แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

นางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2568

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

นางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2568

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3
ผู้วิจัย : นางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์
ปริญญา : ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการการศึกษา)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม
อาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร
ปีการศึกษา : 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา, สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 297 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.31–0.84 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อศึกษาแนวทาง จำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินแนวทาง จำนวน 9 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1.1) การมีวิสัยทัศน์ 1.2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 1.3) การสร้างแรงบันดาลใจ 1.4) การทำงานเป็นทีม และ 1.5) การมีจินตนาการ 2) สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว การสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม และการมีจินตนาการ 3) แนวทางการพัฒนา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3.1) หลักการ 3.2) วัตถุประสงค์ 3.3) เนื้อหา กำหนดเป็น 6 หน่วย 3.4) กระบวนการพัฒนา ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาตามโมเดล 70: 20: 10 และ 3.5) การวัดและประเมินผล โดยมีผลการประเมินคู่มือการพัฒนาด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, ผู้บริหารสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY

_____อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title : Guidelines for Developing Creative Leadership of School Administrators under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 3
Author : Miss Manita Chanthaphisit
Degree : M.Ed (Education Administration)
Rajabhat Mahasarakham University
Advisors : Associate Professor Dr. Kritkanok Duangchatom
Dr. Pongphop Phoojomjit
Year : 2025

ABSTRACT

This research aimed to study the components and indicators of creative leadership among school administrators, examine the current and desired states and the needs for developing creative leadership, and propose guidelines for developing creative leadership of school administrators. The study was conducted in three phases: Phase 1 focused on studying the components and indicators of creative leadership among school administrators. The target group consisted of five experts. The research instrument was a semi-structured interview, and the data were analyzed using content analysis. Phase 2 examined the current and desired states and the needs for developing creative leadership. The sample consisted of 297 participants, including school administrators and teachers, selected through stratified random sampling. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire with a reliability coefficient of 0.91 and discrimination indices ranging from 0.31 to 0.84. Data were analyzed using mean and standard deviation. Phase 3 studied the guidelines for developing creative leadership of school administrators. The key informants included six experts for developing the guidelines and nine experts for evaluating them. The research instruments were a semi-structured interview and an evaluation form assessing the appropriateness and feasibility of the proposed guidelines.

The research findings revealed that: 1) The components and indicators of creative leadership among school administrators consisted of five dimensions: 1.1) vision, 1.2) flexibility and adaptability, 1.3) inspiration, 1.4) teamwork, and

4.5) imagination. 2) The overall current state was at a moderate level, while the desired state was at the highest level. The priority needs, ranked from highest to lowest, were: 2.1) flexibility and adaptability, 2.2) inspiration, 2.3) vision, 2.4) teamwork, and 2.5) imagination. 3) The guidelines for developing creative leadership among school administrators consisted of: 3.1) principles, 3.2) objectives, 3.3) content, divided into six units, 3.4) development process based on the 70: 20: 10 learning and development model, and 3.5) evaluation and assessment. The evaluation results of the development handbook indicated that the overall appropriateness and feasibility were rated at the highest level.

Keywords: Development Guidelines, Creative Leadership, School Administrators

_____Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม และอาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการให้คำปรึกษา แนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยลักษณ์ โพธิวรรณ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำชี้แนะในการสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

กราบขอบพระคุณผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3, ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

กราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกๆท่าน และขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นปริญญาโทรุ่น 51 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามทุกคน ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลในการเรียน และให้กำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์ตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ความดีงามอันพึงมีของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญุตาบูชาแก่บุพการี บิดา มารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ณ โอกาสนี้

นางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

บทคัดย่อ..... ก
ABSTRACT..... ค
กิตติกรรมประกาศ..... จ
สารบัญ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ซ
สารบัญแผนภาพ ..... ญ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1
1.2 คำถามการวิจัย..... 4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย..... 4
1.4 ขอบเขตการวิจัย..... 5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ..... 7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 9
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม 11
2.1 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา..... 11
2.2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ..... 27
2.3 หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ..... 35
2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา 48
2.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา..... 60
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น..... 86
2.7 แนวคิดการพัฒนาโมเดล 70/20/10..... 89
2.8 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ..... 91
2.9 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3..... 96
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 98
2.11 กรอบแนวคิดการวิจัย..... 107

หัวเรื่อง **หน้า**

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 108
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา..... 108
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3..... 110
ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3..... 116
บทที่ 4 ผลการดำเนินการวิจัย..... 124
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 124
4.2 ผลการดำเนินการวิจัย..... 124
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ..... 185
5.1 สรุป..... 185
5.2 อภิปรายผล..... 187
5.3 ข้อเสนอแนะ..... 196
บรรณานุกรม..... 197
ภาคผนวก..... 207
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ..... 208
ภาคผนวก ข เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย..... 214
ภาคผนวก ค ผลการหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย..... 234
ภาคผนวก ง หนังสือราชการเก็บข้อมูลการวิจัย..... 239
ภาคผนวก จ ภาพประกอบเก็บข้อมูลการวิจัย..... 267
ภาคผนวก ฉ คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3..... 276
การเผยแพร่ผลงานวิจัย 322
ประวัติผู้วิจัย..... 323

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา..... 65

2.2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3..... 82

3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 111

3.2 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย..... 122

4.1 สรุปผลการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา..... 135

4.2 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 138

4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมและรายด้าน..... 139

4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์โดยรวมและรายข้อ..... 141

4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวโดยรวมและรายข้อ..... 145

4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมและรายข้อ..... 148

ตารางที่ **หน้า**

4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการทำงานเป็นทีมโดยรวมและรายข้อ..... 151
4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีจินตนาการโดยรวมและรายข้อ..... 155
4.9 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3..... 168
4.10 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3..... 173
4.11 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3..... 180
4.12 ผลการประเมินคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3..... 183

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ 43
2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 68
2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย 107

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีสมรรถนะสูงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศระยะ 5 ปี โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการมุ่งเสริมสร้างกลไกในการพัฒนาประเทศให้มีการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างหน่วยงานมากยิ่งขึ้น โดยยึดพื้นที่เป็นหลักและกำหนดให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา จึงทำให้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้กำหนดเป้าหมายไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและ มาตรฐานอย่างทั่วถึง 2) ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการทางการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม 3) ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถและเต็มตามศักยภาพ 4) ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพและการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย 5) ระบบการศึกษาที่สนองตอบและ ก้าวทันการเปลี่ยนของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, น. ช)

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันและการทำงานของคนเป็นอย่างมาก มีการนำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกในการทำงานหลาย ๆ ด้าน ทำให้ทุกภาคส่วนต้องพัฒนาและปรับปรุงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งในบทบาทของวงการศึกษาต้องมีหน้าที่หลักในการพัฒนาคนให้มีทักษะต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561, น. 3) การจัดการศึกษาจึงมีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาคนให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคม เพื่อให้คนให้มีคุณภาพ พัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ และจะต้องทำให้คนเป็นคนที่รู้จักคิด วิเคราะห์ รู้จักการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมอย่างมีความสุข โดยการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการ

บริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา อันจะเป็นการสร้างความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อให้เด็กไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีความสามารถ และมีความสุข (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2560, น. 7)

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำขององค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์การจึงต้องสามารถบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และพัฒนาองค์กรต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งในศตวรรษที่ 21 ผู้นำที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การนั้น จะมีคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นถึงการกำหนดทิศทางองค์การ และสามารถกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมในการควบคุมองค์การให้มีความสมดุล การจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาและดำเนินการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการริเริ่มพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดีขึ้น (ปรีดี นุกุลสมปรารถนา, 2564, น. 36) อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารงานองค์การจากรูปแบบเดิม ๆ ไปสู่การบริหารยุคใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ต้องอยู่ภายใต้การบริหารโดยผู้บริหารมืออาชีพ (Professional Manager) ผู้นำทุกระดับจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง และในส่วนการบริหารทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในภารกิจด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการและจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทำให้โรงเรียนดำรงคงอยู่และเจริญก้าวหน้า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559, น. 8-9) จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำในด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำสูง เพื่อให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพในการขับเคลื่อนให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งการขับเคลื่อนดังกล่าวนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้และทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันสังคมโลกมีสภาพการแข่งขันสูงมาก อันเนื่องมาจากภาวการณ์เปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และด้านเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษามาก

ภาวะผู้นำ คือ เทคนิคการทำงานของผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างทักษะการทำงานร่วมกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนให้การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ประสิทธิผลของสถานศึกษา (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2566, น. 13) โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาเองต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีเชาวน์ปัญญาสูง มีบุคลิกภาพและมีพฤติกรรมทางสังคมที่เหมาะสม รู้จักใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ที่จะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของความเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (ชาญชัย ศรีภิญโญ 2563, น. 4) และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้รอบคอบ มีไหวพริบ รู้จักแก้ปัญหาอย่างถูกวิธีเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การมีเชาว์ปัญญาจะช่วยให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคล่องแคล่วและมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี และเป็นผู้ที่สามารถรับมือกับความขัดแย้งและความวุ่นวายได้อย่างเหมาะสม นอกจากการมีความคิดสร้างสรรค์แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันยังต้องมีลักษณะของผู้นำที่พร้อมจะเปลี่ยน แปลง สามารถมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการที่ถูกต้อง มีความในการสามารถสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลง และสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร (พรชัย เจดามาน, 2565, น. 8)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะแสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถใน การปรับตัว มีความเข้าใจในตัวผู้ร่วมงาน บริบทและสภาวะแวดล้อมเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีทัศนคติ ในเชิงบวก เชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเองและผู้อื่น สามารถสร้างสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน พร้อมจะก้าวข้ามอุปสรรคไปด้วยกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงถึงความยืดหยุ่นทางความคิด มีความสมดุลในชีวิตที่รู้จักพัฒนาตนเองเสมอทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และจิตวิญญาณ (รัตนา กาญจนพันธ์, 2563, น. 545) ดังนั้นผู้นำทางการศึกษาของไทยจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจปัญหาของสังคมไทยได้อย่างดี และเชื่อมโยงการศึกษากับสังคมไทยนั้น จำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นลักษณะของผู้นำที่มีการแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองเชิงจินตนาการโดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทายซึ่งสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีเป้าหมายหลัก คือ การเรียนรู้ของนักเรียน จัดกิจกรรมการเรียนให้กับนักเรียนได้มีโอกาสขยายความรู้ความสามารถอย่างสร้างสรรค์และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2561, น. 90-91)

จากความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เนื่องจากในสภาพปัจจุบันเกิดการปฏิรูปการศึกษาหลายด้าน ทำให้ในการบริหารการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ จำเป็นต้องมีส่วนร่วมหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ

ที่เกี่ยวข้องอย่างมิอาจเลี่ยงได้ ซึ่งบุคคลที่เปรียบเสมือนกุญแจสำคัญของสถานศึกษาที่จะขับเคลื่อนทุกฝ่ายให้ดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา นั่นคือผู้บริหารสถานศึกษา และคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงมีคือภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ล้วนต้องอาศัยความสร้างสรรค์เพื่อผลักดันให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ เมื่อสังคมปัจจุบันที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตเห็นชัดว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง การเปลี่ยนแปลงที่เห็นชัดเจนคือการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนและไร้ทิศทาง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างของการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 สู่การปฏิบัติหน้าที่และการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ประกอบด้วยอะไรบ้าง

1.2.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับใด

1.2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

1.3.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

1.3.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ และกำหนดขอบเขตการวิจัยตามระยะของการวิจัยในแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560); สุวิมล ว่องวานิช (2562); สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562); จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564); ธนวัฒน์ ฉิมกูล (2565); ศักธินันท์ ศรีหาบงค์และพระมหากิตติ กิตฺติเมธี (2567); Puccio, Mance & Murdock (2010); Fullan & Quinn (2016) และ Sirin (2018) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีจินตนาการ

2. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จาก 1) นักวิชาการหรืออาจารย์ในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาที่สอนหรือมีประสบการณ์สอนเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน 2) ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน และ 3) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารสถานศึกษาหรือที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษาจนได้รับรางวัลเป็นที่ประจักษ์ หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

3. ขอบเขตด้านเวลา

ระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2568

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560); สุวิมล ว่องวานิช (2562); สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562); จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564); ศักธินันท์ ศรีหาบงค์และพระมหากิตติ กิตฺติเมธี (2567); Ubben, Hughes and Norris (2010); Puccio, Mance & Murdock (2010); Fullan & Quinn (2016); Sirin (2018) และ Dubrin (2022) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีจินตนาการ

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร จำนวน 1,316 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 170คน และครูจำนวน 1,146 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

2.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 297 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan (1970; อ้างถึงในไพศาล วรคำ, 2561, น. 467) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 118 คน และครู จำนวน 179 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 จากนั้นได้กำหนดการเลือกกลุ่ม โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษาสถานศึกษาในสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 กำหนดใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีการจับสลาก

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนสิงหาคม ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2568

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

1. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาเลือกจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในด้านที่สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การมีความ

ยืดหยุ่น 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ 6) การมีจินตนาการ หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือรางวัลเชิงประจักษ์ในด้านที่สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หรือจบการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผลศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ในการวิจัยระยะที่ 1

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนตุลาคม ถึง เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2568

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคตของสถานศึกษา โดยมองเห็นทิศทางและวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดีต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในบริบทการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรและทีมงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มพลังในการแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีจินตนาการ

1. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน เป็นไปได้ ท้าทาย และสอดคล้องกับค่านิยม เป้าหมาย และภารกิจขององค์กร พร้อมทั้งสามารถถ่ายทอดและสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นดำเนินงานสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างมีพลังและต่อเนื่อง โดยใช้ความคิดริเริ่ม ความรอบรู้

การวางแผนอย่างเป็นระบบ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

2. การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลาย ทั้งในเชิงสถานการณ์ วิธีคิด และบริบทการทำงาน โดยสามารถเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ปรับวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับกรอบเดิมหรือข้อจำกัด และแสดงความคิดและการกระทำอย่างอิสระ เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและก้าวทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกระตุ้น ส่งเสริม และปลุกพลังภายในของบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน กล้าที่จะคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาองค์กร โดยการใช้กระบวนการคิดบวก การคิดหลากมิติ และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแสดงออกอย่างอิสระในเชิงสร้างสรรค์

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม แบ่งปันความรู้ แก้ปัญหาร่วมกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความเคารพ และความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยใช้แนวทางเชิงสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ ๆ และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

5. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ภาษาและเครื่องมือการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แนวคิด หรือการตัดสินใจอย่างชัดเจน มีระบบและเข้าใจง่าย เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กร ทั้งในสภาวะที่ความคิดเห็นสอดคล้องกันหรือแตกต่างกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน และความก้าวหน้าในองค์กร

6. การมีจินตนาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างภาพหรือแนวคิดใหม่ ๆ ในจิตใจที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยใช้พลังแห่งการคิดอย่างอิสระ นอกกรอบ และมีเหตุมีผล เพื่อสร้างสรรค์แนวทางการพัฒนาองค์กร การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสะท้อนผ่านการคิดเชิงอนาคต ความคล่องตัวทางความคิด การมีอารมณ์ขัน และทัศนคติที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ นำไปสู่การออกแบบวิธีการทำงานที่มีนวัตกรรมและสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างและมีคุณค่า

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติที่ดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้คู่มือการพัฒนา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การประเมินผล

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ในปีการศึกษา 2568

ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ในปีการศึกษา 2568

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพการปฏิบัติจริงในปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยพิจารณาจากเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน

สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยพิจารณาจากเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์

ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์เพื่อนำมาหากำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยนำผลที่ได้มาเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังแล้ววิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมในระดับเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา กำกับ ดูแล ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาแก่โรงเรียนในเขตพื้นที่ 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอพล อำเภอหนองสองห้อง อำเภอแวงน้อย อำเภอแวงใหญ่ และอำเภอโนนศิลา

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน ดังนี้

1.6.1 ด้านวิชาการ

1.6.1.1 ผลการวิจัยจะช่วยให้เกิดการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎี และกรอบแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะในบริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

1.6.1.2 ผลการวิจัยนี้จะเป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในระดับประถมศึกษาและระดับการศึกษาอื่น ๆ

1.6.1.3 ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษา

1.6.2 ด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

1.6.2.1 ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสถานศึกษา

1.6.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลจากการวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของตนเอง อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานและการพัฒนาสถานศึกษา

1.6.2.3 หน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม หรือพัฒนาโครงการที่ส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

1.6.2.4 ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็น ดังนี้

1. หลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
3. หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
5. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
6. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น
7. ทฤษฎีการพัฒนาการเรียนรู้แบบ 70: 20: 10
8. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ
9. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
11. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

คำว่า “การบริหาร” (Administration) มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า “การจัดการ” (Management) แต่เมื่อพิจารณาในแง่ของขอบเขตการใช้คำ พบว่ามีความแตกต่างกัน กล่าวคือ “การบริหาร” เน้นการกำหนดจุดหมาย นโยบาย การตัดสินใจ และสิ่งที่ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ โดยอาศัยทักษะด้านการคิด (Thinking Skills) ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Skills) และทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง โดยมักพบในองค์กรภาครัฐ หรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ที่เน้นการจัดการกับปัจจัยภายนอก และเจ้าของกิจการ ในทางตรงกันข้าม “การจัดการ” จะเน้นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับปฏิบัติการหรือการบริหารเชิงจัดการ (Administrative Management) โดยเน้นการตัดสินใจว่า “ใครจะเป็นผู้ปฏิบัติ” และ

“จะปฏิบัติอย่างไร” ซึ่งเป็นเรื่องของทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) และทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น โดยให้ความสำคัญกับการจัดการปัจจัยภายในขององค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ หากพิจารณาในบริบทขององค์กรทางการศึกษา เช่น การบริหารการศึกษา (Educational Administration) และการจัดการศึกษา (Educational Management) จะเห็นว่า “การบริหารการศึกษา” เน้นการกำกับและควบคุมหน้าที่ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการของสถานศึกษา เช่น การกำหนดนโยบายที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดทำกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ การวางกระบวนการใช้ทรัพยากรให้ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพบุคลากร และประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงเทคนิคและขั้นตอนต่าง ๆ ที่นำไปสู่การดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (ธีร์ ภวังคนันท์ และคณะ, 2566, น. 71-72)

หน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหาร (Administrators) ได้แก่ การวางแผน การจัดบุคลากร การสรรหา การเป็นผู้นำ และการควบคุมองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการดำเนินงานด้านการเงิน การจัดระเบียบ การกำกับดูแล การตรวจสอบ และการประเมินผล ตลอดจนบทบาทในการทบทวน เสนอแนะ และกำหนดเป้าหมายของการศึกษา ในขณะที่ “การจัดการศึกษา” เป็นกระบวนการที่ทำงานกับบุคคลและผ่านบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นการประสานงานและการชี้นำทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด หน้าที่หลักของฝ่ายจัดการ (Managers) คือ การบริหารและปรับใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (ธีร์ ภวังคนันท์ และคณะ, 2566, น. 72) ทั้งนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารไว้ดังนี้

ธีระพล เพ็งจันทร์ (2555, น. 51) สรุปการบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากร ทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สงสุด ผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงานสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์การบริหารไปใช้ได้อย่างมีศิลปะนั่นเอง

บุษกร สุขแสน (2557, น. 1) กล่าวว่า การบริหารงานเป็นการนำทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผน กำหนด วัตถุประสงค์ การจัดการ การดำเนินงานตามแผนและมีระบบควบคุมดูแลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงบริบทขององค์กรทั้งด้านทรัพยากร และบุคลากรในองค์กรที่มีอยู่ การบริหารงานในอดีตเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้น

การบริหารทรัพยากรภายในองค์กรเป็นสำคัญ แต่การบริหารในปัจจุบันได้หันมาสนใจและให้ความสำคัญการบริหารสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแม้แต่เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารแผนและโครงการ โดยเน้นค่านิยมในการบริหารที่คำนึงถึงทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) การมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) การบริหารที่เน้นความเป็นธรรมในสังคม (Social Equity) การกระจายอำนาจ (Decentralization) และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา เพื่อพัฒนาการบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สนับสนุนงานพัฒนาให้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Bartol (1991, pp. 12-13; อ้างถึงในบุษกร สุขแสน, 2557, น. 1-2) กล่าวว่า การบริหารเป็นการผสมผสานระหว่างคำว่า “บริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) สำหรับคำว่า “การบริหาร” มักใช้ในเชิงการบริหารงานภาครัฐ หากพิจารณาในแง่เป้าหมายองค์การแห่งรัฐแล้ว จะเห็นได้ว่ามิได้มุ่งหมายผลของการกระทำที่แสวงหาผลกำไร ดังนั้น “การบริหาร” ที่นิยมใช้ในภาครัฐ จึงอาจเป็นความหมายที่ต้องการสื่อสาร และเน้นย้ำให้ตระหนักถึงเจตนารมณ์ของการลงทุนภาครัฐที่ไม่พึงประสงค์จะได้ผลตอบแทนเป็นกำไรนั่นเอง คำว่า การบริหาร (Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administrae” หมายถึง “ช่วยเหลือ” (Assist) หรือ “อำนวยการ” (Direct) การบริหารหลายความหมายอาจสัมพันธ์ใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” อาจหมายถึง “การรับใช้” (Serve) หรือ “ผู้รับใช้” (Servant) ความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administor อาจกล่าวโดยย่อว่า เป็นการติดตามดูแลสิ่งทั้งหลาย และคำจำกัดความที่ทันสมัยคือ “การทำงานให้สำเร็จ”

Oxford Dictionary (1998; อ้างถึงในสร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2550, น. 3) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “การบริหาร” ว่าเป็นการจัดการ (ทางธุรกิจ) อย่างไรก็ตามความแตกต่างของสองคำนี้อาจอธิบายได้คือ การบริหารเกี่ยวข้องกับการสร้างหรือการกำหนดนโยบาย (Policy) ส่วนการจัดการเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ การบริหารเป็นการกระทำของนักบริหารในระดับสูงขององค์การส่วนการจัดการเป็นการกระทำของนักบริหารในระดับที่ต่ำลงมา การบริหารเกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านการจัดการเรื่องการเงิน การคลัง องค์การ และบุคลากร ส่วนการจัดการเป็นการทำให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์โดยคนหลายคน การบริหารเกี่ยวข้องกับการเลือกในเรื่องที่มีความสำคัญอันเกี่ยวกับการอยู่รอด คุณค่า บุคลิกภาพ การเจริญเติบโต และความสำเร็จสูงสุด ส่วนการจัดการเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ทำอยู่เป็นประจำ การบริหารเป็นการมองทั้งประเด็นภายนอกและภายในองค์การที่เกี่ยวข้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ ความสัมพันธ์กับภายนอกกับประเด็นที่เป็นเรื่องภายใน ส่วนการจัดการนั้นเป็นการมองภายในที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ อย่างไรก็ตามปรากฏว่ามีการใช้ค าทั้งสองนี้ในลักษณะที่แทน กันได้ในกรณีที่ผู้ใช้ไม่เน้นความแตกต่างดังกล่าว โดยเห็นว่าเป็นสิ่งเดียวกัน จึงควรตระหนักว่าคำทั้งสองคำนี้ โดยทั่วไปอาจใช้แทนกัน และหมายถึงสิ่งเดียวกันได้

Daft (2012; อ้างถึงใน จิติมา วรรณศรี, 2564) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบการดำเนินงานที่ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย มาตรฐาน และตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่สถานศึกษาต้องวิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษาเป็นเป้าหมายของสถานศึกษา

จากการศึกษาความหมายของการบริหารดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทฤษฎีและศิลป์ในการจัดการทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน และการควบคุมดูแลองค์กรให้บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการบริหารจะคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมของประชาชน ความเป็นธรรมในสังคม การกระจายอำนาจ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่เน้นพัฒนาการให้กับองค์กร ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบสำคัญของการบริหาร

1.1 การวางแผน: กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

1.2 การจัดองค์กร: กำหนดโครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ของบุคลากร และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

1.3 การนำ: กำกับดูแลและกระตุ้นให้บุคลากรทำงานบรรลุเป้าหมาย

1.4 การควบคุม: ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

2. เป้าหมายของการบริหาร

2.1 บรรลุเป้าหมายขององค์กร: การบริหารมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างกำไร การให้บริการสาธารณะ หรือการพัฒนาสังคม

2.2 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล: การบริหารที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2.3 การพัฒนาองค์กร: การบริหารจะต้องมีการพัฒนาองค์กรให้เติบโตและมีความยั่งยืน

3. บริบทของการบริหารในปัจจุบัน

3.1 ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์: บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การบริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

3.2 การมีส่วนร่วมของผู้คน: การมีส่วนร่วมของผู้คนทุกระดับในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย

3.3 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์: การบริหารต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

3.4 เทคโนโลยี: เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานสมัยใหม่ ผู้บริหารต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี

กล่าวโดยสรุปการบริหารเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.1.2 องค์ประกอบหน้าที่ทางการบริหาร

การบริหารการศึกษา จำเป็นต้องมีการบูรณาการและการประสานงานของทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งทรัพยากรทางกายภาพและทรัพยากรมนุษย์ เช่น นักเรียน ครู หัวหน้างาน ผู้บริหาร และผู้ปกครอง รวมถึงองค์ประกอบด้านการศึกษาอื่น ๆ เช่น ปรัชญาการศึกษา วัตถุประสงค์ของการศึกษา หลักสูตร วิธีการสอน วินัย บทบาทของครู กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ การบริหารเหล่านี้ต้องดำเนินการในลักษณะที่ “รวมส่วนต่าง ๆ เข้าเป็นองค์รวม” (Holistic Integration) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2566, น. 23) ทั้งนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบหน้าที่ทางการบริหาร

ธีระพล เพ็งจันทร์ (2555, 47-48) กล่าวว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ คือ ความสามารถในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานถือเป็นศิลปะ(Art) ส่วนความรู้หรือทฤษฎีในการบริหารจัดการถือเป็นศาสตร์ (Science) เมื่อศาสตร์มีการพัฒนา ศิลป์ก็มีการพัฒนาเช่นเดียวกัน ความรู้ในการบริหารจัดการสามารถปรับปรุงในรูปการปฏิบัติทางการบริหารจัดการได้อย่างแน่นอน นักบริหารที่พยายามบริหารจัดการโดยปราศจากความรู้ทางการบริหารจัดการอาจต้องพึ่งโชคชะตา ลางสังหรณ์ หรือการลองผิดลองถูก ส่วนประกอบของศาสตร์ในการบริหารจัดการ คือ ความรู้ที่ได้จัดระบบแล้วคุณลักษณะที่สำคัญของศาสตร์แขนงใดก็ตาม คือ วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (อาศัยหลักเหตุผล) ได้พัฒนาความรู้ ดังนั้นศาสตร์จึงประกอบด้วยความคิดเห็น ทฤษฎี ความรู้ที่สะสมไว้ โดยพัฒนามาจากสมมติฐาน การทดลอง การวิเคราะห์ ซึ่งแตกต่างจากแนวความคิดของหลักวิทยาศาสตร์ (The Scientific Approach) มีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนดังนี้

1. แนวความคิดที่ชัดเจน (Clear Concept) คือ ภาพลักษณ์ด้านจิตใจของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งกำหนดโดยการสรุปจากรายละเอียดของสิ่งต่าง ๆ แนวความคิดจะต้องมีความแน่นอนสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวิเคราะห์และเป็นความรู้สำหรับผู้ปฏิบัติและนักวิทยาศาสตร์

2. วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific) หมายถึงการพิจารณาข้อเท็จจริงผ่านการสังเกต หลังจากการจัดประเภทและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงนักวิทยาศาสตร์จะค้นคว้าหาความสัมพันธ์ของเหตุแล้วนำข้อมูลหรือสมมติฐานมาทดสอบความถูกต้อง ถ้าปรากฏว่าหลักเกณฑ์ (Principles) ซึ่งมีคุณค่าในการ คาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน หลักเกณฑ์อาจไม่คงที่เสมอไปแต่ถือว่าเที่ยงตรง (Vaild) เพียงพอต่อการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต

3. ทฤษฎี (Theory) หมายถึง การจัดกลุ่มอย่างมีระบบของแนวคิดและหลักเกณฑ์ที่เกิดขึ้นกัน ซึ่งกำหนดโครงร่างการทำงานหรือการนำความรู้มารวมกันเป็นความสำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

บุษกร สุขแสน (2557, น. 4) ได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการ (The Function of Management) ได้ 4 องค์ประกอบคือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจทางที่ดีที่สุด เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการทำหน้าที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรอื่นที่ไม่ใช่มนุษย์ เพื่อให้แผนที่ตั้งไว้สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้

3. การจูงใจ (Leading) เป็นกระบวนการทำหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำงานมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการที่มุ่งไปสู่การออกกฎระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำกิจกรรมขององค์การให้ได้ผลลัพธ์ตามมาตรฐานงานและเป้าหมายที่องค์การพึงประสงค์

เสนาะ ติเยาว์ (2558, น. 13) กล่าวว่า หน้าที่ทางการบริหาร (Management Function) หรือกระบวนการบริหาร (Management Process) เป็นสิ่งที่ระบุให้รู้ว่ากรอบของงานบริหารมีอะไรหรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่อะไรในการบริหารงานการ เรียนรู้และเข้าใจเรื่องการบริหารองค์ การมีแนวทางการเรียนรู้หลายแนวทางแต่ละแนวทางการศึกษา หน้าที่ทางการบริหารเป็นขั้นพื้นฐานที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายเพราะมีขั้นตอนที่เป็นเหตุเป็นผลและเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังของการบริหารงาน เดิมขั้นตอนทางการบริหารอาจมีมากกว่านี้แต่ที่จะกล่าวไปนี้เป็นที่ยอมรับกันในตำราบริหารสมัยใหม่ ส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ด้วยกัน คือ

1. การวางแผน (Planning) คือการกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไรและจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ในการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต ส่วนปัจจัยที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์การจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมและทรัพยากรซึ่งเท่ากับเป็นการทำแผนให้เกิดขึ้นจริงโดยการกำหนดงาน การมอบหมายงานให้คนและการสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี

3. การนำ (Leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำให้คนทำงานร่วมกันจนสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ กระบวนการนำนี้จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงาน ส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงานและกระตุ้นให้คนทุ่มเทและอุทิศตนเองให้กับงานจนได้ผลตามที่ต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบผลงานหรือเป้าหมายหรือมาตรฐานและแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติถึงผลการทำงานนั้น

อโนทัย แทนสวัสดิ์ และศุนิสา ทดลา (2560, น. 1) องค์การหรือหน่วยงานใด ๆ ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตาม เมื่อมีการดำเนินการก่อตั้งขึ้นมาแล้วจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างต่าง ๆ ภายในให้เหมาะสมและเพื่อให้การบริหารจัดการอย่างมีความเป็นระเบียบสะดวกต่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้ยังรวมถึงการดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีความเจริญก้าวหน้า รวมทั้งสามารถที่จะพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อไป

พิชญาภา ยืนยาว (2562, น. 25-26) กล่าวสรุปว่า กระบวนการในการบริหารจัดการย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งแต่ละระดับต้องมีทักษะพื้นฐานในปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จเช่นเดียวกัน แต่ความแตกต่างกันในการใช้ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management skills) และขอบเขตที่ผู้บริหารจะปรับเปลี่ยนไปตามระดับของผู้บริหาร เพื่อให้ใช้ทักษะได้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังคำที่กล่าวว่า “Put the right man on the right job” นั่นเอง การที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จนั้นต้องมีทักษะที่ดีด้านการจัดการ ซึ่งทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ดังที่ Robert L. Katz ได้เสนอว่าทักษะของผู้บริหารที่สำคัญมี 3 อย่าง คือ ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ (human skills) และทักษะด้านความคิด (conceptual Skills) โดยทักษะของผู้บริหาร มี 3 ระดับ ดังนี้

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) เป็นความสามารถในการเข้าใจองค์การโดยรวมมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์มีวิสัยทัศน์และคาดการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีพร้อมกับมีความคิดริเริ่ม โดยสามารถคิดกลยุทธ์วิธีต่าง ๆ หรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าออกมาได้เสมอ ๆ ซึ่งเป็น คุณลักษณะที่ผู้บริหารระดับสูงควรมี เนื่องจากต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจแผนการระยะยาวที่เกี่ยวกับทิศทางโดยรวมขององค์การ จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการคิดเพื่อวางแผนองค์การต่อไป

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) เป็นทักษะที่สร้างความร่วมมือในกลุ่มงาน รู้ถึงจิตใจคน เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ รวมถึงทักษะในด้านการติดต่อสื่อสารและจูงใจคน ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานกันที่ดีและเกิดการทุ่มเททำงานอุทิศให้กับองค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง เปรียบเหมือน “โซ่ข้อกลาง” ที่ทำหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาถ่ายทอดให้ผู้บริหารระดับต้น รวมถึงฝ่ายปฏิบัติการให้สามารถปฏิบัติตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและด้วยความเต็มใจ ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ ดังนั้นผู้บริหารระดับนี้ควรมีทักษะที่เรียกว่า “มองคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น” เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องอาศัยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญ เฉพาะทางในการปฏิบัติงานเชิงเทคนิค รู้วิธีปฏิบัติงานและสามารถเข้าใจปัญหาด้านเทคนิคต่าง ๆ เป็นอย่างดีผู้ที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับนี้ได้จำเป็นต้องเชี่ยวชาญในเรื่องที่จำเป็นต่อการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ โดยที่ผู้บริหารต้องเข้าใจการทำงานเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังต้องสามารถแสดงการทำงานเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นได้และสามารถปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

จากการศึกษาองค์ประกอบหน้าที่ทางการบริหารดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและการพัฒนาอย่างยั่งยืน แนวคิดการบริหารจัดการถูกมองว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยมีองค์ประกอบที่เชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์และการปฏิบัติที่ต้องใช้ทักษะในการบริหารจัดการและวิธีการที่เหมาะสมสำหรับแต่ละสถานการณ์ โดยมีประเด็นที่สรุปจากการศึกษาดังนี้

1. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ:

1.1 ศาสตร์ (Science): เน้นการใช้ทฤษฎีและหลักการทางวิทยาศาสตร์ในการบริหาร โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ แนวความคิดที่ชัดเจน (Clear Concept), วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific), และทฤษฎี (Theory) ซึ่งช่วยให้การบริหารมีโครงสร้างที่ชัดเจนและสามารถทำนายผลลัพธ์ได้

1.2 ศิลป์ (Art): การใช้ทักษะและความสามารถในการนำทฤษฎีไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งต้องพึ่งพาประสบการณ์และการพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมตามสถานการณ์

2. หน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions):

2.1 การวางแผน (Planning): การกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

2.2 การจัดองค์การ (Organizing): การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้แผนการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การจูงใจ (Leading): การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.4 การควบคุม (Controlling): การตรวจสอบผลการดำเนินงานและปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

3. ทักษะในการบริหารจัดการ

3.1 ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill): ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร วิเคราะห์สถานการณ์ และตัดสินใจในระยะยาว

3.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill): ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ การสื่อสาร และการจูงใจผู้อื่นเพื่อทำงานร่วมกัน

3.3 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill): ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคและการปฏิบัติงานที่สามารถแสดงเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่น

การบริหารจัดการในแต่ละระดับขององค์กรจะต้องใช้ทักษะที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงมักต้องการทักษะด้านความคิด ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และผู้บริหารระดับต้นอาจต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคในการดำเนินงาน

2.1.4 การบริหารการศึกษา (Educational Administration)

การบริหารการศึกษา (Educational Administration) คือ กระบวนการร่วมมือของบุคลากรหลายฝ่าย ในการดำเนินงานผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น วางแผน จัดองค์กร สั่งการ ประสานงาน ควบคุม และประเมินผล โดยใช้ทรัพยากรทั้งทางด้านบุคคล งบประมาณ และวัสดุ อย่างมีระบบ เพื่อมุ่งพัฒนานักเรียนและสมาชิกของสังคมในด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และทัศนคติให้สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาที่กำหนดไว้

2.1.4.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารในทัศนะของบุคคลต่างๆ แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าใครจะพิจารณาการบริหารจากแง่มุมใดหรือฐานคิดใดเป็นหลัก หากมองจากฐานคิดที่ต่างกันความหมายของการบริหารก็จะแตกต่างกันออกไปด้วย โดยทั่วไปนักบริหารและนักวิชาการบริหารมักจะให้ความหมายของการบริหารบนฐานคิดใดฐานติดหนึ่ง คือ การบริหารเป็นเครื่องมือหรือการบริหารเป็นกิจกรรม หรือการบริหารเป็นกระบวนการ ถ้ามองในแง่ที่ว่าการบริหารเป็นเครื่องมือความหมายของการบริหารก็จะไปในแนวทางหนึ่ง แต่ถ้ามองว่าการบริหารเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการแล้วความหมายของการบริหารก็จะไปในอีกแนวหนึ่ง ด้วยเหตุผลดังกล่าว ความหมายของการบริหารใน

ทัศนะของบุคคล ต่าง ๆ จึงค่อนข้างมีความหลากหลาย (อโนทัย แทนสวัสดิ์ และคณะ, 2563, น. 2) ทั้งนี้ในส่วนของความหมายของการบริหารการศึกษามีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2555, น. 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่องานอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญาความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557, น. 51) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ภารดี อนันต์นาวี (2557, น. 2) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาอาจพิจารณาว่าเป็นกิจกรรมประเภทหนึ่ง หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คน ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านให้มีความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรมค่านิยม หรือคุณธรรม ส่วนด้านสังคมการเมืองและเศรษฐกิจนั้นต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน

อโนทัย แทนสวัสดิ์ และศุนิสา ทดลา (2560, น. 3) กล่าวว่า ความหมายของการบริหารการศึกษานั้น มักจะอิงอยู่กับความหมายของการบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพราะการบริหารทั่วไปมีอิทธิพลต่อการบริหารการศึกษามาโดยตลอด และเนื่องจากศาสตร์การบริหารการศึกษาเริ่มพัฒนามาพร้อม ๆ กับศาสตร์การบริหารอื่น ๆ ดังนั้นนักบริหารการศึกษา ตลอดจนนักวิชาการบริหารการศึกษาจึงได้รับเอาแนวคิด หลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ทางการบริหารทั่วไปมาใช้ ด้วยเหตุนี้ความหมายของการบริหารการศึกษาจึงสอดคล้องกับความหมายของการบริหารทั่วไป ดังตัวอย่าง เช่น

1. การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่คนกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินการเพื่อทำให้คน อีกกลุ่มหนึ่ง คือ นักเรียน มีความเจริญงอกงามตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร หรือการบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและจัดการในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการ

ของสถานศึกษาหรือองค์การการศึกษาโดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายหรือตามจุดหมายปลายทางของการศึกษาที่กำหนดไว้

2. การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

3. การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคลเพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเปูาหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่

จากการศึกษาความหมายของการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันดำเนินงานอย่างมีแบบแผน เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน และสมาชิกในสังคม ให้มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และทัศนคติที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการศึกษาและความต้องการของสังคม โดยใช้หลักการบริหารทั่วไป เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานทางการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.1.4.2 หลักการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ให้ความหมายของ "ผู้บริหารสถานศึกษา" ไว้อย่างชัดเจนในมาตรา 4 ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน ซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้นไม่ได้จำกัดเพียงการบริหารทั่วไป แต่ยังมีหน้าที่สำคัญในการบริหารจัดการด้านการเรียนรู้ตามแนวทางที่กฎหมายกำหนดไว้ โดยเฉพาะในมาตรา 24 ที่กล่าวถึงการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ การจัดการเรียนรู้ดังกล่าวประกอบด้วยแนวทางสำคัญหลายประการ ได้แก่ (1) การจัดเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน (2) การฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ใช้ความรู้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา (3) การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และใฝ่รู้ (4) การผสมผสานองค์ความรู้ในสาขาต่าง ๆ อย่างสมดุล และส่งเสริมคุณธรรมค่านิยมที่ดีในทุกวิชา (5) การสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้รอบ

ด้าน และการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และ (6) การส่งเสริมการเรียนรู้ทุกเวลาทุกสถานที่ โดยประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน จากข้อกำหนดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา และเป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องมีความเข้าใจในหลักการจัดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ รอบด้าน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่สมบูรณ์ทั้งในด้านความรู้ ความคิด จิตใจ และคุณธรรม (นคร ชูสอนสาย, 2565, น. 10)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2555) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงหลักการบริหารดังนี้

1. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมาย ของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใด จึงจะจัดงาน จัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสม

2. ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหารงาน การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิค วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการ งานที่ทำควรมีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี

3. มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินกิจการใด ควรจะได้มีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานได้ดีขึ้น การทำงานที่ขาดการประเมินผลจะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2555, น. 41-45) กล่าวว่า หลักการบริหารการศึกษาแบ่งออกได้ดังนี้

1. การตั้งวัตถุประสงค์ (Purposing) การตั้งวัตถุประสงค์จะให้ทิศทางในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานจาก แนวทางหลาย ๆ แนวทาง การวางแผนมีประโยชน์เพราะเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ การวางแผนจะช่วยประหยัดเวลาการทำงานและการเงินเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วยโครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการ ขององค์การในฐานะเป็นโครงสร้าง เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ การจัดองค์การเป็นการกำหนดตำแหน่งของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงาน และหน้าที่รับผิดชอบการผสานงาน และการผสมผสานกิจกรรมของทุกคน และเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2557) กล่าวว่า หลักการบริหารสถานศึกษามี 9 ประการ คือ

1. ความเข้าใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติการ (Policy)
2. ใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)
3. มีความสามารถในการคาดคะเนและจัดทำแผนงาน (Planning)
4. ความสามารถในการจัดโครงสร้างและระบบงาน (Organizing)
5. ความสามารถในการจัดบุคลากรลงในหน่วยงาน (Staffing)
6. ความสามารถในการอำนวยการบริหาร การเป็นผู้นำ (Directing)
7. การร่วมมือประสานงาน ประชาสัมพันธ์ (Coordinating)
8. ความสามารถในการจัดทำรายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน (Reporting)
9. ความสามารถในการจัดการควบคุมทรัพยากร ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน (Budgeting)

จรุณี เก้าเอี้ยน (2557, น. 13) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งที่ยอมรับกันว่ามีการพัฒนามาจากทฤษฎีที่เชื่อถือได้ และมีองค์ความรู้ที่ทดสอบแล้วว่าเป็นศาสตร์สากลที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร นักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

1. กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Henri Fayol ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการบริหารในปี ค.ศ. 1916 ได้วิเคราะห์หน้าที่ของการบริหารงานของผู้บริหารว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบริหาร และจุดประกายความคิดทางการบริหารให้กับนักบริหารรุ่นต่อ ๆ มา ดังนั้นจึงได้กำหนดหน้าที่พื้นฐานของผู้บริหารซึ่งเป็นกระบวนการบริหารมี 5 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้ (จรุณี เก้าเอี้ยน, 2557, น. 13)

1.1 วางแผน (Planning) เป็นการกำหนดรูปแบบการทำงานและเป็นทิศทางให้คนในองค์กร

1.2 การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่

1.3 การบังคับบัญชา (Commanding) การสั่งการจากผู้บังคับบัญชา

1.4 การประสานงาน (Coordination) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การและนอกองค์การ

1.5 การควบคุมงาน (Controlling) การกำหนดระบบและรูปแบบการทำงานและบุคลากรเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

2. กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Luther H. Gulick และ Lyndall Urwick (1937) ทั้งสองท่านเป็นนักวิชาการด้านการบริหาร มีแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ซึ่งบันทึกไว้ในปี ค.ศ. 1937 หลังสมัยของฟาโยล (Fayol) ถึง 21 ปี เมื่อได้นำแนวคิดของฟาโยลไปใช้ในการบริหารงานของส่วนราชการแล้วพบว่ายังไม่สมบูรณ์ บุคคลทั้งสองจึงได้ศึกษาแนวคิดของฟาโยลเพิ่มเติม โดยกำหนดกระบวนการบริหารเป็น 7 ขั้นตอน เรียกว่า POSDCORB ประกอบด้วย (จรุณี เก้าเอี้ยน, 2557, น. 13-14)

2.1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางการทำงานและทิศทางการทำงานในอนาคต

2.2 การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ในการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

2.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) มีหน้าที่ในการคัดเลือกบุคคลอบรม และพัฒนาบุคคลให้เกิดการเอื้ออำนวยต่อการทำงาน

2.4 การสั่งการ (Direction) เป็นการตัดสินใจ การสื่อสารในการทำงานและการสั่งการให้บุคลากรทำงานตามตำแหน่งหน้าที่

2.5 การประสานงาน (Coordinating) การประสานงานในการทำงานขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.6 การรายงาน (Reporting) เป็นผลจากการดำเนินการ มีการวัดประเมินผลวิจัยเพื่อยืนยันผลงาน และแจ้งให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ

2.7 การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) การทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น การวางแผน การจัดซื้อ และการควบคุมการใช้จ่ายเงิน

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักการบริหารของ Luther H. Gulick และ Lyndall Urwick สรุปได้ดังนี้ (จรุณี เก้าเอี้ยน, 2557, น. 14)

3.1 องค์กรเกิดขึ้นจากการที่บุคลากรมาอยู่ร่วมกัน แบ่งงานกันทำตามความชำนาญของแต่ละคนให้เหมาะสมกับแผนกต่าง ๆ ซึ่งช่วยประหยัดเวลาและแรงงาน เมื่อสังคมพัฒนาและขยายตัวมากขึ้น การแบ่งงานจะซับซ้อนมากขึ้นจนต้องสร้างโครงสร้างหรือกลไกเพื่อเชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ดังนั้น หัวใจของทฤษฎีองค์กรคือการจัดโครงสร้างและประสานงานระหว่างหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการทำงานที่สอดคล้องกัน

3.2 การประสานงานของหน่วยงานมี 2 วิธีที่ใช้ควบคู่กัน

3.2.1 วิธีแรก เรียกว่า การประสานงานโดยกลไกการควบคุมภายในองค์กร หมายถึงการจัดตั้งโครงสร้างอำนาจ (Structure of Authority) โดยมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

3.3.2 วิธีที่สอง เรียกว่า การประสานงานโดยการผูกมัดทางใจ คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำ (Leadership)

3.3 หลักขอบข่ายการควบคุม (Span of Control) คือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าสามารถควบคุมดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้า ลักษณะงาน และเสถียรภาพขององค์กร

3.4 หลักเอกภาพในการควบคุม (Unity of Command) องค์กรที่ดีควรมีหัวหน้าเพียงคนเดียวในการควบคุมและสั่งการ เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพและลดความสับสน

3.5 หลักการจัดหมวดหมู่ภายในองค์กร ควรจัดกลุ่มคนและงานที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน เพื่อใช้ความเชี่ยวชาญร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ต้องระวังไม่ให้ผู้เชี่ยวชาญเข้าใจผิดว่าตนสามารถทำได้ทุกอย่าง (Caveamus Expertum)

4. กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Harold D. Koontz และ Cyril O'Donnellทั้งสองเป็นนักวิชาการบริหารยุคใหม่ มีผลงานปรากฏในปี ค.ศ. 1976 โดยได้ประยุกต์แนวคิดของนักบริหารรุ่นก่อน ๆ ให้เหมาะสมกับฝ่ายบริหาร โดยกำหนดกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (จรุณี เก้าเอี้ยน, 2557, น. 14-15) 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) และ 5) การควบคุมงาน (Controlling) สรุปได้ว่ากระบวนการของ Koontz และ O'Donnell คล้ายคลึงกับแนวคิดก่อนหน้า และเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อควบคุมให้การดำเนินงานเป็นลำดับขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างองค์กร การสรรหาบุคลากร และการกำกับติดตามจนเกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในสายการบังคับบัญชา

5. กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Edward Deming: วงจร PDCA เป็นแนวคิดสมัยใหม่ที่เน้นคุณภาพ โดยกำหนดเป็น 4 ขั้นตอน คือ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) 1) Plan (P) วางแผนการบริหาร เช่น แผนงานวิชาการของสถานศึกษา 2) Do (D) นำแผนไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม 3) Check (C) ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน 4) Action (A) นำผลที่ได้ไปปรับปรุงและดำเนินการใหม่อย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้เน้นการฝังรากของคุณภาพลงในวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในระยะยาว

6. แนวคิดการบริหารจัดการแนวใหม่จาก Canadian International Development Agency (CIDA) สรุปแนวทางการบริหารของ CIDA ไว้ดังนี้ (จรุณี เก้าเอี้ยน, 2557, น. 17) 1) การมีส่วนร่วม (Partnership) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือกัน 2) ความรับผิดชอบ (Accountability) ทุกคนและทุกหน่วยงานต้องรับผิดชอบ 3) ความโปร่งใส (Transparency) มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องและตรวจสอบได้ 4) ความเรียบง่าย (Simplicity) กระบวนการไม่ควรซับซ้อน ตัวชี้วัดชัดเจน 5) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by Doing) สร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง

สงบ อินทรมณี (2562, น. 356) กล่าวสรุปหลักการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางเป้าหมายการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ตระหนักเห็นความสำคัญ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ในมิติต่าง ๆ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมพัฒนาครู ให้มีวิสัยทัศน์ตระหนักเห็นความสำคัญ และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่ เรียนรู้ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการบริหารจัดการการศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการที่ทันสมัยโดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างโอกาสทางสังคม สร้างความเท่าเทียมกันทางสังคม และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนยกระดับคุณภาพการศึกษาและคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

อโนทัย แทนสวัสดิ์ และศุนิสา ทดลา (2560, น. 15) กล่าวสรุปว่า ในการบริหารการศึกษาจะให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเปูาหมายที่วางไว้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเปูาหมายขององค์การ หลักการบริหารการศึกษาประกอบด้วย

1. การวางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. การวางแผนและนำเทคนิคในการบริหารงาน
3. การจัดโครงสร้างและวางระบบงาน
4. การใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า
5. การใช้อำนาจในการสั่งการและควบคุม
6. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน

จากการศึกษาหลักการบริหารสถานศึกษา ดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการบริหารสถานศึกษา หมายถึง แนวทางหรือกรอบแนวคิดที่ผู้บริหารใช้ในการจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย โดยครอบคลุมกระบวนการสำคัญ เช่น การตั้งเป้าหมายและวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารบุคลากร การอำนวยการและสั่งการ การประสานงานและรายงานผล การควบคุมและประเมินผล ตลอดจนการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงความร่วมมือของทุกภาคส่วน ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทสมัยใหม่และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นหัวข้อที่มีความสำคัญและได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางในด้านพฤติกรรมขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นทั้งความสามารถและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ และร่วมมือในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำใช้ทั้งพฤติกรรม การสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มหรือองค์การนั้น ๆ โดยมีนิยามความหมาย และทฤษฎีภาวะผู้นำที่หลากหลายตามมุมมองของนักวิชาการนี่นำเสนอไว้ดังนี้

2.2.1 นิยามความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีความน่าสนใจและมีความท้าทายมากหัวข้อหนึ่งของการศึกษาด้านพฤติกรรมขององค์การ แต่ขณะเดียวกันคำว่า “Leadership (ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ)” ถือได้ว่าเป็นคำที่มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปมากคำหนึ่ง ดังที่ Stogdill (1974; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2559, น. 13) ที่ได้เคยกล่าวไว้ว่าจำนวนนิยามของคำว่า Leadership มีมากมายพอๆกับจำนวนบุคคลที่ให้คำนิยามนั้น สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในอดีตนั้น ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2559, น. 34) ได้ให้ความเห็นว่า มักจะมองไปที่คุณลักษณะของผู้นำเป็นหลัก

โดยมองว่าคนที่จะนำคนได้มีลักษณะอย่างไรก่อน แต่ในระยะหลัง ๆ ก็หันไปเน้นที่พฤติกรรมมากยิ่งขึ้น โดยมองว่าพฤติกรรมแบบใดที่จะนำคนได้ดีที่สุด ในท้ายที่สุดได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น โดยมองว่าสถานการณ์ใดต้องการผู้นำแบบใด ทั้งนี้มีหน่วยงาน นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายภาวะของผู้นำไว้ดังนี้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, 26-27) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้นำ ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ส่วนความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้มีความสามารถในการใช้ศิลป์ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น. 56) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะพฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอม รับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารอย่างดีที่สุดและช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 38) กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (change)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2559, น. 158-159) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น. 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนและละทิ้งความสนใจของตนเอง แล้วหันมาปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยการหล่อหลอมแนวคิดใหม่ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การชักชวน และการกระทำเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งดลใจและให้ความหมายแก่ผู้อื่น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์ (2560, น. 1) กล่าวสรุปว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจแบบเป็นเวลานานแล้วซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจ และความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำในด้านการทหาร การศาสนาการเมืองด้านสังคม และด้านธุรกิจ เป็นต้น ผู้ค้นคว้าทางด้านพฤติกรรมได้ใช้ความพยายาม

ค้นหาถึงคุณลักษณะ ความสามารถ พฤติกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ โดยได้ค้นคว้าหาวิธีการซึ่งผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ตลอดจนพิจารณาว่าเพราะเหตุใดคนบางคนจึงมีลักษณะในการเป็นผู้นำปัจจัยใดเป็นตัวกำหนดวิธีการกระทำของผู้นำรวมทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาอย่างละเอียด

Northouse (2012) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นเข้าใจ ยอมรับและปฏิบัติตามสิ่งที่เราต้องการ อีกทั้งส่งเสริมความพยายามของบุคคลและส่วนรวมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Maxwell (2011) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดันและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงและสร้างความท้าทายส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและกระบวนการที่ทำให้ผู้นำสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำไม่เพียงแต่สั่งการหรือบังคับ แต่ยังเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และชักชวนให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นทั้งศิลปะและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ และการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรหรือกลุ่มบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาถึงทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็น และเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารงานขององค์การจะต้องนำเอาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อองค์การให้มากที่สุด การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ จากอดีตจนถึงปัจจุบันมีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาแต่ครั้งโบราณนับตั้งแต่มนุษย์มีการร่วมกลุ่มกันเป็นสังคม เป็นชุมชน วิวัฒนาการจากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความคิด ความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การในปัจจุบัน (ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์, 2560, น. 28)

ในการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้วิจัยพบว่ามีงานวิจัยที่นำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเป็นจำนวนมาก แต่ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องในประเด็นวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยจึงเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 กลุ่ม ดังนี้ คือ1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำสถานการณ์(Situational Theories or Contingency) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่หรือสมัยใหม่ (New Leadership)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหจากการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการหรือกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจนซึ่งเรียกว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมโดยมีการพิจารณาว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ และยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้นั้น เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วบรรลุผลได้เช่นกัน เป็นหลักการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิกได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies) 2) การศึกษาภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Blake and Mouton ซึ่งเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Manage Grid) หรือปัจจุบันเรียกทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) โดยทั้งสามแนวคิดมีความคล้ายคลึงและเกี่ยวข้องกัน ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียด ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2559, น. 155)

1.1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies)โดยเริ่มศึกษาในปี 1945 ณ มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ในสหรัฐ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1.1.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตามการมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสารซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ผู้ตามเบื้องล่าง การกำหนดกระบวนการวิธีทำงานและการจัดตารางการทำงาน เป็นต้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นมุ่งงานสำเร็จ โดยผู้ตามที่ปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่าง ๆ ได้น้อยมาก

1.1.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับในความคิดความรู้ สึกสร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารและพยายามแสวงหาคำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจสำคัญของตน แสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสิ้น

1.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำ โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานการจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงานและพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงานจึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกนระบุว่าผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One-dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรม ทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังกล่าวมาแล้ว

1.3 การศึกษาตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) ซึ่งเดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ในปี 1964 Blake and Mouton ซึ่งเป็นนักการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัย Texas ได้ใช้ทฤษฎีของกลุ่ม Ohio State University เป็นพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยมีข้อค้นพบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ประการที่หนึ่งในด้านพฤติกรรมพื้นฐานของภาวะผู้นำ 2 แบบคล้ายกับกลุ่ม Ohio State University คือ 1) แบบคำนึงถึงคน (Concern of people) 2) แบบคำนึงถึงผลผลิต (Concern of production) ประการที่สองพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ แยกกันโดยอิสระ เขียนเป็นภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบคล้ายกับข้อค้นพบของ Ohio State University ประการที่สามพฤติกรรมภาวะผู้นำสามารถกำหนดได้ทั้งหมด 81 แบบแต่มีแบบที่เป็นหลัก 5 แบบ ได้แก่ 1) แบบ 9,1 มุ่งงานสูงมุ่งคนต่ำ (Authority-obedience) 2) แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำมุ่งคนสูง (Country club management) 3) แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished

management) 4) แบบ 9,9 มุ่งงานสูงมุ่งคนสูง (Team management) 5) แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง มุ่งคนปานกลาง (Organization man management) ประการที่สี่ นักการศึกษากลุ่มนี้สรุปว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด คือ แบบ 9,9 แบบทีมงาน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้ มีผู้วิจารณ์ว่ามีทั้งข้อดีและข้อด้อยสำหรับข้อดีคือช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้นำทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและเป็นแนวทางในการปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสม และช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้นำคนอื่น ๆ ได้ดีขึ้น ส่วนข้อด้อย คือ นักการศึกษากลุ่มนี้มีความเห็นและข้อค้นพบไม่สอดคล้องกันขาดการศึกษาตัวแปรในด้านสถานการณ์ และแบบภาวะผู้นำที่ค้นพบมีน้อยเกินไปไม่เพียงพอต่อการอธิบายผู้นำที่มีภาวะผู้นำต่างจากทฤษฎีนี้

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำสถานการณ์ (Situational Theories or Contingency)

หากกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำสถานการณ์ บุคคลแรกที่เสนอและเป็นที่ยอมรับกว้างขวางมากที่สุดได้แก่ Fiedler ซึ่งหมายถึง ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's contingency Theories) ซึ่งแนวคิดทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler นั้น มาจากการศึกษาวิจัยแบบภาวะผู้นำจำนวนมากที่อยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การที่แตกต่างกัน ทั้งนี้จากผลการศึกษาของ Fiedler ได้ข้อยุติว่า แบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดและเลวที่สุดในแต่ละสถานการณ์ขององค์การเป็นแบบใด กล่าวโดยย่อก็คือทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยหลัก คือ แบบของผู้นำ (Leadership style) กับสถานการณ์ (Situation) โดย Fiedler เชื่อว่าประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นจากการจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดของผู้นำทั้งสองแบบได้ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2559, น. 291-294)

2.1 แบบของผู้นำ (Leadership style) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าแบบภาวะผู้นำจากผลการศึกษาทำให้ Fiedlerเชื่อว่า ผู้นำจะมีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่งในสองแบบต่อไปนี้ คือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leadership) ทั้งนี้Fiedlerเชื่อว่าแบบภาวะผู้นำดังกล่าวมิใช่วัดจากการแสดงออกด้วยพฤติกรรม ซึ่งอาจไม่แน่นอนเพราะสามารถแปรเปลี่ยนได้ตลอดเวลา แต่แบบภาวะผู้นำที่อยู่ในรูปของแรงจูงใจของผู้นำ ซึ่งสะท้อนออกมาจากบุคลิกภาพที่มีความคงเส้นคงวาและสม่ำเสมอของผู้นำมากกว่าพฤติกรรม Fiedlerจึงสรุปว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบความสำเร็จของงานหรือใฝ่สัมฤทธิ์จะมีแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน ในขณะที่บุคคลที่มีบุคลิกภาพอบอุ่นให้ความใส่ใจสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นมักจะเป็นแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

2.2 สถานการณ์ (Situation) หรือการควบคุมสถานการณ์ (Situation control) เนื่องจากตัวแบบของ Fiedler ยึดหลักว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมใช้แบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์ประกอบที่สองของทฤษฎีของ Fiedlerก็คือ สถานการณ์ (Situation) โดย Fiedlerกำหนดให้สถานการณ์ประกอบขึ้นด้วย 3 ตัวแปร ที่สำคัญลดหลั่นกันตามลำดับดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) ซึ่งได้แก่ระดับของการให้ความนับถือ ความมั่นใจ และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ 2) โครงสร้างของงาน (Task structure)ซึ่งหมายถึงความชัดเจนของงานและองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การแบ่งงานออกเป็นงานย่อยและมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหาจากการทำงาน ซึ่งหากเป็นไปตามนี้ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น และ 3) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Position power) เป็นองค์ประกอบสำคัญอันดับสามของการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งหมายถึงอำนาจของผู้นำหรือบุคคลที่ติดมากับตำแหน่งหน้าที่การงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ(Transformational Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ซึ่งจากการศึกษาแล้วพบว่ามีนักวิชาการหลายคนที่ได้เสนอแนวคิดไว้ เช่น Burns (1978, p. 108) ที่เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่าเป็นกระกวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของวันพรุ่งนี้” หากพิจารณาตามแนวคิดของ Burns ใครก็ได้ในองค์การจะอยู่ในตำแหน่งหรือองค์การแบบใดก็ตามก็สามารถแสดงภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น และต่อมาในปี 1985 Bass (1985, p. 207) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยอาศัยพื้นฐานจากแนวคิดของ Burns โดยที่ Bass ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ 2) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลียงสอนแนะแก่ผู้ตาม 3) การจูงใจด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และ4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดีจนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนได้เอง

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่หรือสมัยใหม่ (New Leadership)

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำยังคงมีการดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากได้รับการยอมรับว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประสิทธิผลต่อองค์การและประสิทธิผลของกลุ่ม ความพึงพอใจของพนักงาน ฯลฯ เป็นต้น แต่ก็ยังมีความเห็นที่แตกต่างกันและไม่อาจหาข้อสรุปได้ว่าทฤษฎีใด หรือภาวะผู้นำแบบไหนที่จะดีที่สุด เหมาะสมที่สุด แต่อย่างไรก็ตามในยุค

ปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมาเกิดความตื่นตัวเกี่ยวกับการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแนวใหม่ สาระสำคัญที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ เน้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และผู้นำที่มีบารมี โดยเฉพาะแนวคิดที่เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่โดดเด่นที่สุด เช่น การศึกษาของ Bryman (1992, p. 107) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างทฤษฎีและการวิจัยผู้นำแบบดั้งเดิมกับผู้นำแบบใหม่พบว่า

ผู้นำแบบดั้งเดิม (Old Leadership) เป็นผู้นำที่ไม่มีบารมี (Non Charismatic Leadership)

ผู้นำการจัดการ หรือผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เน้นการจัดการ/ผู้จัดการ (Management/Managers) เป็นผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์ (Non Visionary Leadership)

ส่วนผู้นำแบบใหม่ (New Leadership) ผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Trans formational Leadership) มีภาวะผู้นำ/ผู้นำ (Leadership/Leader) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) สาระสำคัญของแนวคิดผู้นำแบบใหม่ในปัจจุบันจึงเปลี่ยนจุดเน้น โดยให้ความสำคัญที่แตกต่างของภาวะผู้นำในอดีต

จากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 ยุค ได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำหรือผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำหรือผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และ 4) ภาวะผู้นำสมัยใหม่ ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาบุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ 2) ลักษณะทางความสามารถ และ 3) ลักษณะบุคลิกภาพ

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล และสร้างความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตามที่ผู้นำต้องการจากการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของตาข่ายการบริหารของ Blake and Mouton ตลอดจนนักวิชาการท่านอื่น

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำแบบใหม่ หรือสมัยใหม่ในยุคปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและมีการแข่งขันที่รุนแรงโดยเน้นแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ บารมี และจริยธรรม

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำมีการพัฒนามาเป็น 4 ยุคหลัก คือ ยุคศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล ยุคศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ยุคภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และยุคผู้นำสมัยใหม่ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ เพื่อให้ผู้นำสามารถตอบสนองความท้าทายในยุคปัจจุบันได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผลสูงสุด กล่าวโดยสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ที่เน้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จ โดยแยกเป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตาม เช่น งานวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทและมหาวิทยาลัยมิชิแกน รวมถึงทฤษฎีตาข่ายการบริหารที่แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ ตามระดับความใส่ใจต่อลูกน้องและงาน

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำสถานการณ์ ซึ่งเชื่อว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสไตล์ผู้นำกับสถานการณ์นั้น ๆ โดย Fiedler ชี้ว่าผู้นำมีสไตล์หลักสองแบบ คือ มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ และประสิทธิผลจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเลือกวิธีที่สอดคล้องกับบริบท เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างงาน และอำนาจในตำแหน่ง

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมและทัศนคติ โดยผู้นำจะชักนำผู้ตามให้มุ่งสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นด้วยวิสัยทัศน์และความหมายที่ลึกซึ้ง

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่หรือสมัยใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์และการแข่งขันสูง เน้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และบารมี สามารถปรับตัวและนำพาการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ แตกต่างจากผู้นำแบบดั้งเดิมที่เน้นการจัดการและไม่มีวิสัยทัศน์

2.3 หลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

สถาบัน CCL (อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น. 53) ให้คำจำกัดความของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ว่าเป็นการแผ่ขยายความสามารถขององค์การโดยผ่านภาวะผู้นำพื้นฐานที่สำคัญเพื่องานของกลุ่ม (Collective Work) อันได้แก่ การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทาง (Setting Direction) การเสริมสร้างแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น และคงไว้ซึ่งความผูกพันในการปฏิบัติตามแนวทางนั้น (Maintaining Commitment) ในปัจจุบันพบว่าเป็นไปได้ยากขึ้นทุกทีที่ผู้นำอย่างเป็นทางการหรือผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลแบบที่เป็นตัวของเขาเองออกมา ความท้าทายที่องค์การต้องเผชิญในทุกวันนี้ทั้งภายในและภายนอก คือ การท้าท้าย

ที่มักจะมีอย่างท่วมท้นและมีความซับซ้อนและอาจจะเป็นปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อนและไม่สามารถใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมได้ ความท้าทายที่ซับซ้อนเหล่านี้ต้องการสมมติฐานและวิธีการใหม่ ๆ ที่ต้องได้รับการพัฒนาขึ้นมาและต้องการให้ทั้งองค์การและบุคคลเกิดเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความท้าทายในทุกวันนี้ บ่อยครั้งมีความซับซ้อนเกินกว่าที่ผู้นำจะทำความเข้าใจได้อย่างครบถ้วนแต่เพียงลำพัง ในการเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนนี้ การแบ่งปันคุณค่าและความรับผิดชอบจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นท่ามกลางสิ่งที่ดูเหมือนเป็นความสับสนและไม่แน่นอน บุคคล กลุ่ม และองค์การจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อสำรวจ กำหนดทิศทาง และสร้างแนวทางขึ้นใหม่ก่อให้เกิดการปรับทิศทางและคงไว้ซึ่งความผูกพัน ดังนั้นการจะพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำองค์การจะต้องไม่เพียงพัฒนาที่ตัวบุคคล แต่ต้องพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำของส่วนรวมด้วย องค์การจะต้องพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มคน ภายในองค์การ ระหว่างองค์การ หน่วยงานหลักและผู้ถือหุ้น การพัฒนาความเชื่อมโยง หมายถึง การส่งเสริมความเข้าใจและตระหนักถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งมีอยู่ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มภายในองค์การ เช่นเดียวกับระหว่างองค์การหรือในบริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ในเครือเดียวกันหรือทำธุรกิจต่อเนื่องกัน หรือในกลุ่มอุตสาหกรรมหรือเครือข่ายแบบอื่น ๆ อีกทั้งยังหมายถึงความสามารถของบุคคลและส่วนรวมที่จะก่อให้เกิดความหมายร่วมกัน เพื่อที่จะได้เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิผลในงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันและเพื่อแสดงออกถึงงานของภาวะผู้นำ

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561, น. 105) กล่าวสรุปว่า ในการพัฒนาคนนั้นควรมุ่งพัฒนาคนให้เกิดคุณลักษณะเพื่อการพัฒนาให้มีความเป็นผู้นำมองกว้าง คิดไกล ใฝ่รู้พัฒนาอาชีพ พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้คุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดได้ด้วยการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ชุมชนและสอดคล้องกับความจริงในวิถีชีวิต ดังนั้นเป้าหมายของการพัฒนาคนจึงต้องมุ่งสร้างคนที่มีความมั่นใจ มีศักยภาพของการเป็นผู้นำ เป็นตัวของตัวเองและใฝ่รู้ในการศึกษาที่สามารถสนองตอบต่อปัญหาได้ โดยทั่วไปก่อนที่บุคคลใดจะขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำองค์การต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคคลที่คาดว่าจะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้นำเป็นการล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลนั้น ซึ่งเมื่อขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำแล้วจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.3.2 ความหมายของการพัฒนาผู้นำ

สรายุทธ กันหลง (2553, น. 27) ได้ให้ความการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดี ส่วนที่ดีแล้วต้องรักษาความดีนั้นไว้หรือทำให้ดีมากขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553, น. 56-58) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร ชี้แนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น. 36-37) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การส่งเสริมเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำ สามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้การเติบโต และกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้ เติบโต และมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสมและรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

รุ่งอรุณ บวรชัยเดช (2560, น. 86) กล่าวสรุปการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยองค์ประกอบ 7 ด้าน 1) การกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการ 2) การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง 3) การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม 4) การขจัดปัญหาอุปสรรค 5) การพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 6) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 7) การได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์

สัมมา รธนิธย์ (2560, น. 230) ให้ความหมายการพัฒนาผู้นำ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ ความศรัทธา น่าเชื่อถือ สร้างบรรยากาศ และความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ในการพัฒนาผู้นำมีความสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. การพัฒนาผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ส่งผลให้เกิดองค์กรที่มีความสำเร็จแบบยั่งยืนที่มีผู้นำองค์กร บุคลากรทุกระดับในองค์กร และองค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผล

2. การพัฒนาผู้นำสามารถพัฒนาคุณลักษณะและความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กรจากส่วนที่สำคัญที่สุด นั่นคือ การพัฒนาตัวบุคคล

3. การพัฒนาผู้นำทำให้เกิดผู้นำคนใหม่ ๆ ที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาให้เห็นอย่างชัดเจน ที่เป็นผลจากการพัฒนาเพื่อสืบทอดเจตนารมณ์ของหน่วยงานหรือองค์การ

4. การพัฒนาผู้นำเป็นการช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารได้รับการยอมรับความน่าเชื่อถือของกลุ่มมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นไปโดยการทำงานหนักกว่าทุกคนในกลุ่ม การทำตัวเป็นแบบอย่างและอื่น ๆ ส่งผลให้เกิดทีมงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันทุกคนทำหน้าที่ของตนเองอย่างดีที่สุด มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. การพัฒนาผู้นำสามารถสร้างความมั่นใจแก่ตัวผู้นำมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานและการสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน

Sapience Group (2005) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ และออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยจะช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความ สามารถ องภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำตนเอง การเป็นผู้นำผู้อื่น การเป็นผู้นำองค์การ และการเป็นผู้นำการปฏิบัติงานมากขึ้น

Lawson (2008) ให้ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นกระบวนการที่ทำ ให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์การ

Velsor and McCauley (2010) ได้ให้ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิผลในด้านบทบาทและกระบวนการของภาวะผู้นำ

Ronning et al. (2010) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Processes)

Avolio (2011) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงระบบ (To Think About Leadership as a System) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์(Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

2.3.3 รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำ

วิเชียร วิทยอุดม (2553, น. 250) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Method) ว่า เป็นวิธีที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำส่วนตัว โดยการเข้าร่วมในวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ วิธีนี้จะมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำกลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจ และการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่ง และวิธีการ

พัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือวิธีพัฒนา การบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และการชักนำ เป็นต้น

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, น. 61-62) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของ DuBrin และได้นำเสนอถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 3 ประการ ได้แก่

1. การศึกษา เป็นการได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที ถ้าผู้นำมีศักยภาพทางคณิตศาสตร์ ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์ เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อว่าในการทำงานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว และประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้ 1) แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) 2) ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 3) ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมาประสิทธิผลของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นเมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโส (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่อาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงานแนะแนวทางช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รุ่นน้อง ๆ ได้

วิทยา วิจิตร (2554) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 70: 20: 10 Framework ว่าเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตร โดยแนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วนคือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ

แล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกันโดยให้น้ำหนักเป็น 70: 20: 10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70: 20: 10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทาง การปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70: 20: 10 เสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น

1. เนื้อหาในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนขี่จักรยานก็ต้องให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย

2. ประสบการณ์เดิมของผู้เรียนพวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตรขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนรู้มากกว่า

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น. 213) กล่าวว่า บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่เหนือกว่าปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ เพราะมนุษย์ทำหน้าที่รวบรวมผสมผสานปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลสำคัญในการที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลากรเพื่อให้บุคคลากรเหล่านั้นนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากรทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ประหยัดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานผิดพลาดน้อยลง หรือลดข้อผิดพลาดในการทำงาน

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ประหยัดเวลาในการที่พนักงานจะลองผิดลองถูกเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การอบรมเทคนิคการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ หากได้รับการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรงก็จะทำให้ทราบเทคนิควิธีลัดช่วยให้ประหยัดเวลาได้มาก

4. การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารลงได้มาก ในการไม่ต้องเข้าควบคุมอย่างใกล้ชิด สามารถปล่อยให้พนักงานผู้ปฏิบัติมีอิสระมีความคิดริเริ่ม สามารถควบคุมผลการทำงานของตนเองได้โดยมิต้องถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชามากนัก

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากร ผู้นั้นเองเพราะบุคคลจะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นได้สามารถพัฒนาตนเองได้

เชษฐา ค้าคล่อง (2557, น. 38-40) สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำว่า จำเป็นต้องใช้ปัจจัยในการพัฒนาอยู่ 3 ประการ คือ 1) ปัจจัยด้านการศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นในการนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาของผู้นำ 2) ปัจจัยด้านประสบการณ์ จะเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ โดยการนำประสบการณ์ที่มีอยู่ของผู้ที่รับการพัฒนาในการที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 3) คำแนะนำจากผู้อาวุโส ถือว่ามีความสำคัญเพราะผู้มีอาวุโสมากจะเป็นผู้ที่ช่วยให้คำแนะนำและเป็นผู้ที่ช่วยเหลือโดยใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับรุ่นน้อง

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561, น. 110) กล่าวสรุปว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่ามีวิธีการฝึกอบรมหลายวิธีที่จะทำให้การฝึกอบรมภาวะผู้นำประสบความสำเร็จ ตัวอย่าง เช่น

1. การเรียนรู้ทักษะทางเทคนิค สามารถใช้เทคนิคการบรรยาย การสาธิต การปฏิบัติตามคู่มือการศึกษาจากวีดิทัศน์ การใช้เครื่องมือต่าง ๆ การจำลองเหตุการณ์และการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

2. การเรียนรู้แนวคิดและทักษะการบริหาร สามารถใช้เทคนิคกรณีศึกษาแบบฝึกหัด เกมส์ทางธุรกิจ การจำลองเหตุการณ์ และวีดิทัศน์

3. การเรียนรู้ทักษะระหว่างบุคคล สามารถใช้เทคนิคการบรรยาย การอภิปรายโดยใช้กรณีศึกษาการใช้วีดิทัศน์ การใช้บทบาทสมมติและกลุ่มฝึกปฏิบัติ

Whitmire and Nienstedt (1991, pp. 114-116) ได้จัดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การมีส่วนเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) วิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่าง บริษัท Honeywell System มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจัดเน้นภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3กลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การขณะเดียวกันก็จูงใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม

3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทจะต้องมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดีกว่า กรอบงานจำนวนมากในหนังสือเล่มนี้จะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำรวมถึงโมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำที่ดีกว่าและโมเดลการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับสมาชิก

5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงกับประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะนำเสนอผู้เข้าร่วมอบรมด้วยปัญหาที่สัมพันธ์กันและเป็นปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุด

7. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีมและการฝึกอบรมภายนอกเพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีและมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

8. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูงผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

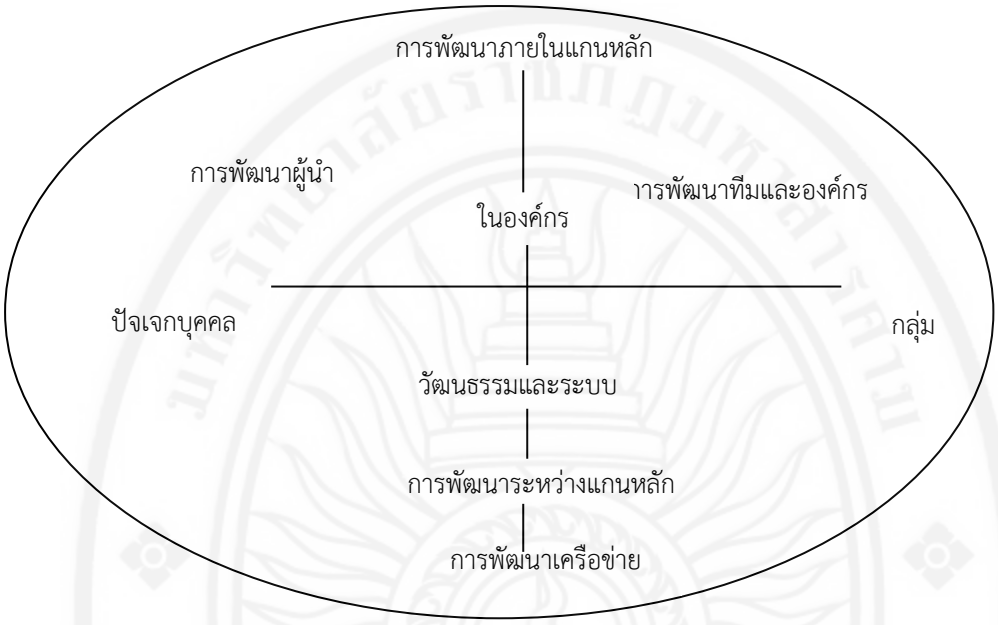
McCauley และคณะ (1998) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ด้านประสบการณ์การพัฒนาประกอบด้วยการประเมิน ความท้าทาย และการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ และองค์ประกอบด้านกระบวนการพัฒนาจะแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะ ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีแผนการต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทัศนคติ ความสามารถ ลักษณะและวิธีการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้นำหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเองพัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำ อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น เรียนจากงานที่ทำเรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียนพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้นการฝึกอบรมและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้

Giber et al. (2000) ได้ให้ความเห็นว่ารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร
2. กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา
3. กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ
4. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
5. ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

6. การประเมินผลจากการพัฒนา โดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

Velsor and McCauley (2004; อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น. 55-57) ได้นำเสนอกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ (ที่มา: Velsor & McCauley, 2004)

จากกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว แสดงให้เห็นทั้งความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำและปรับเปลี่ยนกระบวนการนี้ หมายถึง การฝึกปฏิบัติ ภาพนี้ประกอบขึ้นด้วย 4 ส่วน ตามแนวนอนทางด้านซ้าย เป็นตัวแทนของการพัฒนาที่มีเป้าหมายที่ระดับปัจเจกบุคคล ทางด้านขวาการพัฒนามุ่งไปที่ส่วนรวม คือ กลุ่มหรือองค์การ ในแนวตั้งด้านบน คือ ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาภายในแกนหลัก ซึ่งเน้นไปที่ความสามารถที่เห็นว่ามีอยู่ภายในองค์การ (บุคคลหรือกลุ่ม) ที่ด้านล่างเป็นการพัฒนาซึ่งเน้นที่การพึ่งพาอาศัยกันของเครือข่าย (บุคคลหรือกลุ่ม) การพัฒนาทีมและการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยส่วนบนขวาของภาพ ในขณะที่การปฏิบัติทั้งสองประเภทนี้เคลื่อนจากการเน้นที่ปัจเจกบุคคลไปสู่กลุ่ม กิจกรรม มักจะเน้นอยู่แต่ภายในแกนหลัก การพัฒนาภายในแกนหลักการพัฒนาผู้นำ การพัฒนาทีมและองค์การในองค์การ ปัจเจกบุคคล วัฒนธรรมและระบบกลุ่ม การพัฒนาเครือข่าย การพัฒนาระหว่างแกนหลัก พัฒนาความสามารถของทีมหรือเน้นที่กระบวนการภายในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือ ระบบสอง

ส่วนล่างของภาพแสดงถึงปฏิบัติการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเน้นที่การพึ่งพากัน ระหว่างบุคคล (ส่วนล่างซ้าย) ระหว่างกลุ่มหรือทีมและระหว่างองค์การโดยรวม (ส่วนล่างขวา) การปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นสิ่งที่จะทำในการพัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือทีมและระหว่างองค์การโดยรวม นอกจากนี้กรอบพัฒนาดังกล่าว ยังแสดงให้เห็นด้วยว่าการพัฒนาของกลุ่มและการเชื่อมโยงจะปลูกฝังอยู่ใน วัฒนธรรมและระบบขององค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมและระบบขององค์การสามารถสนับสนุนหรืออาจจะเป็นอุปสรรคในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเผชิญกับการท้าทายใหม่ ๆ

Yukl (2010) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพราะโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และมีขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear Learning Objectives)
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear Meaningful Content)
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate Sequencing of Content)
4. การผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม (Appropriate Mix of Training Methods)
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for Active Practice)
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกเวลา (Relevant Timely Feedback)
7. การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of Trainee Self-Confidence)
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate Follow-Up Activities)

นอกจากนี้ Yukl (2010, p. 84) ยังได้นำเสนอเทคนิคพิเศษที่มีการใช้อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ คือ การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม กรณีศึกษาและการจำลองเหตุการณ์และเกมส์ทางธุรกิจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม เป็นการรวมวิธีการฝึกอบรมแบบเก่า 2 วิธี คือ การสาธิตและการแสดงบทบาทสมมติ เทคนิคนี้ใช้เพื่อการพัฒนาทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทฤษฎีพื้นฐานของการใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม คือ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura ในการฝึกอบรมแบบนี้จะมีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ และให้สังเกตการณ์สาธิตวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เช่นการให้ข้อมูลย้อนกลับ การเตรียมการฝึกสอน) จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะฝึกพฤติกรรมโดยการเล่นบทบาทสมมติ โดยจะไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นการคุกคาม ในการฝึกอบรมอาจจะมีวีดิทัศน์สั้น ๆ

แสดงพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลหรืออีกทางเลือกหนึ่งผู้ให้การฝึกอบรมอาจจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมโดยการแสดงบทบาทสมมติหน้าชั้นเรียน ร่วมกับผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ บางครั้งจะมีการแสดงแบบพฤติกรรมทั้งด้านดีและด้านไม่ดี ขั้นตอนต่อไป คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทสมมติเพื่อที่จะมีการประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ต่อไป การแสดงบทบาทสมมติจะดำเนินการอยู่หน้าชั้น หรืออยู่ในกลุ่มเล็ก ๆ การให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถทำได้จากหลายแหล่ง รวมถึงผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่สังเกตหรือวีดิทัศน์ที่บันทึกพฤติกรรมในการเล่นบทบาทสมมตินั้น ในโปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะมีการตั้งคำถามกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาแผนปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจงในการนำคำแนะนะเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ได้รับไปใช้ในการทำงาน และให้มีการเขียนแผนปฏิบัติการเพื่อนำความรู้ที่ได้กลับไปประยุกต์ใช้หลังจากการเขียนแผนปฏิบัติการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถอภิปรายโดยจับคู่กันเอง หรือเป็นกลุ่มย่อยหรือปรึกษาเป็นส่วนตัวกับผู้ให้การฝึกอบรม โดยอาจจะมีการทำการทดสอบบางอย่าง การรับคำแนะนำและการรับการสนับสนุน

2. การอภิปรายกรณีศึกษา กรณีศึกษาเป็นการบรรยายถึงเหตุการณ์ในองค์การ กรณีศึกษามีหลายแบบ จากการจัดลำดับรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นและผ่านมาแล้วเป็นเวลานานหลาย ๆ ปี สรุปย่อเป็นเหตุการณ์ความยาวประมาณ 2-3 นาที กรณีศึกษาใช้ได้ในการพัฒนาทักษะด้านการจัดการ กรณีศึกษาแบบยาวส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การ และผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการฝึกการวิเคราะห์และทักษะในการตัดสินใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะวิเคราะห์รายละเอียดของสถานการณ์ทางธุรกิจ ประยุกต์ใช้หลักการทางการจัดการและเทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ กรณีศึกษาอาจจะมีการอภิปรายในห้องรวมทั้งหมด หรือในกลุ่มย่อยและรายงานผลจากที่เขาศึกษาพบและหลังจากการนำเสนอรายงานผลการศึกษาจะมีการประเมินผลและเปรียบเทียบผลกับสิ่งที่องค์การได้ทำจริง ๆ

3. การจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจ มีการใช้การจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจในการฝึกอบรมด้านการจัดการมานานหลายปีแล้ว โดยใช้กรณีศึกษา มีการจำลองเหตุการณ์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนและให้มีการตัดสินใจ กรณีศึกษาที่มีความแตกต่างกันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของพวกเขา และพวกเขาจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจเหล่านั้น เกมทางธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับการเงิน และใช้ในการฝึกการวิเคราะห์ และการสอนการตัดสินใจในโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ นอกจากนั้น เกมส์ทางธุรกิจยังสามารถใช้ในการประเมินความต้องการด้านการฝึกอบรม ความสำเร็จของระยะการฝึกอบรม หรือความถูกต้องของรูปแบบการคิดของผู้บริหารสำหรับการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เหตุการณ์จำลองส่วนใหญ่จะถูกสร้างเป็นระบบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ซับซ้อนระหว่างตัวแปรที่สำคัญที่เฉพาะเจาะจง

ในแต่ละบริษัท และในแต่ละอุตสาหกรรม ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานแต่ละคนหรือในกลุ่มย่อยจะตัดสินใจเกี่ยวกับราคาสินค้า การโฆษณาผลผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการลงทุน

Anderson and Anderson (2010) ได้ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ (mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) พลวัตทีม (Team Dynamics) ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) (Communication Skill: Listening and Speaking) การสนทนา(Dialogue) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (Team Visioning) สมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Power) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with Conflict) การจัดการตนเอง (Self-Management) และการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational)

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน(Classroom Presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Studies and Discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (Learning Groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application Tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change) ขอบเขตการเปลี่ยน แปลง (Scope of the Change) เปูาหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of Urgency)

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy) ซึ่งประกอบด้วย วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to Unify all Initiatives Under one Transformational Umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold

Actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง (Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase I Through IX) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้

4.1 การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change)

4.2 การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญาและขีดความสามารถขององค์การ (Create Organizational Vision, Commitment and Capacity)

4.3 การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements)

4.4 การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State)

4.5 การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact)

4.6 การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation)

4.7 การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (implement the Change)

4.8 การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State)

4.9 การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

5.1 การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics)

5.2 การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching)

5.3 การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation Between Change Leaders and their Consultants)

Charles (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70: 20: 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนาประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็น

ว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training)

หลักสูตรการพัฒนาหลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70: 20: 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กรโดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาด เนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัว

จากการศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่ารูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นไม่มีรูปแบบใดดีที่สุด หากแต่ต้องเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในการนำไปดำเนินการพัฒนาบุคลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งส่วนใหญ่รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำจะเป็นไปในลักษณะการผสมผสานกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ที่ส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในโปรแกรมจะต้องมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลายเป็นการนำวิธีการพัฒนามาบูรณาการและสามารถเลือกใช้วิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

2.4 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ที่ต้องการผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้เข้าใจถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำราที่มีนักการศึกษา และนักวิชาการได้นำเสนอไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ปัจจุบันนักวิชาการศึกษาต่างก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (creative leadership) จึงได้พยายามศึกษาค้นคว้า ตั้งสมมติฐาน อธิบาย ตลอดจนวิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้เสนอแนวคิด และคำนิยามของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้

หลากหลายทั้งในลักษณะที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถจำแนกนิยาม แนวคิดและองค์ประกอบจากทัศนคติและแนวคิดของนักวิชาการเหล่านี้ออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน คือ

กลุ่มแรก กล่าวในเรื่องเกี่ยวกับการนำ (leading) คือ การนำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการนำผู้อื่น ด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ (Casse and Claudel, 2007; Basadur, 2008; Trevelyan, 1987 และ Stoll and Temperley, 2009) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1979, pp. 68-69) ที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ Leading Change ว่า “การนำ (Leading) เท่านั้นที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้” (กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556; เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2561)

กลุ่มที่สอง กล่าวถึงเรื่องเกี่ยวกับการประสานงาน (Connecting) เป็นการประสานงานหรือกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการประสานคนอื่น ๆ ที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและไม่สอดคล้องกัน การทำงานร่วมกันและการสร้างแรงจูงใจ นำไปสู่แนวคิดที่สนับสนุนความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเชิงสร้างสรรค์ (Adair, 2010; Ibbotson and Darsq, 2008; Harris, 2009; อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2561, น. 32)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash and Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมายบทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตน เองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ” (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่ คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders) อีกทอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครู อาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (The formative leader) นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ในระดับสูงทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging future possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining shared beliefs) การใช้คำถาม (Asking questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting analyzing and interpreting data) ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์ การตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นาเชิงสร้างสรรค์ทั้งสิ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2559, น. 222)

นอกจากนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2559, น. 277) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศพบว่าองค์กรที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุดจะต้องดำเนินธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge–based) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ในสภาวะแวดล้อมเช่นนี้ในสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (True learning organization) เป็นที่ต้องสร้างความท้าทายให้กับผู้เรียน ผู้บริหารในฐานะผู้นำในการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีความ สามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียนจะเต็มไปด้วยผู้นำที่สร้างความมีประสิทธิภาพโดยการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เสี่ยง มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในอนาคต และเป็นที่พึงปรารถนาของสังคม

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552, น. 29) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายดีงามที่กำหนดไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบและการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำ หรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษาเพื่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายในกระบวนการจัดการศึกษาพัฒนา “ความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควรพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์รวมทั้งนักศึกษาก็ควรจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีทั้งความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์

ธีระ รุญเจริญ (2554, น. 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 53) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ความเป็นผู้นำที่ดี ส่วนใหญ่แล้วขึ้นอยู่กับการตัดสินใจ การพัฒนาความเป็นผู้นำจึงเป็นการแนะนำ ผู้นำในอนาคตได้ตั้งคำถามและการตัดสินใจที่จะเกี่ยวกับวิธีการใช้ทักษะของพวกเขา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการบรรลุเป้าหมายนี้ต้องทำความเข้าใจทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เน้นคุณลักษณะและพฤติกรรม ร่วมกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่เพื่อนำจุดแข็งของแต่ละแบบมาใช้ในเบื้องต้นเริ่มจากสิ่งที่เรียกว่า “ผู้นำที่เชี่ยวชาญ” (Expert leaders) หรือความเชี่ยวชาญที่เกิดจากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้คือ 1) ภูมิปัญญา (Wisdom) ที่จะช่วยให้ผู้นำสร้างความสมดุลและความเข้าใจถึงผลกระทบระยะสั้นและ ระยะ

ยาวของความคิดใหม่ต่อตนเองและคนอื่น 2) สติปัญญา (Intelligence) ที่จะช่วย ในการวิเคราะห์ว่าความคิดสร้างสรรค์นั้นดีหรือไม่ 3) ความสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นความสามารถในการสร้างความคิดไม่โดยใช้ทักษะคิดสร้างสรรค์ 4) สังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อช่วยให้ความคิดสร้างสรรค์นั้นสามารถมองเห็นได้และโน้มน้าวให้คนอื่นมองเห็นคุณค่า

Basadur (2004, p. 205; อ้างถึงในสงบ อินทรมณี, 2562, น. 52) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership” สรุปแนวคิดและสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการนำบุคคลอื่น (Leading People) ผ่านกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ (Method) ร่วมกัน เป็นการค้นหาปัญหาอย่างละเอียด ถี่ถ้วนและการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ (New Solutions) เป็นกระบวนการที่จำเป็นที่จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็วว่า รู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ในระดับใด ในด้านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีทักษะ ในการจัดการกับบุคคลอื่น ๆ ในลักษณะที่เป็นลำดับ ขั้นตอน จากกระบวนการเชิงสร้างสรรค์การรู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้มีต้นแบบในการสร้างภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้นได้

Palus and Horth (2005; อ้างถึงในสงบ อินทรมณี, 2562, น. 54) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบันโดยใส่ใจที่จะเข้าใจ สถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น รู้จักดึงศักยภาพส่วนตนของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชน มาเป็นพลังกลุ่มในการจัดการสิ่งต่าง ๆ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอความคิดและสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ รู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบและทดสอบอย่างอิสระ และรู้จักการใช้กระบวนการของการเรียนรู้อย่างเป็นสาระบันเทิงเพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ และรู้จักสังเคราะห์ทุก เนื้อหาและการกระทำที่ปรากฏ

Harris (2009; อ้างถึงในสงบ อินทรมณี, 2562, น. 54-55) ได้สรุปแนวคิดสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Creative Leadership Developing Tuture Leaders” ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน (Connecting) กับบุคคลที่มีความเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตก ต่างกัน (Different) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยเวลา (Time) ทรัพยากร (Resources) โอกาส (Opportunities) เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ (Result) ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจจะมาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ แต่ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นกับแนวทาง วิธีการ (Method) ใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant Leadership) ภาระงานหลักของ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือ การประสานงานบุคคล (Connect) ที่มีความคิดเห็นตรงกันและมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น “เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น” (Leadership Without Ego) โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กร และความท้าทาย (Challenging) ที่สลับซับซ้อนมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม (Status Quo)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ แนวคิดที่เน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ภายในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารการศึกษา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะมีลักษณะโดดเด่นคือ การคิดนอกกรอบ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนด้วยสติปัญญาและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พร้อมทั้งมีความสามารถในการใช้จินตนาการเพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ยังเน้นการเปิดรับความคิดที่หลากหลาย เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ ปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมหรือวิธีการที่ตายตัวด้วยคุณสมบัติเหล่านี้ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในโลกยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.4.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) เป็นแนวคิดที่เน้นการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการบริหารและการนำองค์กร เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในประเทศไทยมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556, น. 6-7) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (creative leadership) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในด้านความสามารถในการนำความสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ จินตนาการ ความยืดหยุ่น และวิสัยทัศน์ โดยแต่ละตัวแปรสังเกต มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1. จินตนาการ (imagination) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์

2. ความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

3. วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ถึง การมองภาพในอนาคตที่เป็นไปได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และนักรบ หมื้แสน (2561, น. 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้นำที่มีการแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองเชิงจินตนาการโดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทาย ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายหลักคือการเรียนรู้ของนักเรียน จัดกิจกรรมการเรียนให้กับนักเรียนได้มีโอกาสขยายความรู้ความสามารถอย่างสร้างสรรค์และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

จินดารัตน์ โพธิ์นอก (2561, น. 31-32) กล่าวว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ผู้นำองค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์จึงเกิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative leadership) ขึ้นคณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (อ้างถึงในจินดารัตน์ โพธิ์นอก, 2561, น. 23) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative leadership) หรือซีแอล (CL) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้มีเชาวน์ปัญญาสูงมีบุคลิกภาพและมีพฤติกรรมทางสังคมมีความสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดใหม่ในการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ที่จะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลซึ่งผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วย ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีไหวพริบ และมีข้อมูลในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา การแก้ปัญหาของผู้นำต้องอาศัยความรู้ที่จะกำหนดแนวความคิด การมีเชาวน์ปัญญาจะช่วยให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคล่องแคล่วและมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี เป็นผู้ที่สามารถรับมือกับความขัดแย้งและความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ต้องยึดถือความถูกต้อง มีพลังที่จะฟันฝ่าอุปสรรคและเป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยการสร้างทีมงาน การฟัง การตัดสินใจอย่างมีอิสระและความรู้ในการธำรงรักษาบุคลากร องค์การสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ได้ด้วยการให้บุคคลมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ดำเนินการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็นขององค์การ เปิดโอกาสให้บุคคลมีเวลาในการคิดแก้ปัญหาชักชวนคนให้ทำสิ่งดี ๆ ส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคคลหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564, น. 39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร ด้วยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และสอนงาน เพื่อให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะของตนเองในด้านความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามวิสัยทัศน์ที่เกิดจากความเชื่อมั่นในสิ่งที่คาดหวังอย่างมีวิจารณญาณ พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่น เผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2564, น. 149) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถใช้ความสามารถทางเชาวน์ปัญญา กล้าในการตัดสินใจที่จะดำเนินการตามความคิดใหม่ ๆ มีทักษะการคิดเชิงบวก กล้าคิดกล้าลงมือทำ มีความรู้ทักษ ะในการสื่อสาร มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีบุคลิกภาพที่ดี มีความมุ่งมั่นในการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นหรือมุมมองความคิดของผู้อื่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ ทำให้ผู้อื่นคิดตามอย่างมีเหตุผล ด้วยวิธีการหรือแนวทางที่น่าสนใจ ท้าทายแปลกใหม่ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ติดตามข่าวสารปัจจุบันและหาประสบการณ์ใหม่ ๆ มีความยืดหยุ่นและตรงไปตรงมา เป็นผู้ที่มีทักษะการวางแผนที่เป็นระบบมีความเพียร พยายามทุ่มเทเสียสละ

ภาณุพงศ์ อุณชาติ และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์ (2565, น. 222) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคล อื่น ๆ อย่างมีมีวิสัยทัศน์กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้ บุคลากรในองค์กรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัว และกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัวและยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น

Adair (2007, p. 12) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึงการกระตุ้นส่งเสริมและแนะนำกระบวนการใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างท้าทาย ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับการนำของคนสร้างสรรค์

Stoll and Temperley (2009; อ้างถึงในกิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556, น. 63) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การมีปฏิกิริยาตอบสนองเชิงจินตนาการ โดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทาย (Challenge)

Puccio, Mance & Murdock (2010, p. 21) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) ในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการส่งเสริมและสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรการศึกษา เพื่อปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบัน ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน และส่งเสริมการพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหาในหมู่นักเรียนและครู

Sirin (2018, pp. 125-127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคิดและดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้จินตนาการ วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น และเชาวน์ปัญญา เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในองค์กร ผู้นำลักษณะนี้สามารถกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าตัดสินใจ ทดลองแนวทางใหม่ ๆ เปิดรับความคิดเห็น หาทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2.4.3 หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นแนวคิดสำคัญที่สะท้อนถึงบทบาทของผู้นำในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรการศึกษา ที่ต้องการผู้นำที่ไม่เพียงแต่บริหารจัดการตามกรอบเดิม แต่ต้องสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างต่อเนื่องได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2559, น. 277-278) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศ พบว่า องค์กรที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุดจะต้องดำเนินธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge–based) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ในสภาวะแวดล้อมเช่นนี้ในสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (True learning organization) เป็นที่ต้องสร้างความท้าทายให้กับผู้เรียนผู้บริหารในฐานะผู้นำในการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า และนำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียนจะเต็มไปด้วยผู้นำที่สร้างความมีประสิทธิภาพโดยการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมแก้ปัญหา

อย่างสร้างสรรค์ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เสี่ยง มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษา ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำ เป็นต่อการดำรงชีวิตในอนาคต และเป็นที่พึงปรารถนาของสังคม

อุดม มุ่งเกษม (2550; อ้างถึงในกิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556, น. 16) ได้มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การมีความเป็นผู้นำ (Proactive) ได้แก่ การมีความสามารถในการชี้นำตนเองและผู้อื่นด้วยการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้อย่างจริงจังโดยมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จนกว่าจะประสบผลสำเร็จ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Innovative) ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร รวมถึงการมีความสามารถในการนำ แนวคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงและทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการได้

3. การทำงานเป็นทีม (Participative) ได้แก่ การมีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน โดยการนำจุดแข็งหรือข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ตลอดจนการสร้างความรู้สึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และความคิดเห็นจากทุก ๆ คนในทีม เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงาน และเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานร่วมกัน

4. การมีทัศนคติเชิงบวก (Positive) ได้แก่ การมีความสามารถในการมองวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ในทุก ๆ สถานการณ์ ด้วยการมองเห็นถึงข้อดีที่มาพร้อมกับปัญหาต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับการให้โอกาสที่ดีกว่าเสมอ และนำไปสู่การประสบกับความสำเร็จที่มีคุณค่า

5. การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) ได้แก่ การมีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552, น. 221) ได้เสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าผู้บริหารสถาน ศึกษาจะต้องผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอันดีงามด้วยการคิด “ต่าง” คิดเชิง“สร้าง” คิดหลายทางหลายมิติ คิดเป็นประโยชน์ คิดบวกและคิดแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ อย่างเป็นจริงและปฏิบัติได้อย่างสร้างสรรค์ กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาตนและพัฒนาทีมงานให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ มีความคิดและปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ไปพร้อม ๆ กันทั้งด้านการสร้างทีมงาน การสร้างผู้นำ ให้เกิดขึ้นใหม่ การสร้างความคิดแบบสร้างสรรค์ความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้ภารกิจสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553, น. 26) ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และผลิตภาพว่า ลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มี 10 ลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. มีการวิเคราะห์เป้าหมายภายใต้กรอบของสังคมไทย หลังจากนั้นต้อง
2. สร้างแรงจูงใจในกลุ่ม ให้เขามีแรงจูงใจที่จะทำ
3. ใช้การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวนำ และต้องนำอย่าง
4. เข้าใจวัฒนธรรม
5. การวางกลยุทธ์
6. ต้องสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร
7. ให้บุคลากรในหน่วยงานมีอeนาจในการตัดสินใจ
8. สร้างขวัญกาลังใจในการทำงาน
9. ไม่ยอมแพ้
10. ยึดหลักความสาเร็จของงาน คือ ความสำเร็จของพวกเรา

นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553, น. 9) ยังได้กล่าวว่า โลกและสังคมได้เปลี่ยนไปแล้วเรามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนกระแสของการศึกษาใหม่ เพื่อให้การศึกษาเป็นเครื่องมือของการสร้าง และสร้างอย่างสร้างสรรค์ก่อให้เกิดผลผลิตในทางสร้างสรรค์เป็นผลผลิตใหม่ ๆ ที่เกิดจากความคิด สติปัญญาผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างมีความรับผิดชอบตลอดเวลา และที่สำคัญจะต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ ในการนำ

ธีระ รุญเจริญ (2554, น. 120) ได้เสนอแนวทางการจัดการศึกษาไว้ว่า การบริหารและจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาจำต้องมีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคตทั้งนี้ผู้นำ ดังกล่าวจะต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. ใช้หลักการบริหารที่พึงประสงค์
2. ใช้หลักการบริหารโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน
3. การสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. การบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและงบประมาณ และการบริหารงานบริหารบุคคลทั้งนี้การบริหารงานดังกล่าวจะต้องอาศัยการใช้กระบวนการกลุ่ม การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ การนำการเปลี่ยนแปลงที่ริเริ่มสร้างสรรค์ และการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยมุ่งผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นที่ตั้ง คือบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดหมายและมาตรฐานคุณภาพ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

Dubrin (2007; อ้างถึงในสุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2562, น. 59) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรจะมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความรู้ (Knowledge) จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีข้อมูลในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา เพราะการแก้ปัญหาของผู้นำต้องอาศัยความรู้ในเรื่องนั้นโดยมีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งอาจจะต้องใช้วิธีการสังเกตเข้าช่วย ความรู้จึงเป็นตัวสร้างหรือกำหนดแนวความคิดและการสรุปรวบรวมความคิด ตัวอย่างในกรณีนี้ เช่น ชอบอ่านหนังสือที่อยู่นอกเหนือสาขา

2. มีความสามารถทางเชาว์ปัญญา (Intellectual abilities) เป็นการวิเคราะห์อย่างกว้างขวาง โดยการรวบรวมทั้งผลดีและผลเสีย โดยผู้นำต้องเป็นผู้มีไหวพริบ สติปัญญา และการใช้เหตุผล การมีเชาว์ปัญญาไหวพริบที่สูงผิดปกติไม่ได้เป็นตัวกำหนดความสร้างสรรค์แต่อย่างใดแต่คนที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นจะเป็นคนที่คล่องแคล่ว และเป็นคนที่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี คนฉลาดมักเป็นคนที่ต้องการงานเชิงสร้างสรรค์ การเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นต้องเป็นคนที่มีนิสัยอยากรู้อยากเห็น และมักเป็นคนที่เปิดเผยอารมณ์ความรู้สึกของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ ตัวอย่างในกรณีนี้ เช่น เป็นคนที่สามารถคิดสิ่งใด ได้ทะลุปรุโปร่งจนพบวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดหรือมักจะคิดว่างานที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาเป็นงานที่น่าสนใจ เป็นต้น

3. มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality) ผู้นำที่จะเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ต้องเป็นคนที่มองภาพลักษณ์ตัวเองในทางที่ดี แต่ไม่ใช่มั่นใจในตัวเองมากจนไม่สนใจคนรอบข้าง เพราะความมั่นใจในตัวเองจะช่วยให้สามารถรับมือกับข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่นได้ คนที่มีความคิดสร้างสรรค์มักเป็นคนที่มีความคิดไม่เหมือนคนอื่น เป็นคนที่ชอบความท้าทาย ความตื่นเต้น เป็นคนหัวดื้อยึดมั่นในสิ่งที่เชื่อว่าเป็นจริงได้และนำไปใช้จริงได้ เป็นผู้ที่สามารถรับมือกับความขัดแย้งและความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี ซึ่งตรงข้ามกับคนที่ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะจะสับสนเสมอเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งหรือความคลุมเครือ เป็นต้น ซึ่งนักวิทยาศาสตร์หลายท่านได้ทำการค้นคว้าและพบว่า คุณสมบัติของ การเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ 1) ยึดถือความถูกต้อง 2) อยากรู้อยากเห็น 3) มีพลังที่จะฟันฝ่าอุปสรรค 4) เป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา ฉะนั้นทุกครั้งที่คนเหล่านี้เผชิญปัญหาพวกเขาจะเชื่อว่า พวกตนมีบางสิ่งที่ซุกซ่อนเก็บไว้ภายในที่จะค้นหาวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาได้

4. พฤติกรรมทางสังคมและการเลี้ยงดู (Social habits and upbringing) คนที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องเป็นคนที่ชอบพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่นที่มีความคิดคล้ายคลึงกับตนเอง และช่วงชีวิตในวัยเด็กก็มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาให้เป็นผู้ใหญ่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เช่น เด็กที่โตในครอบครัวที่ต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการเงิน การทะเลาะวิวาท การหย่าร้าง เป็นต้น เมื่อเด็กพวกนี้เติบโตขึ้น สภาพดังกล่าวทำให้พวกเขากลายมาเป็นคนที่มีความเข้มแข็งและมักเป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์ เพราะในอดีตนั้นพวกเขาต้องขบคิดแสวงหาหนทาง

แก้ไขอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เป็นคนยึดมั่นในความคิดของตัวเองอย่างมาก ดังนั้น พฤติกรรมการสร้างสรรค์จึงขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะส่วนตัวและสภาพแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรม

Ruth Ash and Maurice persall (1999; อ้างถึงในสุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2562, น. 60-61) กล่าวถึงหลักการของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership) 10 ประการ ได้แก่

1. การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ควรนำมาใช้แทนกลไก การควบคุม (Control mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top–down decision making) ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำ แบบเดียวกัน (Enforcement of conformity)

2. ควรมีมุมมองครูว่าเป็นผู้นำและครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม (คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก) มากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม

3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน ผู้นำจะ ต้องไม่มีทัศนะว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (ทำนองทฤษฎี X ของ McGregor) แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ

4. ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนะจาก “ให้ทุกคนทำตามที่สั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นการกระตุ้น ให้กำลังใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู

5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) และต่อกระบวนการ (Process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ แต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value–added activities) ขึ้น

6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer–focused) และยึดหลักการให้บริการทฤษฎีนี้ถือว่า ครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ก็ คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตน

7. ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

8. การเป็นผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่กับงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักการนิเทศภายในแบบแวะเวียน (Managing by Wandering Around: MBWA) ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ ไปสอบถาม ไปสร้างสัมพันธ์ภาพและไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้เพื่อสร้างแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ แก่บุคคลขององค์กร

9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก

10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining status quo) ของโรงเรียน

จากการศึกษาหลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เน้นให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและแสวงหาความคิดใหม่ ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง พร้อมกล้าคิดกล้าตัดสินใจและลงมือทำเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและแรงจูงใจในการร่วมพัฒนางานไปด้วยกัน นอกจากนี้ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ยังต้องมีทัศนคติเชิงบวก มองวิกฤติเป็นโอกาส และมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวผ่านความท้าทายและสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าได้อย่างต่อเนื่อง

2.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา ได้นำเสนอไว้มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่เป็นเนื้อหาและกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, น. 1-2) ได้นำเสนอรายงานการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการวิเคราะห์บทบาทและความสำคัญของผู้นำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาการศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มักมีความสามารถในการคิดนอกกรอบ สร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี นอกจากนี้ยังพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาและความสำเร็จของนักเรียน

สุวิมล ว่องวานิช (2562) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) และการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในบริบทของสถานศึกษา ได้อธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา โดยเน้นว่าผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงบันดาลใจ และการพัฒนาตนเอง

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562, น. 149) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปองค์ประกอบตัวชี้วัดภาะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขนพื้นฐาน พบว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 9 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ (Imagination) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม มีอารมณ์ขัน และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

2. องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการคิด และทำอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

3. องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย ตัวชี้วัดคือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564, น. 39-42) กล่าวสรุป ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถวิเคราะห์ได้องค์ประกอบ 5 ด้านหลัก ดังนี้

1. จินตนาการ จินตนาการหมายถึงความสามารถในการสร้างภาพในสมอง ซึ่งภาพเหล่านี้อาจไม่เคยเกิดขึ้นจริงมาก่อน เป็นการคิดใหม่ที่สามารถนำไปสู่การสร้างผลงาน นวัตกรรม หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยแม้ว่าแนวคิดเหล่านั้นอาจดูเป็นการเพ้อฝัน ไม่มีหลักฐานยืนยันในปัจจุบัน แต่อาจกลายเป็นจริงได้ในอนาคต ด้านนี้ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ประการ ได้แก่ ความคล่องในการคิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการคิดเชิงอนาคต

2. วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์หมายถึงการสร้างภาพอนาคตอย่างชัดเจน มีเป้าหมาย และแนวทางการก้าวไปสู่อนาคต โดยอาศัยการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการวางแผน วิสัยทัศน์ยังแสดงถึงความตั้งใจของผู้นำในการสร้างสิ่งที่ดีกว่าเดิมให้เกิดขึ้นจริง ตัวบ่งชี้ของวิสัยทัศน์มี 3 ประการ ได้แก่ การมีวิจารณญาณ การสร้างวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์

3. ความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นในที่นี้หมายถึงความสามารถในการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับกรอบเดิม มีอิสระทางความคิด และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่หลากหลายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ การเปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวตามสถานการณ์

4. การกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่บุคลากรในการตัดสินใจและดำเนินงาน มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ จุดเด่นของผู้นำในด้านนี้คือการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ตัวบ่งชี้มี 3 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และการสร้างความไว้วางใจ

5. การสร้างผู้นำ การสร้างผู้นำหมายถึงการใช้บทบาทของผู้นำในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยอาศัยความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระตุ้นการใช้สติปัญญาในการสร้างสรรค์งาน สร้างแรงบันดาลใจ และสอนงานอย่างเป็นระบบ ตัวบ่งชี้มี 4 ประการ ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการสอนงาน

ศักธินันท์ ศรีหาบงค์ และพระมหากิตติ กิตฺติเมธี (2567, น. 35) สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม สามารถมองเห็นภาพอนาคตของการศึกษาและวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้น

2. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3. การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และการทดลองสิ่งใหม่ ๆ

4. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ: ประสานงานและสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อระดมทรัพยากรและองค์ความรู้มาพัฒนาการศึกษา

5. การพัฒนาบุคลากร: ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาทักษะดิจิทัลและทักษะแห่งอนาคต

6. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์: สามารถวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขที่แปลกใหม่และมีประสิทธิภาพ

7. การสร้างแรงบันดาลใจ: กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานกล้าคิด กล้าทำ และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

8. การจัดการความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด: กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผลเพื่อสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

Ubben, Hughes and Norris (2010, p. 101) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ The Principal: Creative Leadership for Excellence in School ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมเชิงบวก 3) การบริหารจัดการ 4) ปฏิสัมพันธ์ 5) มีความยืดหยุ่น 6) จินตนาการ และ 7) มีความคิดริเริ่ม

Puccio, Mance & Murdock (2010, pp. 21-23) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) ในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการส่งเสริมและสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรการศึกษา เพื่อปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบัน ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน และส่งเสริมการพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหาในหมู่นักเรียนและครู โดยมีองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในบริบทสากล ได้แก่

1. การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม คือ สร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

2. การคิดเชิงกลยุทธ์ คือ มองเห็นภาพรวมและวางแผนระยะยาวเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาและสังคม

3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ สื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในองค์กร

4. การพัฒนาบุคลากร คือ สนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนและการบริหาร

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ จัดการและนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงด้วยความมั่นใจและยืดหยุ่น

Fullan & Quinn (2016) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) ในหนังสือ "Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems" ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างความสอดคล้อง (Coherence) ในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทการศึกษาหลักการสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มี 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางอย่างชัดเจน (Focusing Direction) ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป้าหมายร่วมที่สร้างแรงบันดาลใจ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยเน้น 1) เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose): ผู้นำต้องมีเป้าหมายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในสังคมหรือองค์กร ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ระยะสั้น 2) การลด

ความซับซ้อน (Simplicity): กำหนดเป้าหมายหลักเพียงไม่กี่ข้อที่สำคัญจริงๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการกระจายทรัพยากร

2. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Cultivating Collaborative Cultures) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่ใช่การทำงานแบบเอกเทศ แต่สร้างระบบที่ส่งเสริมการร่วมมือกันผ่าน 1) Professional Learning Communities (PLCs) กลุ่มเรียนรู้เชิงวิชาชีพที่สมาชิกแบ่งปันความรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน 2) ความไว้วางใจ (Relational Trust) สร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเปิดเผย 3) การกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership): ส่งเสริมให้ทุกคนมีบทบาทในการนำเสนอไอเดียและตัดสินใจ

3. การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง (Deepening Learning) ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดย 1) การทดลองและนวัตกรรม (Experimentation) เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่ๆ และยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ 2) การใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการทำงาน 3) การสะท้อนคิด (Reflection): สร้างวัฒนธรรมการทบทวนผลงานเพื่อพัฒนาตนเอง

4. การสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน (Securing Accountability) แทนที่จะใช้ระบบควบคุมแบบลงโทษ (Punitive Accountability) Fullan และ Quinn เสนอให้สร้างความรับผิดชอบจากภายใน (Internal Accountability) ผ่าน 1) ความรับผิดชอบร่วม (Shared Responsibility) ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของผลสำเร็จขององค์กร 2) การประเมินผลแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) ใช้การประเมินเพื่อพัฒนาศักยภาพ ไม่ใช่เพื่อตัดสิน 3) ความโปร่งใส (Transparency): เปิดเผยข้อมูลและกระบวนการทำงานให้ทุกฝ่ายเข้าถึง

Sirin (2018, pp. 125-127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน: ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตของสถานศึกษาและสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจและร่วมมือกันในการบรรลุเป้าหมาย

2. การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์: ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงออก กล้าคิดต่าง และกล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ

3. การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม: ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ

4. การเปิดรับความเปลี่ยนแปลง: ผู้บริหารต้องเปิดรับความเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

5. การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง: ผู้บริหารต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยและสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Dubrin (2022, p. 279) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความคล้ายคลึงกับบุคคลทั่วไปที่มีความคิดสร้างสรรค์ แต่แตกต่างกันในด้านความมุ่งมั่นและการอุทิศตนเพื่องานและองค์กร ตลอดจนมีความรู้สึกสนุกสนานไปกับการแก้ไขปัญหาที่ท้าทาย โดยใช้สติปัญญา และสามารถนำพาสมาชิกร่วมกันพัฒนาองค์กรให้เปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

แหล่งข้อมูล / องค์ประกอบ	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560)	สุวิมล ว่องวานิช (2562)	สธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562)	จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564)	ศักธินันท์ ศรีหาบงค์ และพระมหากิตติ กิตฺติเมธี(2567)	Ubben, Hughes and Norris (2010)	Puccio, Mance & Murdock (2010)	Fullan & Quinn (2016)	Sirin (2018)	Dubrin (2022)	ความถี่	องค์ประกอบที่เลือก
การคิดนอกกรอบ	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	3	✓
การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
การมีวิสัยทัศน์	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	7	✓
การคิดเชิงสร้างสรรค์	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	2	-
การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	-	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	2	-
การทำงานเป็นทีม	-	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	-	3	✓
การพัฒนาตนเอง	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	2	-
การมีจินตนาการ	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	3	✓

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ / แหล่งข้อมูล	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560)	สุวิมล ว่องวานิช (2562)	สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562)	จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564)	ศักธินันท์ ศรีหาบงค์ และพระมหากิตติ กิตฺติเมธี(2567)	Ubben, Hughes and Norris (2010)	Puccio, Mance & Murdock (2010)	Fullan & Quinn (2016)	Sirin (2018)	Dubrin (2022)	ความถี่	องค์ประกอบที่เลือก
การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว	-	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	4	✓
กระจายอำนาจ	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	1	-
การสร้างผู้นำ	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	1	-
การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	2	-
การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1	-
การพัฒนาบุคลากร	-	-	-	-	✓		✓	-	-	-	2	-
การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1	-
การจัดการความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1	-
การบริหารจัดการ	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-
ปฏิสัมพันธ์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
การคิดเชิงกลยุทธ์	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1	-
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1	-
การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	-

(ต่อ)

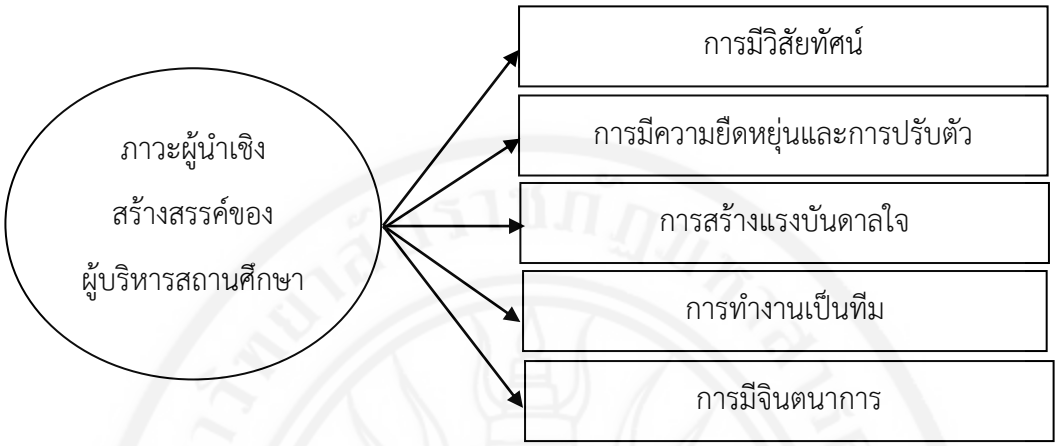
ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ / แหล่งข้อมูล	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560)	สุวิมล ว่องวานิช (2562)	สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562)	จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564)	ศักธินันท์ ศรีหาบงค์ และพระมหากิตติ กิตฺติเมธี(2567)	Ubben, Hughes and Norris (2010)	Puccio, Mance & Murdock (2010)	Fullan & Quinn (2016)	Sirin (2018)	Dubrin (2022)	ความถี่	องค์ประกอบที่เลือก
การสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	-
การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1	-
การเปิดรับความเปลี่ยนแปลง	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1	-

จากตารางที่ 2.1 แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันตั้งแต่ 3 ขึ้นไป สรุปได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะนำไปกำหนดเป็นตัวแปรการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีจินตนาการ

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคตของสถานศึกษา โดยมองเห็นทิศทางและวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดีต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในบริบทการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรและทีมงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มพลังในการแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อน

องค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีจินตนาการ



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้รับการกล่าวถึงมากในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดลักษณะที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่มองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลมผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้มีนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553, น. 12) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ว่า ต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย และกำหนดวิธีการตามเป้าหมายและสาระนั้น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องมีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการพร้อมกันไป ไม่ใช่ชำนาญเฉพาะวิธีการบริหารแต่ขาดความรู้ในทิศทางหรือวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์จะต้องประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผย แพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556, น. 30) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทายมีพลังและมีความเป็นไปได้โดยได้ให้คำอธิบายไว้ว่าวิสัยทัศน์ 1) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กรโดยมีจุดหมาย

ปลายทางที่ชัดเจน 2) ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางและรู้ว่าจะทำอะไร (what) ทำไมต้องทำ (why) ทำอย่างไร (how) และทำเมื่อใด (when) และ 3) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิตองค์กรและสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพองค์กรที่มีคุณภาพและสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2558, ออนไลน์) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างศักยภาพของตนเองให้เก่งและมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีความรอบรู้คือ รู้จริง รู้กว้าง รู้ลึก ของทุกเรื่องในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ สามารถมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตขององค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีความเก่งทั้ง 3 ประการดังนี้คือ เก่งตน เก่งคนและเก่งคิด เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนพึงมีบุคคลที่บริหารงานสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติ ในการครองตน รู้จักธรรมชาติ จุดเด่น จุดด้อย ของผู้ร่วมงาน และรู้จักการวางแผนงานที่รัดกุมชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้มองเห็นแนวทางในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเป็นระบบและประสบผลสำเร็จในอนาคตได้

กรรณิกา เรดมอนด์ (2559, น. 10) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ 1) แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 2) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนโดยการสื่อสารโน้มน้าว จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ 3) มีความคิดสร้างสรรค์ 4) มีความกระตือรือร้น 5) มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และ 6) มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559, น. 36) กล่าวว่า วิสัยทัศน์นำมาซึ่งทิศทางนี้จะเป็นกรอบให้แก่ ผู้บริหารในการจัดระบบและดำเนินการทุกอย่างในองค์กร อย่างประสานสอดคล้องเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพสูงสุด ถูกต้อง ตรงเป้าหมายผู้ที่มีวิสัยทัศชัดเจน จะวางแผนชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีทิศทางที่กำหนดไว้ชัดเจน มีแผนทั้งระยะสั้น กลางและยาว ว่าต้องทำอะไรบ้าง วิสัยทัศน์ทำให้คนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทีมงานจึงเป็นเอกภาพโดยอัตโนมัติ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะเป็นบุคคลผู้บรรทุกความฝันแห่งความสำเร็จในอนาคต แปรเปลี่ยนเป็นภาระใจและพลังผลักดันให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้ การได้ทำงานในที่ที่มีวิสัยทัศน์ ถือเป็นกำไรชีวิตเพราะจะทำให้เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวได้รับความสำเร็จทั้งส่วนตัว และส่วนรวมด้วย

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 22) กล่าวเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้ อย่างมีประสิทธิภาพร่วมกันได้ด้วย

สุรัตน์ ดวงชาทม (2560, น. 60) กล่าวเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล วิสัยทัศน์คือ สิ่งที่อยากเห็น อยากมี อยากเป็นในอนาคตหรือภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ท้าทาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก คือ ได้อ่าน ได้ฟัง ได้เห็น ได้ทำมาก คนที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (Vision with action) มักจะสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามคนที่มีวิสัยทัศน์แต่ไม่พยายามนาวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (Vision without action) ก็เท่ากับการเพ้อฝัน ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ

บุญมา แพ่งศรีสาร (2560, น. 20) กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาในยุคศตวรรษใหม่ว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดเป้าหมายสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ดีจะต้องมีเส้นทางเสมอ ได้แก่ ความเก่งและความดีจะต้องควบคู่กันเสมออันเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรพัฒนาและสร้างให้เกิดขึ้นในสถานที่นั้น ๆ

จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564) นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ มีวิจารณญาณ การสร้างวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์

จิตติมา วรรณศรี (2564, น. 29) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคต จากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน ทั้งนี้ภาพนั้นต้องมีความชัดเจนและเป็นไปได้ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์

Bennis and Nanus (1985, p. 89; อ้างถึงในนิกัญชลา ล้นเหลือ, 2554) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยเน้นพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ ความเป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมสมาชิกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิก และมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนสมาชิก ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

Hickman and Silva (1989; อ้างถึงในนิกัญชลา ล้นเหลือ, 2554) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ คือ เป็นการเสาะแสวงหาอุดมคติ แนวคิด และวิธีการของการคิดที่ชัดจนวิสัยทัศน์นั้นตกผลึก การทำวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการยึดติดกับปรัชญาที่บูรณาการทิศทาง

ของกลยุทธ์และความเชื่อทางวัฒนธรรม การกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้รับเอาวิสัยทัศน์โดยผ่านการโน้มน้าว ที่ถาวรและจัดทำตัวอย่างให้ดูสำหรับงานที่ยาก การสร้างพันธะสัญญากับสมาชิกในองค์กรในทุกระดับ พยายามให้ความเข้าใจในความเกี่ยวข้องและผลกระทบของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับพวกเขา การแสดงออกในทางอบอุ่นเกื้อหนุน การแปลความหมายวิสัยทัศน์สู่เหตุผล สำหรับความเป็นอยู่สำหรับสมาชิกแต่ละคน ให้ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องของแต่ละความรู้สึกของบุคลากรให้ความเป็นห่วงกังวลในงาน การสร้างความมั่นใจให้กับผลสำเร็จของวิสัยทัศน์

Nanus (1992; อ้างถึงในธัญยธรณ์ สุภัคเลิศ, 2559, น. 93-94) กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) ว่า 1) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการชี้ทิศทางในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปบูรณาการในการจดัการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสำหรับในองค์การของตนในระดับท้องถิ่นและในระดับชาติ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและวิชาการ ต้องรู้จักการกระจายวิสัยทัศน์ (Share Vision) กับสมาชิกในองค์การ รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อที่จะได้ก้าวสู่เป้าหมายพร้อม ๆ กัน 2) ผู้นำต้องมีความสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเจรจาหรือต่อรองกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือต่อองค์การภายนอกเพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานทางการศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป และ 3) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ของตนไปสู่การปฏิบัติ ต้องรู้จักสอน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ สร้างความไว้วางใจ ให้อำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน เป็นไปได้ ท้าทาย และสอดคล้องกับค่านิยม เป้าหมาย และภารกิจขององค์กร พร้อมทั้งสามารถถ่ายทอดและสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นดำเนินงานสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างมีพลังและต่อเนื่อง โดยใช้ความคิดริเริ่ม ความรอบรู้ การวางแผนอย่างเป็นระบบ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาการมีวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้นมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

1. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
2. จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร
3. สามารถสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและยอมรับ
4. แสดงออกถึงความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และความผูกพันต่อวิสัยทัศน์
5. ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการติดตามและประเมินความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์

6. สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเกิดความคิดสร้างสรรค์

7. สามารถใช้ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวเพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

8. มีความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

2. ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คือ ความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่น อันเป็นสมรรถนะที่หากผู้บริหารขาดเสียแล้วอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหาร การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงการยืดหยุ่นและปรับตัว ไว้ดังนี้

ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์ (2546, น. 78) ได้ให้ความหมายและตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ ความมีอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ผู้ที่มีอิสระในการคิดและการกระทำมักจะมีปฏิกิริยาแปลกใหม่ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า และลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมให้เกิดความยืดหยุ่น คือ การเปิดใจกว้าง สามารถรับฟังความคิดเห็นแตกต่างได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดฐานข้อมูลที่หลากหลายตรงกันข้ามกับผู้ที่ยึดมั่นในความคิดใดความคิดหนึ่ง โดยมีตัวบ่งชี้คือ 1) ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) ความมีอิสระ และ 3) ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548, น. 277-278) กล่าวสรุปว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถเปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ

จิติมา วรรณศรี (2550, น. 9) ได้ให้คำนิยามและตัวบ่งชี้ของคำว่ามีความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภท เป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ความยืดหยุ่นจะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระในการคิด จะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551, น. 38) ให้คำนิยามของความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นการกระทำที่หลาก หลายมิติ หลายแง่มุม หลายรูปแบบ โดยกำหนดตัวบ่งชี้คือ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ 2) การปรับตัวต่อวิธีการแก้ปัญหาและ 3) ความสามารถในการกระทำ ที่หลายมิติ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, น. 55) สรุปว่าการมีความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยน แปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้นระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556, น. 27) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านความยืดหยุ่นไว้ว่าเป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆและการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

ทิพพ์วรรณ สุขรุ่งใจวัฒนา (2557,น. 38-47) สรุปตัวชี้วัด การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) ไว้ว่า ประกอบด้วย การมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557, น. 41) ให้ความหมาย ความยืดหยุ่นว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดง ออกของผู้บริหารที่แสดงออกถึง การคิดหาคำตอบได้หลายประเภท และหลายทิศทาง เป็นการคิดนอกกรอบ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ นำไปสู่ความสร้างสรรค์ ตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่น (flexibility) คือ 1) ความสามารถในการคิดและทำอย่างอิสระ 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ 3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ และ 4) การคิดและปฏิบัติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย

วัฒนา ปะกิคา (2560, น. 13) ได้สรุปตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น ประกอบ ด้วย 1) ความสามารถในการคิดและทำอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ และ 3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่

จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564) นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านยืดหยุ่น หมายถึง การให้ความสำคัญกับแนวคิดที่แปลกใหม่ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยแบบเดิม เน้นเรื่องของการมีอิสระทางความคิด รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากเดิม เปิดรับความคิดและวิธีการใหม่ ๆ มีความสามารถปรับตัวหรือแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ การ ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวตามสถานการณ์

Coleman (1981; อ้างถึงในสุภาพ ฤทธิ์บำรุง, 2556) กล่าวว่าการปรับตัว หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่

Lussier and Achua (2001; p. 15; อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2553) ได้ให้คำนิยามและกำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่นว่า หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง และมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน กำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์

Sousa (2003, p. 56; อ้างถึงในวัฒนา ปะกิคา, 2560) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไว้ในหนังสือ The Leadership Brain ในหัวข้อ Are Creativity and Leadership Separate Characteristics ว่าการมีความยืดหยุ่น หมายถึง การมีความยืดหยุ่นต่อการแก้ปัญหา และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัญหา สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง.

Cho and Nijenhuis and Vianen and Kim & Lee (2010) กล่าวไว้ในบทความ Journal of Creative Behavior ไว้ว่า คำนิยามของการมีความยืดหยุ่น เป็นความสามารถในการตอบสนองหรือปรับตัวต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายมิติ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่น คือ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ

Dubrin (2010; p.27 อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ. 2554) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ และการมีความยืดหยุ่น (flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่นคือ 1) การมีความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

จินดารัตน์ โพธิ์นอก (2561, น. 31-32) กล่าวว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ผู้นำองค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์จึงเกิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative leadership) ขึ้น คณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลาย ทั้งในเชิงสถานการณ์ วิธีคิด และบริบทการทำงาน โดยสามารถเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ปรับวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับกรอบเดิมหรือข้อจำกัด และแสดงความคิดและการกระทำอย่างอิสระ เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและก้าวทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาการมีความยืดหยุ่นดังกล่าวข้างต้นมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการยืดหยุ่นและปรับตัว ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

1. มีความสามารถในการคิดนอกกรอบและไม่ยึดติดกับความคุ้นเคยเดิม
2. สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่หลากหลาย
3. มีอิสระในการคิดและแสดงออกอย่างสร้างสรรค์
4. เปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง
5. สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
6. กล้าเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ และทดลองแนวทางใหม่อย่างรอบคอบ
7. มีพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดและตัดสินใจอย่างยืดหยุ่นหลากหลายมิติ
8. มีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม
9. สามารถสร้างสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับการดำเนินงานจริง
10. ลดข้อจำกัดของตนเองและองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
11. ใช้แนวคิดใหม่ในการตัดสินใจและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
12. แสดงความเป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

3. ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552, น. 29) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถของผู้นำในสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายดีงามที่กำหนดไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบและการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำ หรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษาเพื่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายในกระบวนการจัดการศึกษาพัฒนา “ความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควรพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์รวมทั้งนักศึกษาก็ควรจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีทั้งความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์

ธีระ รุญเจริญ (2554, น. 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ศักธินันท์ ศรีหาบงค์และพระมหากิตติ กิตฺติเมธี (2567,น. 36) กล่าวสรุป ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจว่า ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานกล้าคิด กล้าทำ และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

Sirin (2018, pp. 125-127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงออก กล้าคิดต่าง และกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ภาวะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกระตุ้น ส่งเสริม และปลุกพลังภายในของบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน กล้าที่จะคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาองค์กร โดยการใช้กระบวนการคิดบวก การคิดหลากมิติ และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแสดงออกอย่างอิสระในเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาการสร้างแรงบันดาลใจ ดังกล่าวข้างต้นมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

1. สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย
2. ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
3. สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก
4. ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ
5. กระตุ้นให้ทีมงานมีเป้าหมายร่วมกันและเห็นคุณค่าในงานของตน
6. สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ
7. แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการคิดและปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์
8. ยอมรับและส่งเสริมความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

4. ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคหนึ่งที่ได้รับการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการพัฒนาองค์การ โดยการทำงานในลักษณะทีมจะมุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน เนื่องจากแนวคิดของการทำงานเป็นทีมเชื่อว่าบุคลากรทุกคนในองค์การล้วนมีความสำคัญ ดังนั้นบุคลากรจึงควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน รวมถึงสามารถมีบทบาทในการร่วมแก้ไขปัญหาและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร (กนกพร กระจ่างแสง และคณะ, 2560, น. 156)

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556, น. 16) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีม (Participative) ได้แก่ การมีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน โดยการนำจุดแข็งหรือข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ตลอดจนการสร้างความรู้สึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และความคิดเห็นจากทุกๆคนในทีม เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงาน และเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานร่วมกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2559, น. 277) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำในการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีความ สามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียนจะเต็มไปด้วยผู้นำที่สร้างความมีประสิทธิภาพโดยการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เสี่ยง มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในอนาคต และเป็นที่พึงปรารถนาของสังคม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559) ระบุว่า การทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่หลายองค์กรพยายามสร้างขึ้น ผ่านการลงทุนในรูปแบบของการฝึกอบรมและจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยทุ่มเททั้งงบประมาณ เวลา และทรัพยากรบุคคล การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน เนื่องจากความรู้และความสามารถของบุคลากรแต่ละคนมีขีดจำกัด และแต่ละคนก็มีศักยภาพและสมรรถนะที่แตกต่างกัน ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญต่อทุกองค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของภารกิจ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากร หากองค์กรใดที่บุคลากรสามารถทำงานร่วมกัน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ และสามารถประสานงานกันได้อย่างสอดคล้อง องค์กรนั้นก็ย่อมพร้อมและมั่นใจที่จะเผชิญกับความท้าทายของโลก และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560, น. 13) กล่าวสรุปว่า การบริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จอาจมีแนวทางที่แตกต่างกันออกไป แม้ว่าบุคลากรในองค์กรจะมีความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่หากยังยึดติดกับแนวคิดแบบเดิม ก็อาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการบริหารงานได้ ตัวอย่างเช่น บุคลากรบางคนยังคงทำงานโดยไม่แบ่งงาน ไม่มอบหมายงาน ไม่มีการวางแผน และไม่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ ซึ่งล้วนส่งผลให้ผลงานไม่พัฒนาและไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ในปัจจุบันงานมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น การบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องรู้จักแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพราะการทำงานในองค์กรนั้น ไม่มีใครสามารถประสบความสำเร็จได้เพียงลำพัง การทำงานต้องอาศัยความร่วมมือกับบุคคลอื่นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้นำกลุ่ม หรือสมาชิกในกลุ่มก็ตาม

ธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562, น. 60-61) กล่าวถึงหลักการของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการทำงานเป็นทีมว่า การเรียนรู้แบบทีม (Team learning)

การคิดอย่างหวังผล (Productive thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ควรนำมาใช้แทนกลไก การควบคุม (Control mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top–down decision making) ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำ แบบเดียวกัน (Enforcement of conformity)

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564, น. 1) สรุปการทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมมือกันทำงานของสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยที่สมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจตรงกันและยอมรับในแนวทางการดำเนินงานเดียวกัน ตลอดจนมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีมถือเป็นปัจจัยสำคัญในทุกองค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญในการนำพางานไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มอย่างแท้จริง นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังถือเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ การประสานงานความคิดสร้างสรรค์ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Fullan & Quinn (2016) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่ใช่การทำงานแบบเอกเทศ แต่สร้างระบบที่ส่งเสริมการร่วมมือกันผ่าน 1) Professional Learning Communities (PLCs): กลุ่มเรียนรู้เชิงวิชาชีพที่สมาชิกแบ่งปันความรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน 2) ความไว้วางใจ (Relational Trust): สร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเปิดเผย 3) การกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership): ส่งเสริมให้ทุกคนมีบทบาทในการนำเสนอไอเดียและตัดสินใจ

Sirin (2018, pp. 125-127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริม สนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม แบ่งปันความรู้ แก้ปัญหาร่วมกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความเคารพ และความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยใช้แนวทางเชิงสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ ๆ และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาการมีวิสัยทัศน์ดังกล่าว

ข้างต้นมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร
2. สนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม
3. สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่เน้นความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วม
4. วางแผนการทำงานร่วมกันกับทีมอย่างเป็นระบบ และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
5. กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน สามารถกระจายบทบาทภาวะผู้นำและให้อำนาจแก่สมาชิกในการตัดสินใจ
6. สร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม
7. สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการกลุ่มเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLCs)
8. จัดสรรงานอย่างเหมาะสมตามศักยภาพของสมาชิก และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีบทบาท
9. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในลักษณะที่สร้างนวัตกรรมและพัฒนาแนวทางใหม่อย่างต่อเนื่อง

5. ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ

จินตนาการ (Imagination) เป็นความเชื่อ ความศรัทธา ความคาดหวัง ซึ่งก่อให้เกิดมโนภาพใน จิตใจ ที่สำคัญต้องมีความเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ คุณสมบัติการมีจินตนาการจะมีพฤติกรรม หรือการแสดงออก จินตนาการเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับจินตภาพ เป็นการสร้างภาพในสมอง หรือนึกคิดเป็นภาพจึงเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถือเป็นทักษะเบื้องต้นของความสร้างสรรค์ กระบวนการในการสร้างภาพที่เด่นชัดไว้ในใจที่มีเหตุมีผล เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการวางแผน และการลงมือดำเนินการเป็นทักษะเบื้องต้นเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ การสร้างจินตนาการขึ้นในสมองจะช่วยทำให้เกิดความ มั่นใจ กล้าคิด มีทักษะกระบวนการคิดที่ดี เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความสร้างสรรค์ (รัษฎากร อัครจันทร์, 2560, น. 116) ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมาย ของการมีจินตนาการ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัด ไว้ดังนี้

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, น. 25) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับจินตนาการ ไว้ว่า การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยวัดได้จากตัวบ่งชี้ของจินตนาการ คือ 1) อารมณ์ขัน (humor) ในการทำงาน 2) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking) และ 3) สติปัญญา (intellect) ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ลักษณา ตติยศุภกรกุล (2555, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการคิดสร้างภาพในสิ่งที่ไม่เคยพบไม่เคยเห็น ไม่เคยทราบมาก่อน คล้ายกับการคาดเดา คาดหมายว่าสิ่งนั้นจะเป็นอย่างไร เป็นการคิดใหม่ในสิ่งที่จะนำไปสู่กระบวนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อาจเป็นการเพ้อฝันที่เหนือ

จริงโดยไม่มีข้อมูล หลักฐานสนับสนุน หรือคิดฝัน โดยมี หลักฐานข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเป็นฐาน แล้วอาศัยเหตุและผลมาประกอบ ซึ่งแม้จะยังไม่เป็น จริงในขณะนั้น แต่อาจจะเป็นจริงได้ในอนาคต

มนฑาทิพย์ เสยยงคะ (2556, น. 97) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการคิด สร้างภาพการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของมนุษย์ที่มีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตมนุษย์ให้เกิดการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ พฤติกรรมใหม่ กระบวนการดังกล่าวอาจเกิดจากประสบการณ์ ทัศนคติที่ เปิดกว้าง หรือเสรีภาพทางความคิด และกระบวนการนั้นจะสามารถประมวลผลจากสมอง นำไปสู่การพัฒนาเป็นวิธีการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ซึ่งกระบวนการดังกล่าวอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ได้องค์ประกอบของจินตนาการดังนี้ 1) คิดใหม่ 2) คิดแก้ปัญหา 3) คิดเชิงอนาคต

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557, น. 9) กล่าวว่า การมีจินตนาการ (imagination) หมายถึง พฤติกรรมการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดใหม่ ๆ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ทวีภรณ์ วรชิน (2559, น. 19) สรุปแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ว่า เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ และการนำบุคคลอื่นด้วยแนวทางใหม่ หรือวิธีการ ใหม่ ๆ อย่างท้าทาย และยืดหยุ่น ยังเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อก่อให้เกิดการริเริ่มสิ่ง ใหม่ ๆ และสนับสนุนผู้อื่นให้มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือการมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานโดยอาศัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

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

จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564) นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านจินตนาการ หมายถึง การคิดสร้างภาพในสมอง ซึ่งภาพเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่เคยพบเห็นหรือเกิดขึ้นมาก่อน เป็นการคาดเดาว่าสิ่งนั้นเป็นอย่างไร เป็นการคิดใหม่ในสิ่งที่นำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมหรือวิธีการแก้ปัญหา อาจเป็นการเพ้อฝันเหนือความเป็นจริงไม่มีหลักฐานยืนยันประกอบถึงแม้จะยังไม่เป็นจริงในขณะนั้น อาจเป็นจริงได้ในอนาคต มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ มีความคล่องในการคิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และคิดเชิงอนาคต

Sousa (2003, pp. 3-5) ได้ให้ความหมายของการมีจินตนาการ ว่าเป็นภาพที่ผ่านการประมวลผลจากสมอง ส่งผลต่อพฤติกรรม นำไปสู่การตัดสินใจและ แก้ปัญหา

Chodakowski (2009, p. 56) ได้ให้คำนิยามและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับจินตนาการไว้ ในงานวิจัย Degree of Doctor of Philogophy จาก Simon Fraser University ประเทศ Canada ในหัวข้อเรื่อง Teching Made Wonderfull: Redesingning Teaching Education with Imagination in Mind

ไว้ว่า จินตนาการหมายถึงภาพที่ยืดหยุ่น (flexibility) ในจิตใจ จินตนาการประกอบด้วย 1) อารมณ์ขัน (humor) 2) ประสบการณ์ (experience) 3) ความรู้ (Knowledge) 4) ความรู้สึกที่ อิสระ (sense of freedom)

Stoll and Terperley (2009, p. 12) ซึ่งสรุปสาระสำคัญภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นการตอบสนองต่อจินตนาการ และการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนต่อโอกาสต่าง ๆ ประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการมองการคิด และการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันเพื่อสร้างเสริมโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

Isaksen, Dorval & Treffinger (2011, pp. 1-2) อ้างถึงใน กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556, หน้า 24) ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือ Creative Approaches to Problem Solving ไว้ว่า จินตนาการ หมายถึง มุมมอง (attitude) หรือทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งคนทั่วไปคิดไม่ถึง โดยประกอบไปด้วย ความคิดใหม่ ๆ (new ideas) แนวทางใหม่ ๆ (new solutions) และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ (new action)

Kaminker (2011, p. 1-2) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัย Degree of Doctor of Philosophy ในสถาบัน Transpersonal Psychology at California University ประเทศ USA ในหัวข้อเรื่อง The Phenomenology of the mystical Imagination ไว้ว่า จินตนาการไม่ได้อยู่ที่อดีตหรือปัจจุบัน จินตนาการหมายถึง การสร้างภาพในสมองที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต จินตนารประกอบด้วย 1) อารมณ์ (humor) อารมณ์ขันจะทำให้เป็นคนมีความสุข ความมีอิสระ นำไปสู่จินตนาการที่สร้างสรรค์ และ 2) สติปัญญา (intelligent) สติปัญญาที่เป็นเลิศ เหนือกว่าปกติธรรมดา นำไปสู่การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

Reuter (2011, p. 151) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับจินตนาการไว้ว่า การมีภาพที่มีเหตุผลในใจโดยมีตัวบ่งชี้จินตนาการคือ ประสบการณ์ (experience) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking) ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ มนสีชา เพชรานนท์ (2547) ที่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจินตนาการไว้ว่า จินตนาการ หมายถึง การมีกลไกในการสร้างภาพในจิตที่มีพลัง และตัวชี้วัดที่สัมพันธ์และเกี่ยวกับจินตนาการ คือ อารมณ์ขัน (humor) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking)

Samli (2011, p. 7) นิยามความหมายของการมีจินตนาการ หมายถึง ความสามารถในการสร้างภาพมโนภาพถึงสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นหรือไม่เคยปรากฏมาก่อน เป็นการสร้างความรู้ใหม่ นำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานใหม่หรือการแก้ปัญหา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการมีจินตนาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการมีจินตนาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างภาพหรือแนวคิดใหม่ ๆ ในจิตใจที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยใช้พลังแห่งการคิดอย่างอิสระ นอกกรอบ และมีเหตุมีผล เพื่อสร้างสรรค์แนวทางการพัฒนาองค์กร การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์

ซึ่งสะท้อนผ่านการคิดเชิงอนาคต ความคล่องตัวทางความคิด การมีอารมณ์ขัน และทัศนคติที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ นำไปสู่การออกแบบวิธีการทำงานที่มีนวัตกรรมและสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างและมีคุณค่า ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาจินตนาการดังกล่าวข้างต้นมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านจินตนาการ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

1. มีความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (Creative Thinking)
2. สามารถสร้างภาพในใจถึงแนวทางหรือเป้าหมายที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น
3. มีอารมณ์ขันในการทำงาน ซึ่งเป็นฐานของความคิดสร้างสรรค์
4. มีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล
5. แสดงออกถึงความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำเดิม (New Ideas)
6. มีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน
7. แสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
8. สามารถคาดการณ์และคาดหมายสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นได้
9. มีความรู้สึกอิสระทางความคิดและกล้าแสดงออกถึงจินตนาการ
10. ใช้ประสบการณ์และความรู้เดิมเป็นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่
11. สามารถใช้จินตนาการในการออกแบบหรือพัฒนานวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ
12. ส่งเสริมผู้อื่นให้เกิดการริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ด้วยจินตนาการของตน
13. มองเห็นทางเลือกและโอกาสที่แตกต่างจากแนวทางปกติอย่างสร้างสรรค์

จากการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัย การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 สรุปดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
1. การมีวิสัยทัศน์	ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน เป็นไปได้ ท้าทาย และสอดคล้องกับค่านิยม เป้าหมาย และภารกิจขององค์กร พร้อม	1) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร 3) สามารถสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและยอมรับ

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
	ทั้งสามารถถ่ายทอดและสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นดำเนินงานสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างมีพลังและต่อเนื่อง โดยใช้ความคิดริเริ่ม ความรอบรู้ การวางแผนอย่างเป็นระบบ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ	4) แสดงออกถึงความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ 5) ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการติดตามและประเมินความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ 6) สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเกิดความคิดสร้างสรรค์ 7) สามารถใช้ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวเพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร 8) มีความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ
2. การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว	ความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลาย ทั้งในเชิงสถานการณ์ วิธีคิด และบริบทการทำงาน โดยสามารถเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ปรับวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับกรอบเดิมหรือข้อจำกัด และแสดงความคิดและการกระทำอย่างอิสระ เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและก้าวทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	1) มีความสามารถในการคิดนอกกรอบและไม่ยึดติดกับความคุ้นเคยเดิม 2) สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่หลากหลาย 3) มีอิสระในการคิดและแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ 4) เปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง 5) สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว 6) กล้าเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ และทดลองแนวทางใหม่อย่างรอบคอบ 7) มีพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดและตัดสินใจอย่างยืดหยุ่นหลากหลายมิติ 8) มีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
		9) สามารถสร้างสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับการดำเนินงานจริง 10) ลดข้อจำกัดของตนเองและองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 11) ใช้แนวคิดใหม่ในการตัดสินใจและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ 12) แสดงความเป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	ความสามารถของผู้บริหารในการกระตุ้น ส่งเสริม และปลุกพลังภายในของบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน กล้าที่จะคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาองค์กร โดยการใช้กระบวนการคิดบวก การคิดหลากมิติ และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแสดงออกอย่างอิสระในเชิงสร้างสรรค์	1) สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย 2) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก 4) ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ 5) กระตุ้นให้ทีมงานมีเป้าหมายร่วมกันและเห็นคุณค่าในงานของตน 6) สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ 7) แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการคิดและปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ 8) ยอมรับและส่งเสริมความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
4. การทำงานเป็นทีม	ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม แบ่งปันความรู้ แก้ปัญหา	1) ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) สนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็นประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม 3) สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่เน้นความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วม

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
	ร่วมกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความเคารพ และความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยใช้แนวทางเชิงสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ ๆ และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม	4) วางแผนการทำงานร่วมกันกับทีมอย่างเป็นระบบ และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน 5) กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน 6) สามารถกระจายบทบาทภาวะผู้นำและให้อำนาจแก่สมาชิกในการตัดสินใจ 7) สร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม 8) สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการกลุ่มเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLCs) 9) จัดสรรงานอย่างเหมาะสมตามศักยภาพของสมาชิก และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีบทบาท 10) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในลักษณะที่สร้างนวัตกรรมและพัฒนาแนวทางใหม่อย่างต่อเนื่อง
5. การมีจินตนาการ	ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างภาพหรือแนวคิดใหม่ ๆ ในจิตใจที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยใช้พลังแห่งการคิดอย่างอิสระ นอกกรอบ และมีเหตุมีผล เพื่อสร้างสรรค์แนวทางการพัฒนาองค์กร การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสะท้อนผ่านการคิดเชิงอนาคต ความคล่องตัวทางความคิด การมีอารมณ์ขัน และทัศนคติที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ นำไปสู่การออกแบบวิธีการทำงานที่มีนวัตกรรมและสร้าง	1) มีความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (Creative Thinking) 2) สามารถสร้างภาพในใจถึงแนวทางหรือเป้าหมายที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น 3) มีอารมณ์ขันในการทำงาน ซึ่งเป็นฐานของความคิดสร้างสรรค์ 4) มีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล 5) แสดงออกถึงความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำเดิม (New Ideas) 6) มีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน 7) แสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
	ผลลัพธ์ที่แตกต่างและมีคุณค่า	8) สามารถคาดการณ์และคาดหมายสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นได้ 9) มีความรู้สึกอิสระทางความคิดและกล้าแสดงออกถึงจินตนาการ 10) ใช้ประสบการณ์และความรู้เดิมเป็นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ 11) สามารถใช้จินตนาการในการออกแบบหรือพัฒนานวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ 12) ส่งเสริมผู้อื่นให้เกิดการริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ด้วยจินตนาการของตน 13) มองเห็นทางเลือกและโอกาสที่แตกต่างจากแนวทางปกติอย่างสร้างสรรค์

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น

การศึกษาความต้องการจำเป็น เป็นวิจัยที่มีประโยชน์อย่างมากในการทำให้มีการวางแผนมีทิศทางต่อไปได้ และมีโอกาสเกิดเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหวัง นอกจากนี้ยังใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงานทำให้นักประเมินสามารถวางแผนการปฏิบัติภายใต้ทางเลือกที่เหมาะสม เป็นเทคนิคที่ช่วยให้การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น

ตามทัศนะของนักการศึกษามีหลากหลาย ในที่นี้ผู้วิจัยรวบรวมจากผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

คมศร วงษ์รักษา (2540, น. 12) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า สภาพต่างกัน หรือไม่สอดคล้องกันของเหตุการณ์หรือผลการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นและสภาพที่แตกต่างกันนี้จะก่อให้เกิดผลเสียกับหน่วยงานได้ แต่ถ้าความต้องการจำเป็นได้รับการสนองหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นจะส่งผลให้หน่วยงานมีการพัฒนาขึ้นไปด้วย

ปิยมาภรณ์ โชคอวยชัย (2540, น. 17) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า สภาพ ปัญหาวิกฤติที่พบอยู่ในสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและต้องการได้รับการแก้ไขตามการรับรู้ของ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่ซึ่งถือเป็นความต้องการจำเป็นตามความรู้สึกหรือการรับรู้

สุพักตร์ พิบูลย์ (2545, น. 6) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น คือ เงื่อนไข สภาพ ความไม่สอดคล้องระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Actual Condition) กับสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่ต้องการ (Desired Condition) เป็นสภาพที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองหรือดำเนินการแก้ไขประเด็นใด เรื่องใด หรือรายการใด เกิดสภาพความไม่สอดคล้องในระดับมากกว่าก็ถือเป็นรายการความต้องการจำเป็นในระดับเร่งด้วย

สุวิมล ว่องวานิช (2558, น. 12) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นไว้ว่า ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้องการ (Expected or desired outcome) กับสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Current Outcome) โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นบอกสภาพปัญหาที่มีอยู่

Witkin and Altschuld (1995, p. 5) ให้ความหมายว่า สภาพหรือความต้องการทุก ๆ สิ่งที่คนต้องการ อย่างเพียงพอที่ควรจะได้รับตามเวลาที่มีความต้องการจำเป็นในสิ่งนั้น

Stufflebeam and others (2002) ให้ความหมายว่า สิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนอง โดยจำแนกความต้องการจำเป็นตามมุมมอง (View) ที่แตกต่างกันได้ 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองของความแตกต่าง (Discrepancy view) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (desired performance) กับการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง (observed performance)

2. มุมมองของความเป็นประชาธิปไตย (Democratic view) เป็นความต้องการ จำเป็นที่กล่าวถึงความปรารถนาหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อถือ ได้

3. มุมมองของการวิเคราะห์ (Analytic view) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงสารสนเทศ ของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาลงความเห็นว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงาน และทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน

4. มุมมองของการวินิจฉัย (Diagnostic view) เป็นความต้องการจำเป็นที่ กล่าวถึงสิ่งที่บุคคล ให้พิจารณาแล้วมีความบกพร่องหรือขาดหายไป (deficiency or absence) และพิสูจน์ได้ว่าสิ่งที่ขาดไปนั้นจะ ทำให้เกิดความเสียหาย (harmful) ต่อหน่วยงาน

Guba and Lincoln (1982; อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 38) นิยามว่า ความต้องการจำเป็น เป็นผลต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และจะเป็นความต้องการจำเป็นต่อเมื่อสิ่งที่ได้รับนั้นก่อให้เกิดประโยชน์และหากไม่ได้รับการตอบสนองก็จะอยู่ในสภาพที่เป็นทุกข์ อันตราย หรือสภาพที่ไม่น่าพอใจ

จากความหมายของความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างหรือผลต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง ซึ่งช่องว่างดัง กล่าวคือปัญหาหรือความไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้นต้องได้รับการแก้ไข หากไม่ได้รับการแก้ไขจะส่งผลให้อยู่ในสภาพที่เป็นทุกข์ อันตราย หรือสภาพที่ไม่น่าพอใจ

2.6.2 การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความ ต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัดเรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาก่อนภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่มีจำกัด ในปัจจุบันการจัด เรียงลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้เทคนิคการจัดลำดับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ที่มีพื้นฐาน แนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) วิธีการ จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้ ทั้งนี้ในการประเมินความ ต้องการจำเป็นกลุ่มวิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างเป็นกลุ่มวิธีที่นิยมใช้มากมีรากฐานมาจากการ ประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่

จากมาตรวัดที่แสดง ระดับความสำคัญ (I=Importance) ของข้อความนั้น เปรียบเสมือน ค่าที่บอกระดับของ “What Should Be” และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้นได้รับการตอบสนอง หรือ ระดับสัมฤทธิผล (D=Degree of Success) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้นเปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What is” โดยสูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีรายละเอียด ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 277-279)

1. วิธี Mean Difference Method (MDF) กำหนดโดยหาผลต่างของค่าเฉลี่ยของ I และค่าเฉลี่ยของ D บางคนเรียกวิธีนี้ว่า Rank Order of Difference Scores

$$MDF = I - D$$

2. วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความ ต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนีที่สามารถบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้

$$PNI = (I - D) \times I$$

3. วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุงเป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I - D) แล้วหาร ด้วยค่า D

เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณอัตราการพัฒนา เข้าสู่สภาพที่คาดหวัง

$$PNI_{Modified}=(I-D)/D$$

4. การวิเคราะห์แมทริกซ์ (Matrix Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งตารางเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวัง และสภาพที่เกิดขึ้นจริง จุดที่ใช้แบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง–ต่ำ ที่กำหนดหรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมเป็นจุดตัด (Cut–off Score)

จากการวิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ทั้ง 4 แบบนี้ ผู้วิจัย เลือกใช้แบบที่ 3 วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดย นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I - D) แล้วหาร ด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวัง

2.7 ทฤษฎีการพัฒนาการเรียนรู้แบบ 70: 20: 10

ทฤษฎี 70: 20: 10 คือ หลักการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ที่การนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์การชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นGoogle, Standard Chartered, Nike, American Express, Coca-Cola, Microsoft, Bank of America, Home Depot, Dell, Oracle และบริษัทชั้นนำอื่น ๆ อีกมากมาย ดังนั้น โมเดลนี้ถือเป็นรูปแบบพื้นฐานของสูตร 70:20:10 ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน โดยเน้นไปที่การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์การเป็นหลัก ซึ่งการแบ่งอัตราส่วนมีรายละเอียดดังนี้ (นฤบดี วรรธนาคม และคณะ, 2565, น. 260-262)

ร้อยละ 70 ลงมือทำจริง ปฏิบัติงานจริง ทดลองเรียนรู้จากสถานการณ์จริง (Experimental Learning/On the Job Experience) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนานี้มาจากการที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำงานจริง ผ่านจากประสบการณ์โดยตรง เป็นงานที่ต้องทำทุกวัน ไม่ว่าจะงานเก่าหรืองานมอบหมายใหม่เป็นการลงมือทำและเรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกทักษะเพื่อให้เกิดความชำนาญ และเป้าหมายก็คือให้งานสำเร็จ

ร้อยละ 20 ข้อมูลจากผู้นำ หัวหน้า พี่เลี้ยง หรือโค้ช (Mentoring and Coaching) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนานี้มาจากการฝึกสอน (Coaching) ตลอดจนได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่มาคอยเป็นพี่เลี้ยง และรวมถึงการเสนอแนะกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือแม้กระทั่งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน บางครั้งเป็นการ Feedback เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งวิธีการเหล่านี้เป็นการเรียนรู้จากคนรอบข้างนั่นเอง

ร้อยละ 10 การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Formal Training, Classroom and Reading) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนานี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนาคอร์สให้ความรู้ต่าง ๆ ที่ทางองค์กรจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ตลอดจนการอ่านหนังสือเพื่อเสริมความรู้และทักษะให้พัฒนายิ่งขึ้นด้วย

จากผลการศึกษาของ McCall (1996; อ้างถึงในนฤบดี วรรธนาคมและคณะ, 2565, น. 261) ได้รับการยกย่องและให้การยอมรับว่าเป็นผู้ให้กำเนิดอัตราส่วนที่ว่า 70: 20: 10 ผลสำรวจจากกลุ่มผู้จัดการที่มีสมรรถนะสูงและประสบความสำเร็จ ในการบริหารงานแสดงให้เห็นเป็นสัดส่วนที่น่าสนใจดังนี้

ร้อยละ 70 ผู้จัดการที่มีประสิทธิผลสูงใช้ไปในการดูแลความเรียบร้อยของงานภายใต้ความรับผิดชอบหลัก

ร้อยละ 20 ใช้ไปในการดูแลคน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

ร้อยละ 10 ใช้ไปในการเรียนรู้ เข้าอบรม เสริมทักษะ และการอ่าน

สัดส่วน 70: 20: 10 ที่มักใช้ไปเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาในช่วงแรกนั้น ไม่เพียงแต่อยู่บนฐานของผลการศึกษาแต่ได้จากการสำรวจและข้อมูลเชิงประจักษ์อื่น ๆ ล้วนแต่ชี้ให้เห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การเรียนรู้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นและเป็นส่วนหนึ่งของงานในกระบวนการ ในขณะที่เหลือเกิดขึ้น รอบ ๆ งานและนอกเหนืองาน สิ่งที่น่าสนใจไปกว่านั้นซึ่งระบุไว้ในโครงการ “การศึกษารูปแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่” โดย Tough (1970; อ้างถึงในนฤบดี วรรธนาคม และคณะ, 2565, น. 262) พบว่า ส่วนใหญ่ของการเรียนรู้เกิดขึ้นด้วยตนเองภายใน สถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลที่เป็นประโยชน์อย่างมาก อาจกล่าวได้ว่าการเรียนรู้นั้นเกิดจากการวางแผนโดยตัวผู้เรียนเอง นั่นคือสิ่งที่ค้นพบ

2.8 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ

การวิจัย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ครั้งนี้กำหนดแนวทาง คือ กระบวนการและวิธีดำเนินการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการใช้คู่มือในการพัฒนา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ ดังนี้

2.8.1 ความหมายของคู่มือ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ได้ให้ความหมายของคู่มือไว้ว่า สมุดหรือ หนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการรู้เพื่อใช้ประกอบตำรา เพื่ออำนวยความสะดวก เกี่ยวกับการศึกษาหรือการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อแนะนำวิธีการใช้อุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์ (2554, น. 43) กล่าวว่า คู่มือหมายถึง เอกสารที่ให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งมีการอธิบายขั้นตอนและวิธีการใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดของข้อมูลแบ่งเป็น ส่วน ๆ เพื่อแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ตามที่ผู้จัดทำกำหนด

มาเรียม นิลพันธุ์ (2555, น. 8) ได้ให้ความหมายของคู่มือ (Handbook หรือ Manual) หมายถึง เอกสารที่รวบรวมเนื้อหาทั้งทฤษฎีและแบบฝึกปฏิบัติเพื่อใช้ประกอบหรืออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีรายละเอียดและแนะนำวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมเป็นการให้คำอธิบายและเฉลยปัญหาหรือข้อสงสัย เพื่อให้ได้ความรู้และคำตอบอย่างรวดเร็วด้วยตนเอง นิยมจัดทำเป็นรูปเล่มทำให้สามารถรู้รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้มากขึ้น และมักจะมีภาพประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจและเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น

ประสิทธิ์ อุ่นหนองกุ้ง (2559, น. 154) ได้อธิบายความหมายของคู่มือว่า เอกสารหรือตำรา ที่เขียนขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือศึกษาทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติตามได้ คนมีภาพประกอบ และแผนภูมิต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ อำนวยความสะดวก เป็นแนวทางให้ผู้ศึกษาเกิด ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตนเองอย่างถูกต้อง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของคู่มือ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งตามวัตถุประสงค์ หรือเพื่อแนะนำวิธีใช้อุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยจัดทำเป็นข้อความรู้ประกอบการอธิบาย ตำรา โดยมีการอธิบายขั้นตอน และวิธีการใช้ที่ครอบคลุม เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจ สามารถปฏิบัติตาม แนวทางวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง

2.8.2 คุณลักษณะของคู่มือที่ดี

สมจิตร ลิขิตสถาพร (2551, น. 12; อ้างถึงในปรีชา ช้างขวัญยืน, 2554, น. 19-20) ได้กล่าวถึงลักษณะคู่มือที่ดีดังนี้

1. ง่ายที่สุดหากเราสามารถเขียนคู่มือขึ้นมา โดยที่คนอ่านหนังสือไม่ออกก็ยังสามารถทำตามรูปที่เราเขียนขึ้นมาได้ นั้นคือตัวอย่างของคู่มือที่ดีและง่ายเพราะสิ่งที่เราจะทำก็คือถ่ายทอด ความรู้เบื้องต้นของเราไปสู่ผู้อื่น ต้องการสื่อสารง่ายที่สุด เราจะเลิกใช้เทคนิคต่าง ๆ ได้

2. เขียนขึ้นมาจากต้นแบบที่ดีก่อนที่เราจะลงมือเขียนคู่มือ ต้องสำรวจดูก่อนว่างานของ เรานั้น เป็นต้นแบบที่ดีมีมาตรฐานหรือไม่ หากงานบางอย่างยังไม่ใช่วิธีการที่ดี เราเขียนคู่มือออกมา เท่ากับเป็นการลอกแบบที่ไม่ดีไปสู่ผู้อื่นเช่นกัน

3. ได้รับการทดลองใช้ ก่อนที่จะนำคู่มือไปอบรมถ่ายทอดให้ใครเราควรที่จะมีการทดลองใช้

4. แก้ไขปรับปรุงเมื่อเราทดลองใช้พบปัญหาที่ใช้ไม่ได้ผล เราก็ต้องมีการแก้ไขปรับปรุง เพื่อทำให้คู่มือของเราเป็นคู่มือที่ดีที่สุด

5. แยกหมวดหมู่ของเรื่องได้ดี ปัญหาของการเขียนคู่มือที่จะเกิดขึ้นเสมอคือการปะปน กับเนื้อหา กระโดดไป กระโดดมา

6. มีการ Up-Date จะมีเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น คู่มือของ เราจะต้องมีการเพิ่มเติมให้ทันเวลา และปรับปรุงให้ทันสมัยเสมอ

7. มีการเปรียบเทียบที่ถูกที่ผิด ยกตัวอย่าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น ควรเปรียบการ กระทำที่ถูกต้องกับการกระทำที่ผิดเอาไว้เสมอ จะเป็นคู่มือที่ดี

8. มีแบบฟอร์มควบคุมงาน เมื่อคุณมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานในคู่มือแล้ว ควรมีการออกแบบฟอร์ม เพื่อตรวจสอบควบคุมการทำงานที่ถูกต้องด้วยเช่นเดียวกัน

ปรีชา ช้างขวัญยืน (2554, น. 23-24) กล่าวไว้ว่าคู่มือที่ดีจะต้องมีรายละเอียดครอบคลุม ประเด็นต่าง ๆ และประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ควรระบุให้ชัดเจนว่าคู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้

2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ใช้ทำอะไรบ้าง

3. ควรมีส่วนนำที่จูงใจผู้ใช้ว่าคู่มือนี้จะช่วยให้ผู้ใช้ได้อย่างไร ผู้ใช้จะได้รับประโยชน์อะไร

4. ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้คู่มือเพื่อให้การใช้คู่มือ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว การเตรียมเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินการตามคู่มือแนะนำ

6. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำสิ่งใด สิ่ง หนึ่งซึ่งควรมีคุณสมบัติ ประกอบด้วย

6.1 ความถูกต้องของเนื้อหาสาระที่จะสอนควรมีความถูกต้องสามารถช่วยให้ผู้ใช้คู่มือทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ

6.2 ความเพียงพอ ใช้ข้อมูล รายละเอียดที่เพียงพอที่จะช่วยให้ผู้ใช้คู่มือสามารถทำ สิ่งนั้น ๆ ได้สำเร็จ

6.3 ความเหมาะสมของการเรียงลำดับขั้นตอน ขั้นตอนการทำจะต้องมีการเรียงลำดับอย่างเหมาะสมซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้สามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและประหยัด

6.4 ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ ภาษาที่ใช้จะต้องสามารถสื่อให้ผู้ใช้เข้าใจตรงกันกับ ผู้เขียน ไม่มีความคลุมเครือ หรือทำให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจผิด และภาษาที่ใช้จะต้องช่วยให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจได้ง่าย หากสิ่งใดมีความหมายยากและซับซ้อนควรเขียนให้เข้าใจได้ง่ายโดยใช้เทคนิคอื่น ๆ ประกอบ เช่น การใช้ภาพประกอบ การใช้ตารางการใช้การเปรียบเทียบอุปมาอุปไมย การยกตัวอย่าง เป็นต้น

วัฒนา ฉิมประเสริฐ (2554, น. 15-16) กล่าวว่า ลักษณะที่ดีของคู่มือจะต้องมีการเรียงลำดับขั้นตอนการใช้ให้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ เมื่ออ่านแล้วต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ต้องเน้นแนวปฏิบัติที่สำคัญควรแสดงแผนภาพ แผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่ายและรูปแบบของคู่มือควรจะมีรูปแบบที่น่าสนใจ สวยงามน่าอ่าน และทนทานต่อการใช้งาน

สิริกร ประสพสุข (2555, น. 20) กล่าวว่า ลักษณะของคู่มือที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ด้านรูปแบบมีขนาดรูปเล่มเหมาะสมตัวอักษรอ่านง่ายชัดเจนรูปประกอบเหมาะสม กับเนื้อหาและการนำเสนอกิจกรรมแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจน

2. ด้านเนื้อหา วัตถุประสงค์ของคู่มือกำหนดไว้ชัดเจนเหมาะสม ระบุขอบข่ายเนื้อหา ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ คำแนะนำการศึกษาคู่มือเขียนได้ชัดเจน เข้าใจง่ายเนื้อหาความรู้มีความ เหมาะสมตรงกับความต้องการและความจำเป็น

3. ด้านการนำไปใช้ กำหนดขั้นตอนการศึกษาคู่มือไว้ชัดเจน กำหนดกิจกรรมเนื้อหา และแบบฝึกได้สัมพันธ์ มีกิจกรรมประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของคู่มือที่ดีข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะของคู่มือ ที่ดีจะต้องมีขอบข่าย แนวการเขียนเนื้อหาวิชาที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของกิจกรรม สามารถใช้ใน การปฏิบัติได้จริงมีจุดมุ่งหมายที่ต่อเนื่องคำตอบที่ได้มีข้อความรู้ เกี่ยวกับการศึกษาคู่มือให้ความกระจ่างเด่นชัดสามารถดำเนินตามแนวทางที่มุ่งไปสู่เป้าหมายในแต่ละขั้นตอนได้เป็นการปฏิบัติและได้ผลซึ่งผู้ใช้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีคุณภาพ

2.8.3 องค์ประกอบของคู่มือ

ในการจัดทำคู่มือนั้นมีส่วนประกอบสำคัญๆ ที่สามารถนำไปอธิบายถึงองค์ประกอบของคู่มือได้ว่า ใคร? (Who) ต้องทำอะไร? (What ทำที่ไหน? (Where) ทำเมื่อไร? (When) และทำไม? (Why) รวมถึงสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของคู่มือในการปฏิบัติงานหรือคู่มือการเรียนการสอนที่ดีซึ่งมีนักวิชาการด้านการจัดทำคู่มือ ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือไว้ดังนี้

พิมพิไล ถือธรรม (2550, น. 61) ศึกษาองค์ประกอบของคูมือที่ดีนั้นตองประกอบด้วย คำ ชี้แจง การใช้คู่มือ มีเนื้อหาสาระและคำอธิบายวิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติการ การเตรียม การเกี่ยวกับวัสดุ สื่อ อุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เข้าใจง่ายควรมีคำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไข ปัญหา การป้องกันที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้อ่าน หรือผู้นำคู่มือไปปฏิบัติได้ถูกต้องตลอดจนควรมีคำแนะนำแหล่งความรู้อ้างอิงที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาค้นคว้า

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562, น. 33) ได้เขียนถึงองค์ประกอบของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 8 ส่วน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึง วัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารเรื่องนี้ขึ้นมา

2. ขอบเขต (Scope) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึง ขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่า ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด? ถึงขั้นตอนใด? หน่วยงานใด? กับใคร? ที่ใด? และเมื่อใด

3. คำจำกัดความ (Definition) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษหรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibilities) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับ ระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ โดยมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่า ใคร? ทำอะไร? ที่ไหน? เมื่อใด? โดย สามารถจัดทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบาย หรือการใช้ตารางอธิบาย หรือการใช้แผนภูมิหรือการใช้ Flow Chart

6. เอกสารอ้างอิง (Reference Document) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเรื่อง อื่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นดัน

7. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลเกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ แบบฟอร์มที่ใช้ระบุ รายชื่อแบบฟอร์ม ที่ใช้ติดตามผลการดำเนินการ ตามคู่มือที่แสดงให้ทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ สำหรับ

การบันทึกข้อมูล ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ โดยขอให้แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มไว้ใน ภาคผนวก

8. เอกสาร บันทึก (Record) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บเพื่อ เป็นข้อมูลหรือหลักฐาน การปฏิบัติงานนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บที่ระยะเวลา และวิธีการจัดเก็บ

พัชรพร สันติวิจิตรกุล (2553, น. 36) ศึกษาองค์ประกอบของคู่มือสรุปได้ว่าในการจัดทำคู่มือ จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ วิธีการใช้คู่มือหรือคำแนะนำในการใช้คู่มือ เนื้อหา สาระ คำชี้แจงเกี่ยวกับการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ การจัดกิจกรรมแหล่งข้อมูลอ้างอิงเพื่ออำนวยความ สะดวกแก่ผู้ใช้คู่มือให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและแบบฝึกหัด หรือแบบฝึกปฏิบัติเพื่อช่วยให้การฝึกฝน เพื่อประโยชน์ในการช่วยให้การปฏิบัติงานประสบ ความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายทั้งยังช่วยให้การประหยัดทรัพยากรประหยัดเวลาและบุคลากร ตลอดจนผลงาน มีคุณภาพตามเป้าหมาย

นันท์มนัส รอดทัศนา (2554, น. 52) กล่าวว่า องค์ประกอบของคู่มือนั้นจำเป็นต้องมีให้ครบถ้วนและชัดเจนทุกองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้นำไปใช้ซึ่งได้แบ่งออกเป็นส่วน ๆ ดังนี้ 1) ส่วนของคำชี้แจง 2) ส่วนของเนื้อหาสาระ 3) ส่วนของกิจกรรม ขั้นตอนวิธีการและเวลาดำเนินการ 4) ส่วนของสถานที่วัสดุ อุปกรณ์และสื่อต่าง ๆ 5) ส่วนข้อเสนอแนะ และ 6) ส่วนของการวัดผลและประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561 ข, น. 17) ได้จัดทำคู่มือการจัดกิจกรรม ฝึกอบรมสภานักเรียนขึ้นเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการฝึกอบรมกิจกรรมสภานักเรียนสำหรับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้สามารถถ่ายทอดหลักการของสภานักเรียนสามารถ นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมสภานักเรียนไปประจำวันได้อย่างเหมาะสม คู่มือการจัด กิจกรรมฝึกอบรมสภานักเรียน ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการและ เหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้างของหลักสูตร และ 4) ผลที่คาดว่าจะได้รับ ส่วนที่ 2 โครงสร้าง หลักสูตรการจัดกิจกรรมฝึกอบรมสภานักเรียน ซึ่งเป็นรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่จะอบรม พัฒนา และกิจกรรมต่าง ๆ และส่วนที่ 3 เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) แบบสำรวจความพึงพอใจการจัดฝึกอบรมสภานักเรียน 2) แบบสังเกตพฤติกรรม 3) แบบประเมินผลงาน และ 4) แบบสัมภาษณ์

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของคู่มือที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เนื้อหา และ 5) การวัดและประเมินผล

2.9 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

2.9.1 ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 หน่วยงานทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมในระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา กำกับ ดูแล ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาแก่โรงเรียนในเขตพื้นที่ 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอพล อำเภอหนองสองห้อง อำเภอแวงน้อย อำเภอแวงใหญ่ และอำเภอโนนศิลา

ข้อมูลจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา จำนวน 170 โรงเรียน

1. โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน 0–120 คน) 124 โรงเรียน
2. โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 121–600 คน) 45 โรงเรียน
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 601–1,500 คน) 1 โรงเรียน

วิสัยทัศน์

“ องค์กรคุณธรรม นำคุณภาพมาตรฐาน ขับเคลื่อนงานด้วยความสุข ”

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพและเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็น ต่ออนาคตในศตวรรษที่ 21

2. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ คุณลักษณะ และทักษะในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ

3. พัฒนาสถานศึกษาและระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ ให้มีความปลอดภัยและ สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4. เพิ่มโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่าง ทั่วถึง และเท่าเทียม

5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานในสังกัด ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เหมาะสมกับบริบท

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีสมรรถนะที่เหมาะสม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามช่วงวัยรวมถึงได้รับการส่งเสริมความเป็นเลิศเต็มตามศักยภาพ

2. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้ คุณลักษณะ และทักษะใน การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่ง

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 และสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการให้มีความปลอดภัยเพื่อเป้าหมายการ พัฒนาที่ยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4. ผู้เรียนมีภูมิคุ้มกัน พร้อมที่จะรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบรู้เท่าทันสื่อและ เทคโนโลยี ในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ และชีวิตวิถีถัดไปและได้รับการศึกษาในสถานศึกษาที่มีความปลอดภัย

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 และสถานศึกษาในสังกัดได้รับการพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

จุดเน้น

1. สร้างโอกาสทางการศึกษา
2. พัฒนาการคิด สื่อสาร อ่านเขียนได้
3. ปลอดภัยทุกพื้นที่
4. โรงเรียนมีมาตรฐาน
5. การบริหารมีประสิทธิภาพ
6. ใส่ใจธรรมชาติสิ่งแวดล้อม
7. น้อมนำศาสตร์พระราชา
8. ครูและบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพ
9. ประเด็นท้าทายของผู้บริหารตามบริบทของสถานศึกษา

2.9.2 บริบทเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ได้ตระหนักถึงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมที่รวดเร็ว บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้จำกัดเพียงการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามระเบียบและนโยบายเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นผู้นำที่สามารถสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) จึงเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาให้เกิดนวัตกรรมและความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ คิดเชิงนวัตกรรม และปรับใช้กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรและบุคลากร โดยอาศัยการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และทดลองแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในสถานศึกษา ในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น 1) การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความคิดสร้างสรรค์ (Culture of Creativity) 3) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Collaborative Leadership) 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 5) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology & Data Utilization) จากบริบทดังกล่าว ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพร้อมให้กับครูและนักเรียนในการเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ และสามารถเป็นต้นแบบในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาที่ตอบโจทย์ยุคสมัย

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศดังนี้

2.10.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ศศิรดา แพงไทย (2562) ทำการวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าวิชาการและครูผู้สอน จำนวน 390 คน โดยสุ่มแบบหลาย

ขั้นตอน (Multi-stage random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบสอบถาม และแบบประเมินรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มี 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ (2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (3) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) ด้านผู้นำของผู้นำ (1) ความตระหนักรู้วัฒนธรรมละบรรยากาศ (2) ความสามารถ ด้านเทคโนโลยี (3) ความสามารถทางสติปัญญา 3) ด้านคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (1) สร้างสรรค์นวัตกรรม (2) ประยุกต์ใช้นวัตกรรม (3) ความท้าทาย (4) ความยืดหยุ่นและ จินตนาการ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562, น. 149) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะคือระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจงระยะที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างานวิชาการจำนวน 750 คนโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นระยะที่ 3 ตรวจสอบยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจงระยะที่ 4 การประเมินผลการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯไปใช้กลุ่มเป้าหมายได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจเข้ารับการพัฒนาจำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์แบบบันทึกแบบทดสอบและแบบประเมินสถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 9 ตัวชี้วัดผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯอยู่ในระดับมากและสภาพที่พึงประสงค์ฯอยู่ในระดับมากที่สุด 3) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯประกอบด้วย 4 ส่วนได้แก่ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ส่วนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ต้องพัฒนาส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มี 5 ขั้นประกอบด้วยขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมการพัฒนาขั้นที่ 2 ความจำเป็นในการพัฒนาขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาขั้นที่ 4 การนำไปใช้ขั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนาและส่วนที่ 4 การประเมินผลการดำเนินการผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯอยู่ในระดับมาก 4. การประเมินการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯไปใช้ 4.1 ผลการทดสอบตวามรู้หลังการใช้รูปแบบการพัฒนาฯสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบการพัฒนาฯ

อยางมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4.2 ผลการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์พบว่าหลังการพัฒนาภาวะผู้นำฯสูงกว่าก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำฯอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภควรรณ ลุนสำโรง และคณะ (2563, น. 63-64) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร การสร้างรูปแบบและประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา การวิจัยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี; และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาการเลือกกลุ่มเป้าหมายใช้การสนทนากลุ่มได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมจำนวน 17 คนขั้นตอนที่ 3 ขั้นประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาการเลือกกลุ่มเป้าหมายได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาจำนวน 144 โรงเรียน จำนวน 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)การหาคุณภาพด้านความตรงตามเนื้อหา(Content Validity) ได้ค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00 การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ทั้ง 5 ด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีมด้านความเป็นผู้นำสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความเป็นผู้นำของผู้นำ ด้านความเป็นผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านความเป็นผู้นำบริหารความเสี่ยงตามลำดับโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการพัฒนารูปแบบ พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมคิดร่วมทำโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม 2) การเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน 3) การกระตุ้น และสนับสนุนความคิดริเริ่มและการค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ 4) การตื่นตัวต่อภาวะคุกคามปัญหาอุปสรรค หรือตระหนักถึงการสูญเสียโอกาส และ 5) การส่งเสริมมาตรฐาน

คุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน และ 3) ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ภคนี ศรีสุไชย (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรทางการ ศึกษา 362 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.8-1.00 มีค่า ความเชื่อมั่น 0.92 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.31-0.80 ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณาวิเคราะห์ สรุปผล ดังนี้ 1) ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 คุณลักษณะ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำได้ดังนี้ ด้านผู้นำมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ด้านผู้นำของผู้นำ ด้านผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานผู้บริหารสถานศึกษาควรวางกลยุทธ์และกำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและยึดหลักความสำเร็จของงาน คือ ความสำเร็จขององค์กรเน้นให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการด้านผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาและส่งเสริมให้บุคคลทำงานร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน และสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน เห็นคุณค่าของบุคลากร ยอมรับในความสามารถ มีการติดตามและส่งเสริม การพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ด้านผู้นำของผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจและมีการกระจายอำนาจให้แก่บุคคลากร สร้างความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากร โดยให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยการใช้กระบวนการนำแบบต่าง ๆ ด้านผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาวิธีการ ปฏิบัติงานที่แปลกใหม่ควรมีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ มีจินตนาการและวิธีการที่แปลกใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นทางความคิด คิดรอบคอบ มีสติปัญญาไหวพริบดี แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบมองตนเองและคนรอบข้างในแง่ดี เป็นผู้ที่มีความคิดเชิงบวกทั้งต่อตนเอง ต่อการงานและเพื่อนร่วมงาน และสามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ คอยกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างสร้างสรรค์

เสรี ออไธสง และเพียงแข ภูผายาง (2565, น. 14-15) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับการบริหารสถานศึกษาในภาวะปกติใหม่การบริหารสถานศึกษาภายใต้ความปกติใหม่ เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย โดยเฉพาะในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้มีการปิดสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีการจัดการศึกษาทั้งรูปแบบการเรียนการสอนแบบ ออนไลน์และออฟไลน์ส่งผลให้สถานศึกษาประสบปัญหาที่หลากหลาย อาทิ การเข้าถึงเทคโนโลยี เวลาในการจัดการเรียนรู้ รูปแบบการวัดประเมินผล ทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยีของครู เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องหาวิธีการในการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ภาวะผู้นำาเชิงสร้างสรรค์เป็นฐานในการคิด การตัดสินใจ ในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านหลักสูตร ด้านการจัดรูปแบบการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาครู รวมถึงด้านการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรตามลำดับความสำคัญใหม่ เพื่อดำรงระดับคุณภาพทางการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะต้องแสดงวิสัยทัศน์อย่างเป็นรูปธรรม มีความยืดหยุ่น มีการปรับตัว และมีการสื่อสารองค์การ ในการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มศักยภาพภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัด พร้อมทั้งปรับวิถีการจัดการเรียนรู้ให้เข้ากับความปกติใหม่ ฉะนั้นผู้บริหารโดยเฉพาะระดับสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นระดับหน่วยปฏิบัติที่จะสะท้อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง ต้องแสดงความมีภาวะผู้นำอย่างสร้างสรรค์ให้เป็นรูปธรรม อาทิ การคิดนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา โดยไม่ต้องรอรับคำาสั่งหรือนโยบาย แนวปฏิบัติจากหน่วยงานต้นสังกัด ต้องกล้าคิดกล้าจัดการเพื่อคุณภาพของผู้รับบริการ ภายใต้ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน

ชุติมา สีรอด (2565, น. 106-110) ได้ทำการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ 2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ รองลงมาคือ ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว และด้านวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านจินตนาการ 2) สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความยืดหยุ่นและ

การปรับตัว รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านจินตนาการ ตามลำดับ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด โดยประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการ และการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

วิจิตรา จาบวิจิตร (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 2) เพื่อ ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สรุปผล ดังนี้ 1) สภาพปัจจุบัน ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม 5 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}$ =2.26, $S.D.$=0.69) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ =2.19, $S.D.$=0.96) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}$ =2.35, $S.D.$=0.72) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.62, $S.D.$=0.59) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ =4.67, $S.D.$=0.57) และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (PNI=1.132) ด้านการทำงานเป็นทีม (PNI=1.104) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (PNI=1.08) ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (PNI=1.00) และด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (PNI=0.95) 2) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผลเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 2 ด้านการ ทำงานเป็นทีม Module 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 4 ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 5 ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

นิลุบล กลั่นเขตรกิจ, รัตติกาล บัวสิงคำและคณะ (2567, น. 358-367) ทำการวิจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกลุ่มให้ข้อมูล

ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 71 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าทางสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ และการมีจินตนาการและคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ สู่ความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ "การมีจินตนาการและคิดสิ่งใหม่ ๆ สู่ความคิดสร้างสรรค์" ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนา ผู้บริหารควรนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และเผยแพร่ผลงานของสถานศึกษา โดยควรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมถึงใช้เทคโนโลยีในการสังเคราะห์ความรู้ เพื่อสร้างแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยเฉพาะการส่งเสริมการคิดริเริ่ม การใช้เทคโนโลยี และการเปิดรับแหล่งเรียนรู้ใหม่ ๆ อันเป็นแนวทางที่สามารถยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความท้าทายในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐฐาภรณ์ แสงทอง (2568, น. 999) ทำการวิจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยบุคลากรทางการศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ รวมถึงการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ข้อมูลที่ได้ถูกวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตลอดจนใช้การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffé) ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่ศึกษาดังกล่าวอยู่ในระดับมาก 2) การประเมินเปรียบเทียบตามเกณฑ์ของประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของโรงเรียน ไม่พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและในแต่ละด้าน 3) แนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ควรมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมแรงจูงใจและสร้างกำลังใจแก่บุคลากร การตัดสินใจอย่างมี

ประสิทธิภาพและรวดเร็ว การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และการสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารในการนำองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

2.10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Danner (2008; อ้างถึงในวิจิตรา จาบวิจิตร, 2565, น. 36-49) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อที่ชื่อว่า Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator ซึ่งเป็นผลงานการวิจัยของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงและเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ คือ Ohio University ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้คือ 1) มีความยืดหยุ่น (flexibility) และ 2) มีความไว้วางใจ (trust) จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำในสถานศึกษา พบว่า หลายท่านได้พยายามวิเคราะห์ในแง่มุมต่างๆเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้หลายประการด้วยกัน ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ควรมีลักษณะอย่างไร พอสรุปสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ ความรู้และประสบการณ์ มุ่งงานมีทักษะบุคลิกที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสารที่ดียังไม่เพียงพอ ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นผู้กระตุ้นทางปัญญาและการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้อง รวมทั้งความมีคุณธรรมประจำใจ เช่น ความยุติธรรม ความเมตตาปราณี เอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารีแก่บุคคลทั่วไป แต่ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพลวัต (dynamic) แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนไปตามผู้นำผู้ตามและสถานการณ์

Sternberg (2012; อ้างถึงในจักรกฤษณ์ โพดาพล, 2564, น. 116) ในฐานะสมาชิกของสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาแห่งแคลิฟอร์เนีย ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาผลการศึกษา พบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วยการตัดสินใจที่ชาญฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ใน การนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริง มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ ในการวิเคราะห์ ความคิดของตน และของบุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ บุคลากรในสถานศึกษาให้เห็น คุณค่าของตนเอง และทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

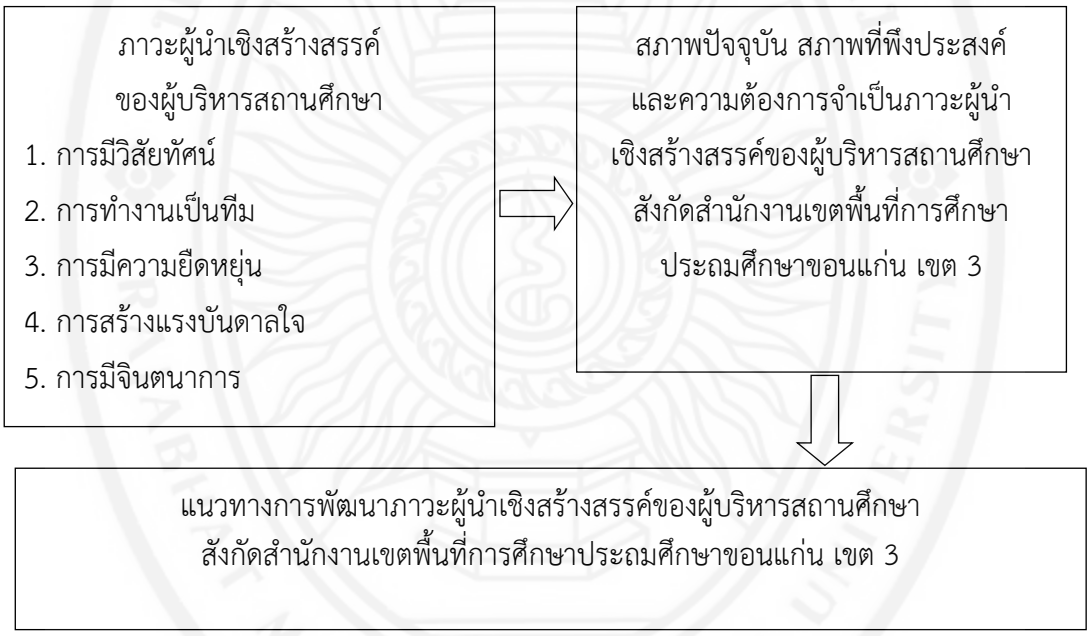
Tiffany (2015; อ้างถึงในไชยยศ ตันวุฒิบัณฑิต, 2563) ได้ทำการวิจัยการวิเคราะห์ด้วยวิธีผสมผสาน (Mixed Methods) ในภาวะการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐมิสซูรีจากผลการศึกษาพบว่า ผู้วิจัยทำการตรวจสอบว่าผู้บริหารโรงเรียนของรัฐมิสซูรี พร้อมที่จะตอบสนองต่อความต้องการความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของศตวรรษที่ 21 หรือไม่ โดยการวัดความสามารถในเชิงสร้างสรรค์และแนวทางการปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ โดยใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนของรัฐมิสซูรี่ K-12 ซึ่งได้ผ่านการทำแบบทดสอบ ของ Abbreviated Torrance Test for Adult (ATTA) และทำการสอบถามความคิดเชิงสร้างสรรค์ แบบ

วิธีดั้งเดิมด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ครูและผู้บริหารซึ่งได้กล่าวถึงประสบการณ์เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ภายในโรงเรียน ผลปรากฏว่ากลุ่มครูมีความคิดสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากกว่ากลุ่มประชากรอื่น ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ไม่แตกต่างจากกลุ่มประชากรอื่นตามบรรทัดฐาน ในการศึกษานี้กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยและได้รับผลกระทบจากตัวแปรอื่น งานวิจัยแนะนำว่าพวกเขาอาจมีความคิดสร้างสรรค์ที่น้อยลง ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าแนวโน้มของผู้บริหารโรงเรียนจะมีความเสี่ยงต่อการขาดภาวะผู้นำที่สร้างสรรค์ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และคุณลักษณะทางอื่น เช่น อายุเพศระดับการศึกษาระดับของงาน ความพร้อมของงาน และประสบการณ์การทำงาน ไม่ได้มีผลเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างสรรค์ ผู้วิจัยแนะนำว่าควรขยายผลการวิจัยเหล่านี้ด้วยการศึกษาแบบวิธีผสมผสาน ในระยะยาวกับกลุ่มตัวอย่าง ขนาดใหญ่ของกลุ่มครูผู้มากด้วยความคิดสร้างสรรค์และความเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนมักจะทำหน้าที่บริหารรายวันและมีข้อจำกัดทางการเมืองและด้านตำแหน่ง ผู้วิจัยแนะนำให้โรงเรียนตรวจสอบความคิดสร้างสรรค์เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มศักยภาพความเป็นผู้นำของกลุ่มครู

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หรือ Creative leadership เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ นั่นเพราะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการแสดงออกถึงลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อีกทั้งเป็นความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่นๆ อย่างมีมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลอง ภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้าง สรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้ดีมากขึ้น และในการวิจัยครั้งนี้ก็พบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีจินตนาการ ซึ่งผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรศึกษาในการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ครั้งนี้

2.11 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560); สุวิมล ว่องวานิช (2562); สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562); จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564); ธนวัฒน์ ฉิมกูล (2565); ศักธินันท์ ศรีหาบงค์ และพระมหากิตติ กิตฺติเมธี (2567); Puccio, Mance & Murdock (2010); Fullan & Quinn (2016) และ Sirin (2018) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การมีความยืดหยุ่น 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ 6) การมีจินตนาการ แสดงเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ครั้งนี้ สมรรดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

ในการดำเนินการตามระยะการวิจัยทั้ง 3 ระยะ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดในแต่ละระยะการวิจัย ไว้ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

การวิจัยระยะที่ 1 กำหนดการวิจัยแบบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน กำหนดระยะเวลาการดำเนินการวิจัยช่วงระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2568

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 กำหนดวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา หลักการ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ดำเนินการสังเคราะห์สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลในขั้นย่อยที่ 1.1 เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัยในเบื้องต้นก่อนนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดวิธีการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จาก 1) 2) ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน และ 3) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารสถานศึกษาหรือที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษาจนได้รับรางวัลเป็นที่ประจักษ์ หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ดังนี้

1.1 นายเชาวรินทร์ แก้วพรม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.2 นายวรรณประกรณ์ จุมพลน้อย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านไผ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.3 นายวุฒิชัย วรครบุรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโนนอุดมสะอาดสว่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

1.4 นายศรุต บุญโนนแต้ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนหนองคะเน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

1.5 นางอรนาฏ ประภาวสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองวัดป่า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

การวิจัยระยะที่ 2 กำหนดการวิจัยแบบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน กำหนดระยะเวลาการดำเนินการวิจัยช่วงระหว่างเดือนสิงหาคม ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2568

ขั้นตอนที่ 2.1_ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร จำนวน 1,316 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 170 คน และครูจำนวน 1,146 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

2.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 297 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan (1970; อ้างถึงในไพศาล วรคำ, 2559, น. 467) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 118 คน และครู จำนวน 179 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 จากนั้นได้กำหนดการเลือกกลุ่ม โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษาสถานศึกษาในสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 กำหนดใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีการจับสลาก ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	จำนวนประชากร (คน)		รวม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)		รวม
	ผู้บริหารฯ	ครู		ผู้บริหารฯ	ครู	
ขนาดเล็ก (นักเรียน 0 – 120 คน)	124	779	903	86	123	209
ขนาดกลาง (นักเรียน 121 – 600 คน)	45	319	364	31	49	80
ขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 – 1,500 คน)	1	48	49	1	7	8
รวม	170	1,146	1,316	118	179	297

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ตำแหน่ง ขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีวิธีการดำการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวดำเนินการสร้างแบบสอบถามการวิจัย

2. ร่างแบบสอบถามเสนอต่อ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. สร้างแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับแบบลิเคอร์ท โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากนักวิชาการหรืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ดังนี้

4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เชี่ยวชาญด้านสถิติ การวัดและประเมินผล

4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุวธิดา ชาปัญญา ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา

4.3 นางสาวชญากาญจธ์ กันทา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.4 นางสาวสุพรรษา ธรรมสโรช ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโสกนกเต็นประชาอุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

4.5 นางสาวรุ่งนภา แสนอำนวยผล ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากนั้นพิจารณาเลือกข้อคำถามจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC=0.60 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือเนื้อหาที่ต้องการ โดยกำหนดระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ จากการวิเคราะห์หาค่า IOC (Index of item Objective Congruence) ดังนี้

+ 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องตามนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิเคราะห์สรุปข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน และครู จำนวน 16 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 และไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ รวมจำนวน 32 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) Cronbach, 1970, p. 161) ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .912 และมีค่าค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.31–0.84

6. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จากนั้นนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3. วิธีดำเนินการ

3.1 สร้างแบบสอบถามและหาคุณภาพของแบบสอบถาม

3.2 นำเสนอแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้คำแนะนำ

3.3 ดำเนินการส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้

3.4 วิเคราะห์ข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ ดังนี้

4.1 ถึงผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

4.2 จัดส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจะดำเนินการติดต่อแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

4.3 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถาม เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด ไปตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบ จากนั้นนำแบบสอบถามที่มีการตอบแบบสมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูล

5.2 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดกระทำกับข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่รวบรวมกลับคืน โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 82-83) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. นำข้อมูลจากการศึกษาความสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI Modified) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่าง และเป็นสูตรที่นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2542, น. 242) ได้ปรับสูตรการคำนวณมาจาก PNI โดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง (I) กับค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยความเป็นจริงในปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับ โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับสภาพปัจจุบัน แล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า $PNI_{Modified}$ โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{Modified}=(I-D)/D$$

เมื่อ PNI Modified หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ

I = Importance หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวัง คือ ระดับความต้องการ

D = Degree of Success หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ตัวเลขดัชนีความต้องการสูง แสดงว่ามีความจำเป็นในการพัฒนามาก

2. นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ตามค่า Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) จากมากไปหาน้อย เพื่อเรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด นำไปศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ในการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

การวิจัยระยะที่ 3 กำหนดการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน กำหนดระยะเวลาการดำเนินการวิจัยช่วงระหว่างเดือนตุลาคม ถึง เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2568

ขั้นตอนที่ 3.1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาเลือกจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในด้านที่สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีจินตนาการ ดังนี้

1.1.1 นายวัชระ คงแสนคำ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.1.2 นายวราวุธ สร้อยพิมาย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านลานวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

1.1.3 นางนวลออ พลรักษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.1.4 นางนันทภรณ์ ฉัตรพูนกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนบ้านหนองเม็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

1.1.5 นางรัจนียา แพไธสง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านสวองหนองไผ่ล้อม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.1.6 นายอภิสิทธิ์ แพไธสง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโนนสะอาดห้วยตะกั่ววิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

3. วิธีดำเนินการ

3.1 กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 คุณสมบัติและจำนวนตามที่กำหนดไว้

3.2 กำหนดประเด็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยกำหนดจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัยระยะที่ 2 โดยนำข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดของแต่ละองค์ประกอบมากำหนดเป็นประเด็นศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแล้วสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ

3.3 ดำเนินการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยผู้วิจัยกำหนดดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดด้วยตนเอง

3.4 วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ขั้นตอนที่ 3.2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

ผู้วิจัยดำเนินการยกร่างแนวทางจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นร่วมกับผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 3.3 ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือรางวัลเชิงประจักษ์ในด้านที่สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หรือจบการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ดังนี้

1.1 นายสีดา เทียบอุ่น ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

1.2 นายเจตพงศ์ กิตติพร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 นายทินกร ชาทอง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.4 นายพีรศักดิ์ หม่อมกันทา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองหญ้าขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

1.5 นางวัชราภรณ์ ศิริรัตนไพจิตร ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านวังคูณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

1.6 นายปัญญา โสมาบุตร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนไตรมิตรวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

1. นายเสริมพล แสบงบาล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านกุดหว้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

1.8 นางสาวสิริวิภา หน่ายโสก ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองพลวงมิตรประชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

1.9 ว่าที่ร้อยตรีเสกสรรค์ คำสุวรรณ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองกุงโนนทัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย กำหนดเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินแนวทาง โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แบบสัมภาษณ์ เป็นลักษณะแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) โดยดำเนินการสร้าง ดังนี้

2.1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured)

2.1.2 ร่างแบบสัมภาษณ์ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไข โดยมีรายละเอียดคำถามการสัมภาษณ์ดังนี้

คำถามการสัมภาษณ์ที่ 1 “ควรมีวิธีการดำเนินงานหรือแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างใรบ้าง ในองค์ประกอบดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีจินตนาการ”

คำถามการสัมภาษณ์ที่ 2 “ควรมีแนวทางอย่างไรบ้างในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างใรบ้าง ในองค์ประกอบดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีจินตนาการ”

2.1.3 สร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน ตามที่กำหนดไว้

2.2 แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยดำเนินการสร้าง ดังนี้

2.2.1 สร้างแบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แบบลิเคอร์ท โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2.2 นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบพิจารณา จากนั้นสร้างแบบประเมินแนวทางที่มีความสมบูรณ์

3. วิธีดำเนินการ

3.1 กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

3.2 นำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

3.3 ปรับปรุงแก้ไขแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากผลการประเมินแนวทาง

3.4 สรุป/สร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ที่สมบูรณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมิน กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 3.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมิน

ระยะการวิจัย	คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์	ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง/ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	เครื่องมือการวิจัย	สถิติที่ใช้/การวิเคราะห์ข้อมูล	เป้าหมาย
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3	องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถาน ศึกษา สังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ประกอบด้วยอะไรบ้าง	เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	แบบประเมินแนวทาง มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ	สถิติพื้นฐาน - ค่าเฉลี่ย (Mean) - ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation : S.D.)	ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้าง สรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถาน ศึกษา	เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนัก งาน	ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 118 คน และครูผู้สอน จำนวน 179 คน รวม 297 คน	แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ	สถิติพื้นฐาน - ค่าเฉลี่ย (Mean) - ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation : S.D.)	ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

(ต่อ)

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์	ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง/ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	เครื่องมือการวิจัย	สถิติที่ใช้/การวิเคราะห์ข้อมูล	เป้าหมาย
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาขอนแก่น เขต 3	สังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาขอนแก่น เขต 3 เป็นอย่างไร	เขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาขอนแก่น เขต 3				การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถาน ศึกษา สังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เป็นอย่างไร	เพื่อศึกษาแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3	1. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทางฯ 2. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินแนวทางฯ	1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 2. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางมีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ	- แบบสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) - แบบประเมินแนวทางใช้สถิติพื้น ฐาน - ค่าเฉลี่ย (Mean) - ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation : S.D.)	ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

บทที่ 4
ผลการดำเนินการวิจัย

การนำเสนอผลการดำเนินการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับของวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

มีรายละเอียดการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$S.D.$ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

D แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

I แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์

$PNI_{modified}$ แทน ค่าความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

4.2 ผลการดำเนินการวิจัย

4.2.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

การสรุปผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอผลแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ผลการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

4.2.1.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน และมี 51 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร 3) สามารถสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและยอมรับ 4) แสดงออกถึงความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ 5) ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการติดตามและประเมินความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ 6) สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเกิดความคิดสร้างสรรค์ 7) สามารถใช้ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวเพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร 8) มีความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มี 12 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มีความสามารถในการคิดนอกกรอบและไม่ยึดติดกับความคุ้นเคยเดิม 2) สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่หลากหลาย3) มีอิสระในการคิดและแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ 4) เปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง 5) สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว 6) กล้าเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ และทดลองแนวทางใหม่อย่างรอบคอบ 7) มีพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดและตัดสินใจอย่างยืดหยุ่นหลากหลายมิติ 8) มีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม 9) สามารถสร้างสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับการดำเนินงานจริง 10) ลดข้อจำกัดของตนเองและองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 11) ใช้แนวคิดใหม่ในการตัดสินใจและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ 12) แสดงความเป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย 2) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก 4) ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ 5) กระตุ้นให้ทีมงานมีเป้าหมายร่วมกันและเห็นคุณค่าในงานของตน 6) สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ 7) แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการคิดและปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ 8) ยอมรับและส่งเสริมความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม มี 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) สนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็นประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม 3) สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่เน้นความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วม 4) วางแผนการทำงานร่วมกันกับทีมอย่างเป็นระบบ และมุ่งสู่

เป้าหมายเดียวกัน5) กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน 6) สามารถกระจายบทบาทภาวะผู้นำและให้อำนาจแก่สมาชิกในการตัดสินใจ 7) สร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม 8) สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการกลุ่มเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLCs) 9) จัดสรรงานอย่างเหมาะสมตามศักยภาพของสมาชิก และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีบทบาท 10) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในลักษณะที่สร้างนวัตกรรมและพัฒนาแนวทางใหม่อย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ มี 13 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มีความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (Creative Thinking) 2) สามารถสร้างภาพในใจถึงแนวทางหรือเป้าหมายที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น 3) มีอารมณ์ขันในการทำงาน ซึ่งเป็นฐานของความคิดสร้างสรรค์ 4) มีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล 5) แสดงออกถึงความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำเดิม (New Ideas) 6) มีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน 7) แสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 8) สามารถคาดการณ์และคาดหมายสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นได้ 9) มีความรู้สึกอิสระทางความคิดและกล้าแสดงออกถึงจินตนาการ 10) ใช้ประสบการณ์และความรู้เดิมเป็นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ 11) สามารถใช้จินตนาการในการออกแบบหรือพัฒนานวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ 12) ส่งเสริมผู้อื่นให้เกิดการริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ด้วยจินตนาการของตน 13) มองเห็นทางเลือกและโอกาสที่แตกต่างจากแนวทางปกติอย่างสร้างสรรค์

4.2.1.2 ผลการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของผู้วิจัยในเบื้องต้นประกอบด้วยประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน และมี 51 ตัวชี้วัด ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยดำเนินการในช่วงระหว่างวันที่ 10–24 เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2568 มีผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิสรุปรายองค์ประกอบดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมองเห็นอนาคต วางแผนการทำงานให้เห็นภาพความสำเร็จเชิงองค์รวม เป็นขั้นตอน ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ไม่เพียงแต่ด้านการศึกษา ในส่วนความเหมาะสมเห็นว่าทุกข้อมีความเหมาะสม แต่ควรปรับข้อความบางข้อตามที่เสนอแนะ...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1; 10 มิถุนายน 2568)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีศักยภาพ วางแผน มองไปข้างหน้า คิดล่วงหน้า บริหารหน่วยงานให้มีคุณภาพ ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างไร มีกระบวนการในการจัดการศึกษา เปลี่ยนแปลง ปรับตัวตามสถานการณ์เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น สำหรับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดเห็นว่าเหมาะสมแล้ว...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2; 12 มิถุนายน 2568)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองเห็นภาพของอนาคตขององค์กร มีทักษะการสื่อสาร รู้จักคิดโดยใช้ปัญญาและมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง มีทัศนกว้างไกลสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีที่จะร่วมปฏิบัติตาม ข้อเสนอแนะควรปรับข้อความตัวชี้วัดให้สื่อถึงการปฏิบัติที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ อื่นๆทความเหมาะสมแล้ว...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3; 18 มิถุนายน 2568)

“...ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายเดียวกันกับบุคลากร วางแผนร่วมกัน ลงมือปฏิบัติ โดยการปรับตามความถนัด มีพลังใจที่เข้มแข็ง ในการพัฒนาการศึกษา และมีนวัตกรรมที่จะทำให้สามารถพัฒนาการศึกษาไปด้วยกัน สำหรับความเหมาะสมผู้วิจัยได้ศึกษามาดีแล้วและเห็นว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4; 19 มิถุนายน 2568)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรทำงานหน้าที่การสอนและหน้าที่พิเศษ ตามขอบข่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งเสริมให้บุคลากรมองเป้าหมาย ก้าวทันโลกการเปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัลและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถในทุก ๆ ด้าน มีความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน และพัฒนาตนเอง และตัวชีวัดบางข้อที่เสนอแนะควรปรับข้อความ อื่นๆมีความเหมาะสมดีแล้ว...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5; 24 มิถุนายน 2568)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองเห็นอนาคตขององค์กรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน สามารถวางแผนงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่มีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้บริหารต้องมีศักยภาพในการคิดล่วงหน้า บริหารงานอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นกระบวนการจัดการศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ใช้ปัญญาและความมุ่งมั่นเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย มีภาวะผู้นำที่ทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธาและพร้อมที่จะร่วมมือปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งต้องส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้พัฒนาศักยภาพของตนเองทั้งในด้านการสอน การใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียนและการศึกษาขององค์กรโดยรวม

2) องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

“...ผู้บริหารจะต้องมีการกล้าและพร้อมยอมรับ การเปลี่ยนแปลง คิดบวก ต้องดีกว่าเดิม เข้าใจการเรียนรู้บริบทการเปลี่ยนแปลงทักษะคน เข้าใจสถานการณ์ สถานที่ เวลา ...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1; 10 มิถุนายน 2568)

“...ผู้บริหารจะต้องปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ สนับสนุนการคิดได้อย่างอิสระ การปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2; 12 มิถุนายน 2568)

“...ผู้บริหารจะต้องยอมรับสภาพสังคม สภาพแวดล้อม บริบทการทำงาน เทคโนโลยี ปรับตัว ยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อการยอมรับในตัวแต่ละบุคคล ไม่ยึดติดกับความคิดเดิม ๆ เรียนรู้ไปตามยุค สมัย เชื่อมโยงคนในองค์กรในการทำงานให้เกิดความสามัคคี...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3; 18 มิถุนายน 2568)

“...ผู้บริหารควรทำความเข้าใจในสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ ปรับตัวเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสม ทำความเข้าใจในงานร่วมกัน ยอบรับในสิ่งที่อาจจะผิดพลาดในการทำงาน แก้ไขอย่างมีสติ มีอารมณ์ที่มั่นคง...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4; 19 มิถุนายน 2568)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีนโยบายในการทำงาน ตั้งกฎกติการ่วมกัน นึกไกล ใจกว้าง ทำงานให้คุ้มค่า ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5; 24 มิถุนายน 2568)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว สรุปผู้ทรงคุณวุฒิผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คนมีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมี ความสามารถในการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านบริบทของสังคม เทคโนโลยี และสถานการณ์การทำงาน ผู้บริหารต้องมีความกล้า คิดบวก มุ่งพัฒนาให้ดีกว่าเดิม เข้าใจบริบทของการเรียนรู้ เข้าใจคน และสามารถทำงานได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ผู้บริหารควรเปิดกว้างทางความคิด พร้อมรับแนวคิดใหม่ ๆ สนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระในการคิดและแสดงความคิดเห็น ตลอดจนปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์หรือแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผล อีกทั้งควรมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เชื่อมโยงคนในองค์กรให้เกิดความร่วมมือและความสามัคคี นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมี สติและอารมณ์มั่นคง สามารถยอมรับข้อผิดพลาด แก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วยการวางนโยบายที่ชัดเจน ใจกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

4.2.1.3 องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

“...ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมองเห็นเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน ไม่ใช่เพียงทำตามหน้าที่ แต่ต้องเข้าใจว่าทุกคนมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจด้วยการสื่อสารเชิงบวก ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการจูงใจ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยกย่องผลงาน และการให้โอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีพลังและศรัทธาในการทำงาน...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1; 10 มิถุนายน 2568)

“...ผู้บริหารควรเป็นต้นแบบของความคิดสร้างสรรค์ ต้องกล้าคิด กล้าทำ และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นอย่างจริงจัง เพราะเมื่อผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี บุคลากรก็จะเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองตามไปด้วย การสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็น เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและต่อยอดความคิดใหม่ ๆ ในองค์กร...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2; 12 มิถุนายน 2568)

“...แรงบันดาลใจไม่ได้เกิดจากคำสั่ง แต่เกิดจากการยอมรับและการให้คุณค่าในความสามารถของแต่ละคน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ผมเห็นว่าการเปิดพื้นที่ให้ครูได้เสนอแนวคิดนอกกรอบ หรือทดลองนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3; 18 มิถุนายน 2568)

“...ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจได้ดี ต้องมีศิลปะในการบริหารคน คือรู้จักพูดให้กำลังใจ ชื่นชมเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จ และให้โอกาสเมื่อเกิดความผิดพลาด ผมเชื่อว่าการทำให้ทีมงานรู้สึกว่า ‘เรามีเป้าหมายร่วมกัน’ เป็นพลังสำคัญที่จะทำให้ทุกคนอยากพัฒนางานของตนให้ดีที่สุด และพร้อมร่วมมือกันสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4; 19 มิถุนายน 2568)

“...ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและรู้จักใช้แนวทางที่ยืดหยุ่นในการสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การใช้เทคโนโลยีหรือกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ ผมเห็นว่าการเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย ไม่ตัดสินเร็วเกินไป จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทีม และทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5; 24 มิถุนายน 2568)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้ที่สามารถ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูและบุคลากร โดยการกระตุ้นให้ทุกคนเห็นคุณค่าในงานของตนและมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร ผู้บริหารต้องใช้การสื่อสารเชิงบวก เป็นผู้นำที่สร้างศรัทธาและแรงจูงใจผ่านการยกย่อง ชื่นชม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็น แบบอย่างที่ดีในการคิดและปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ และยอมรับความคิดที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร สนับสนุนการริเริ่มนวัตกรรม และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เช่น การนำเทคโนโลยีหรือกิจกรรมสร้างสรรค์มาใช้ในการจูงใจ เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรเกิดพลังและแรงใจในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย

4.2.1.4 องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในงาน ผมเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมต้องเริ่มจากความไว้วางใจ การสื่อสารที่โปร่งใส และการแบ่งปันความคิดเห็นอย่างเสรี การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างมีความรับผิดชอบ จะช่วยให้องค์กรเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีพลังและยั่งยืน...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1; 10 มิถุนายน 2568)

“...การทำงานเป็นทีมคือความร่วมมือและความเข้าใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารควรวางแผนการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการกระจายบทบาทและให้อำนาจแก่สมาชิกในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของตน เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังควรส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ PLCs เพื่อให้ทีมงานได้เติบโตไปด้วยกัน....”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2; 12 มิถุนายน 2568)

“...การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดจากผู้นำที่มองเห็นคุณค่าของแต่ละคน และจัดสรรงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของสมาชิกทุกคน เมื่อแต่ละคนได้ทำในสิ่งที่ตนถนัดจะเกิดความมั่นใจและมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกียรติความคิดเห็นของทุกฝ่าย และเปิดพื้นที่ให้ทุกคนมีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร....”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3; 18 มิถุนายน 2568)

“...ผู้บริหารควรเป็นศูนย์กลางในการประสานงานและเชื่อมโยงคนในองค์กรให้ทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายเดียวกัน ต้องเน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม ผมเชื่อว่าความสำเร็จของทีมไม่ได้ขึ้นอยู่กับความเก่งของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เกิดจากการร่วมมือกันคิด ร่วมกันแก้ปัญหา และร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น....”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4; 20 มิถุนายน 2568)

“...การทำงานเป็นทีมในยุคปัจจุบันควรมุ่งไปสู่การสร้างนวัตกรรมและแนวทางใหม่ ๆ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ทีมงานกล้าคิด กล้าทำ และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผมเห็นว่าการจัดประชุมทีมแบบเปิดกว้าง การให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น จะช่วยให้ทีมเกิดพลังในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้จริง....”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5; 24 มิถุนายน 2568)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสร้าง “การมีส่วนร่วม” ของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในงาน ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียม นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้น “ความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความรับผิดชอบร่วมกัน” พร้อมทั้งจัดสรรงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน เพื่อเสริมแรงจูงใจและความมั่นใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริม “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLCs)” ถูกมองว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทีมงานให้เติบโตไปพร้อมกัน

4.2.1.5 องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ

“...การมีจินตนาการของผู้บริหารสถานศึกษาคือการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่สามารถมองเห็นภาพในใจได้อย่างชัดเจน ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำ และมีอิสระทางความคิดเพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน ผมเชื่อว่าความคิดสร้างสรรค์เริ่มจากการเปิดใจยอมรับแนวคิดที่แตกต่าง และใช้ประสบการณ์เดิมเป็นฐานในการต่อยอดให้เกิดสิ่งใหม่ที่ตอบโจทย์สถานการณ์จริง....”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1; 10 มิถุนายน 2568)

“...จินตนาการคือพลังในการมองอนาคต ผู้บริหารควรมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มของการศึกษา และสร้างภาพเป้าหมายที่ยังไม่เกิดขึ้นให้ทีมงานเห็นร่วมกัน ผมมองว่าการมีอารมณ์ขันและทัศนคติเชิงบวก เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเปิดพื้นที่ให้ความคิดสร้างสรรค์งอกงามและนำไปสู่การคิดเชิงอนาคตได้อย่างมีเหตุผล....”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2; 12 มิถุนายน 2568)

“...ผู้บริหารที่มีจินตนาการจะไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม ๆ แต่จะมองเห็นทางเลือกใหม่ ๆ ที่แตกต่างและสร้างสรรค์ จินตนาการไม่ได้หมายถึงการเพ้อฝัน แต่เป็นการใช้ความรู้และประสบการณ์มาประมวลเพื่อคาดหมายสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ผมเห็นว่าผู้นำควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรกล้าคิดนอกกรอบ กล้าแสดงความเห็น และร่วมกันสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3; 18 มิถุนายน 2568)

“...ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็ว จินตนาการคือเครื่องมือสำคัญของผู้นำในการออกแบบอนาคต ผมเชื่อว่าผู้บริหารควรมีความคล่องในการคิดหลายแนวทาง มองเห็นความเป็นไปได้จากสิ่งเล็ก ๆ และเชื่อมโยงให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการไม่ใช่เพียงเพื่อฝัน แต่เพื่อแปลงความคิดให้เป็นแผนปฏิบัติได้จริง...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4; 19 มิถุนายน 2568)

“...จินตนาการของผู้นำไม่ใช่แค่เรื่องของการคิดใหม่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดการคิดใหม่ด้วย ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทีมงานได้ใช้ความคิดและจินตนาการของตนเองในการพัฒนาแนวทางการทำงาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี จะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5; 24 มิถุนายน 2568)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการมีจินตนาการ พบว่า “จินตนาการ” เป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นนวัตกรรมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย โดยผู้บริหารที่มีจินตนาการจะต้องมีความสามารถในการ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มองเห็นภาพอนาคต และคาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่า ผู้นำทางการศึกษาควรมี อิสระทางความคิด กล้าคิด กล้าทำ และเปิดใจยอมรับแนวคิดที่แตกต่าง พร้อมทั้งใช้ประสบการณ์และความรู้เดิมเป็นพื้นฐานในการต่อยอดให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและสังคมนอกจากนี้ จินตนาการยังหมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงความคิดหลากหลายแนวทางให้เป็นรูปธรรม สามารถแปลงแนวคิดให้เป็นแผนปฏิบัติจริง และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงบันดาลใจในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน ผ่านการเปิดพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้นำสรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิไปดำเนินการปรับปรุงแก้ และเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะเพื่อให้ตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบมีความเหมาะสมและมีเนื้อหาครอบคลุมความหมายขององค์ประกอบและวัตถุประสงค์การวิจัยแสดงดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด (หลังสัมภาษณ์)
1. การมีวิสัยทัศน์	1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
	2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร
	3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและยอมรับ
	4) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และความผูกพันต่อวิสัยทัศน์
	5) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการติดตามและประเมินความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์
	6) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเกิดความคิดสร้างสรรค์
	7) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวเพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร
	8) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ
	9) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการยอมรับ เคารพ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและบุคลากรทุกคน (เพิ่มเติม)
	10) ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ครู บุคลากร และชุมชนโดยรอบอย่างเท่าเทียม เพิ่มเติม)
	11) ผู้บริหารสถานศึกษามีกลไกรับเรื่องร้องเรียนและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสอย่างเป็นระบบ (เพิ่มเติม)
	12) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและติดตามผลการดำเนินงาน (เพิ่มเติม)
2. การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว	1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดนอกกรอบและไม่ยึดติดกับความคุ้นเคยเดิม
	2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่หลากหลาย
	3) ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการคิดและแสดงออกอย่างสร้างสรรค์
	4) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง
	5) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
	6) ผู้บริหารสถานศึกษากล้าเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ และทดลองแนวทางใหม่อย่างรอบคอบ

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด (หลังสัมภาษณ์)
	7) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดและตัดสินใจอย่างยืดหยุ่นหลากหลายมิติ
	8) ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม
	9) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับการดำเนินงานจริง
	10) ผู้บริหารสถานศึกษาลดข้อจำกัดของตนเองและองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. การสร้างแรงบรรดาลใจ	1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย
	2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
	3) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก
	4) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ
	5) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ทีมงานมีเป้าหมายร่วมกันและเห็นคุณค่าในงานของตน
	6) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ
	7) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการคิดและปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์
	8) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและส่งเสริมความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
	9) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการสื่อสารและการจัดการความหลากหลาย (เพิ่มใหม่)
4. การทำงานเป็นทีม	1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร
	2) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม
	3) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่เน้นความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วม
	4) ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการทำงานร่วมกันกับทีมอย่างเป็นระบบ และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
	5) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด (หลังสัมภาษณ์)
	6) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระจายบทบาทภาวะผู้นำและให้อำนาจแก่สมาชิกในการตัดสินใจ
	7) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม
	8) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการกลุ่มเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLCs)
	9) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรงานอย่างเหมาะสมตามศักยภาพของสมาชิก และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีบทบาท
	10) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในลักษณะที่สร้างนวัตกรรมและพัฒนาแนวทางใหม่อย่างต่อเนื่อง
5. การมีจินตนาการ	1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (Creative Thinking)
	2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างภาพในใจถึงแนวทางหรือเป้าหมายที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น
	3) ผู้บริหารสถานศึกษามีอารมณ์ขันในการทำงาน ซึ่งเป็นฐานของความคิดสร้างสรรค์
	4) ผู้บริหารสถานศึกษามีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล
	5) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำเดิม (New Ideas)
	6) ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน
	7) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
	8) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคาดการณ์และคาดหมายสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นได้
	9) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้สึกอิสระทางความคิดและกล้าแสดงออกถึงจินตนาการ
	10) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประสบการณ์และความรู้เดิมเป็นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่
	11) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้จินตนาการในการออกแบบหรือพัฒนานวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ
	12) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมผู้อื่นให้เกิดการริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ด้วยจินตนาการของตน
	13) ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นทางเลือกและโอกาสที่แตกต่างจากแนวทางปกติอย่างสร้างสรรค์

จากตารางที่ 4.1 สรุปผลการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาภายหลังการสัมภาษณ์ พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน และมี 54 ตัวชี้วัด

4.2.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 297 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด จำนวน 297 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 จากแบบสอบถามทั้งหมด โดยมีรายละเอียดการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแสดงในตาราง 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดสถานศึกษา	จำนวนประชากร (คน)		รวม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)		รวม	ร้อยละ
	ผู้บริหารฯ	ครู		ผู้บริหารฯ	ครู		
ขนาดเล็ก (นักเรียน 0–120 คน)	124	779	903	86	123	209	70.37
ขนาดกลาง (นักเรียน 121–600 คน)	45	319	364	31	49	80	26.94
ขนาดใหญ่ (นักเรียน 601–1,500 คน)	1	48	49	1	7	8	2.69
รวม	170	1,146	1,316	118	179	297	100.00

จากตาราง 4.2 แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 179 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 118 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 70.37 รองลงมา ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 26.94 และปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.69 ตามลำดับ

4.2.2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.3–4.9

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. การมีวิสัยทัศน์	3.40	0.46	มาก	4.82	0.37	มากที่สุด	0.42	3
2. การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว	3.36	0.46	ปานกลาง	4.86	0.34	มากที่สุด	0.45	1
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.41	0.49	ปานกลาง	4.87	0.32	มากที่สุด	0.43	2
4. การทำงานเป็นทีม	3.51	0.54	มาก	4.91	0.28	มากที่สุด	0.40	4
5. การมีจินตนาการ	3.61	0.61	มาก	4.87	0.31	มากที่สุด	0.35	5
เฉลี่ย	3.45	0.52	ปานกลาง	4.87	0.32	มากที่สุด	0.41	-

จากตาราง 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3โดยรวมและรายด้าน พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.45; $S.D.$=0.52) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการมีจินตนาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.61; $S.D.$=0.51) รองลงมา ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.51; $S.D.$=0.54) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.41; $S.D.$=0.49) ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.40; $S.D.$=0.46) และด้าน

การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.36; $S.D.$=.46) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.87; $S.D.$=0.32) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.91; $S.D.$=0.28) รองลงมาได้แก่ ด้านการมีจินตนาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.87; $S.D.$=0.31) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.87; $S.D.$=0.32) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.86; $S.D.$=0.34) และด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.82; $S.D.$=0.37) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.41 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ($PNI_{modified}$=0.45) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ($PNI_{modified}$=0.43) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified}$= 0.42) ด้านการทำงานเป็นทีม ($PNI_{modified}$=0.40) และด้านการมีจินตนาการ ($PNI_{modified}$=0.35) ตามลำดับ

โดยมีสรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3รายด้านและรายข้อ แสดงดังตาราง 4.4-4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์โดยรวมและรายข้อ

การมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	3.25	0.43	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด	0.47	1
2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร	3.28	0.45	ปานกลาง	4.86	0.35	มากที่สุด	0.46	2
3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและยอมรับ	3.34	0.47	ปานกลาง	4.86	0.34	มากที่สุด	0.45	4
4) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และความผูกพันต่อวิสัยทัศน์	3.76	0.43	มาก	4.89	0.31	มากที่สุด	0.30	11

(ต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
5) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการติดตามและประเมินความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์	3.34	0.47	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด	0.45	5
6) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเกิดความคิดสร้างสรรค์	3.39	0.49	ปานกลาง	4.87	0.33	มากที่สุด	0.42	7
7) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวเพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร	3.23	0.42	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด	0.33	10
8) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ	3.30	0.46	ปานกลาง	4.85	0.36	มากที่สุด	0.46	3

(ต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
9) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการยอมรับ เคารพ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและบุคลากรทุกคน	3.66	0.48	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด	0.29	12
10) ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ครู บุคลากร และชุมชนโดยรอบอย่างเท่าเทียม	3.37	0.48	ปานกลาง	4.84	0.37	มากที่สุด	0.44	6
11) ผู้บริหารสถานศึกษามีกลไกรับเรื่องร้องเรียนและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสอย่างเป็นระบบ	3.40	0.49	ปานกลาง	4.76	0.42	มากที่สุด	0.38	8
12) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและติดตามผลการดำเนินงานเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้	3.52	0.50	มาก	4.80	0.39	มากที่สุด	0.34	9
เฉลี่ยรวม	3.40	0.46	มาก	4.82	0.37	มากที่สุด	0.42	-

จากตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์โดยรวมและรายข้อ พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.40; $S.D.$=0.46) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.76; $S.D.$=0.43) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการยอมรับ เคารพ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและบุคลากรทุกคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.66; $S.D.$=0.48) และ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.52; $S.D.$=0.50) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวเพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.23; $S.D.$=0.42)

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.82; $S.D.$=0.37) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.89; $S.D.$=0.31) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.89; $S.D.$=0.32) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.87; $S.D.$=0.33) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวเพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.63; $S.D.$=0.48)

ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.42 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ($PNI_{modified}$=0.47) รองลงมา ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร ($PNI_{modified}$=0.46) และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ($PNI_{modified}$=0.46) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการยอมรับ เคารพ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและบุคลากรทุกคน ($PNI_{modified}$=0.29)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว โดยรวมและรายข้อ

การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดนอกกรอบและไม่ยึดติดกับความคุ้นเคยเดิม	3.32	0.46	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด	0.46	4
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่หลากหลาย	3.52	0.50	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด	0.37	10
3) ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการคิดและแสดงออกอย่างสร้างสรรค์	3.51	0.50	มาก	4.85	0.34	มากที่สุด	0.38	9
4) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.19	0.40	ปานกลาง	4.86	0.35	มากที่สุด	0.52	1
5) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	3.25	0.43	ปานกลาง	4.87	0.33	มากที่สุด	0.49	3

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
6) ผู้บริหารสถานศึกษากล้าเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ และทดลองแนวทางใหม่อย่างรอบคอบ	3.41	0.49	ปานกลาง	4.85	0.36	มากที่สุด	0.41	7
7) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดและตัดสินใจอย่างยืดหยุ่นหลากหลายมิติ	3.34	0.47	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด	0.46	5
8) ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม	3.22	0.41	ปานกลาง	4.88	0.32	มากที่สุด	0.50	2
9) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับการดำเนินงานจริง	3.35	0.48	ปานกลาง	4.86	0.35	มากที่สุด	0.45	6
10) ผู้บริหารสถานศึกษาลดข้อจำกัดของตนเองและองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.48	0.50	ปานกลาง	4.86	0.34	มากที่สุด	0.40	8
เฉลี่ยรวม	3.36	0.46	ปานกลาง	4.86	0.34	มากที่สุด	0.45	-

จากตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว โดยรวมและรายข้อ พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.36; $S.D.$=0.46) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.52; $S.D.$=0.50) รองลงมา ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.51; $S.D.$=0.50) และ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =.48; $S.D.$=0.50) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.19; $S.D.$=0.40)

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.86; $S.D.$=0.34) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดนอกกรอบและไม่ยึดติดกับความคุ้นเคยเดิม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.89; $S.D.$=0.31) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.88; $S.D.$=0.32) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดและตัดสินใจอย่างยืดหยุ่นหลากหลายมิติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.87; $S.D.$=0.33) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.81; $S.D.$=0.40)

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.45 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ($PNI_{modified}$=0.52) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม ($PNI_{modified}$=0.50) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ($PNI_{modified}$=0.49) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่หลากหลาย ($PNI_{modified}$=0.37)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

การสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย	3.64	0.53	มาก	4.89	0.17	มากที่สุด	0.34	9
2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.29	0.46	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด	0.48	1
3) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก	3.33	0.47	ปานกลาง	4.85	0.36	มากที่สุด	0.46	3
4) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ	3.30	0.46	ปานกลาง	4.87	0.30	มากที่สุด	0.47	2
5) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ทีมงานมีเป้าหมายร่วมกันและเห็นคุณค่าในงานของตน	3.43	0.50	ปานกลาง	4.88	0.29	มากที่สุด	0.42	6

(ต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
6) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ	3.38	0.48	ปานกลาง	4.88	0.33	มากที่สุด	0.44	4
7) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการคิดและปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	3.39	0.49	ปานกลาง	4.86	0.35	มากที่สุด	0.43	5
8) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและส่งเสริมความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	3.43	0.50	ปานกลาง	4.83	0.38	มากที่สุด	0.41	7
9) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการสื่อสารและการจัดการความหลากหลาย (เพิ่มใหม่)	3.54	0.55	มาก	4.89	0.30	มากที่สุด	0.38	8
เฉลี่ยรวม	3.41	0.49	ปานกลาง	4.87	0.32	มากที่สุด	0.43	-

จากตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.41; $S.D.$=0.49) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.64; $S.D.$=0.53) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการสื่อสารและการจัดการความหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.54; $S.D.$=0.55) และ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและส่งเสริมความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.43; $S.D.$=0.50) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและให้คุณค่ากับความแตกต่างของบุคลากรในด้านความคิด ความสามารถ ทักษะและวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.29; $S.D.$=0.46)

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.87; $S.D.$=0.32) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.90; $S.D.$=0.30) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย ($\bar{X}$ =4.89; $S.D.$=0.17) และ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการสื่อสารและการจัดการความหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.89; $S.D.$=0.30) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและส่งเสริมความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.83; $S.D.$=0.38)

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.43 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{modified}$=0.48) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ ($PNI_{modified}$=0.47) และ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก ($PNI_{modified}$=0.46) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย ($PNI_{modified}$=034)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการทำงานเป็นทีมโดยรวมและรายข้อ

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร	3.30	0.46	ปานกลาง	4.87	0.33	มากที่สุด	0.48	1
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็นประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม	3.31	0.47	ปานกลาง	4.86	0.34	มากที่สุด	0.47	3
3) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่เน้นความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วม	3.42	0.58	ปานกลาง	4.93	0.23	มากที่สุด	0.44	4
4) ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการทำงานร่วมกันกับทีมอย่างเป็นระบบและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน	3.74	0.58	มาก	4.92	0.26	มากที่สุด	0.31	7

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
5) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน	3.34	0.48	ปานกลาง	4.91	0.29	มากที่สุด	0.47	2
6) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระจายบทบาทภาวะผู้นำและให้อำนาจแก่สมาชิกในการตัดสินใจ	3.76	0.54	มาก	4.90	0.29	มากที่สุด	0.30	8
7) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม	3.43	0.69	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด	0.42	5
8) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการกลุ่มเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLCs)	3.77	0.55	มาก	4.96	0.18	มากที่สุด	0.32	6

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
9) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรงานอย่างเหมาะสมตามศักยภาพของสมาชิกและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีบทบาท	3.77	0.55	มาก	4.90	0.29	มากที่สุด	0.29	9
10) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในลักษณะที่สร้างนวัตกรรมและพัฒนาแนวทางใหม่อย่างต่อเนื่อง	3.77	0.54	มาก	4.89	0.29	มากที่สุด	0.28	10
เฉลี่ยรวม	3.51	0.54	มาก	4.91	0.28	มากที่สุด	0.40	

จากตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการทำงานเป็นทีมโดยรวมและรายข้อ พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.51; $S.D.$=0.54) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรงานอย่างเหมาะสมตามศักยภาพของสมาชิก และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีบทบาท มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.77; $S.D.$=0.55) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระจายบทบาทภาวะผู้นำและให้อำนาจแก่สมาชิกในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.76; $S.D.$=0.54) และ ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการทำงานร่วมกันกับทีมอย่างเป็นระบบ และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.74; $S.D.$=0.58) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความ

เชี่ยวชาญและประสิทธิภาพในการปฏิบัติ งานอย่างถูกต้อง มีระบบ และสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.30; $S.D.$=0.46)

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.91; $S.D.$=0.28) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการกลุ่มเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLCs) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.96; $S.D.$=0.18) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่เน้นความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.93; $S.D.$=0.23) และผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการทำงานร่วมกันกับทีมอย่างเป็นระบบ และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.92; $S.D.$=0.26) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.86; $S.D.$=0.34)

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.40 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ($PNI_{modified}$=0.48) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน ($PNI_{modified}$=0.47) และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม ($PNI_{modified}$=0.47) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในลักษณะที่สร้างนวัตกรรมและพัฒนาแนวทางใหม่อย่างต่อเนื่อง ($PNI_{modified}$=0.29)

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3ด้านการมีจินตนาการโดยรวมและรายข้อ

การมีจินตนาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (Creative Thinking)	3.64	0.58	มาก	4.94	0.22	มากที่สุด	0.35	4
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างภาพในใจถึงแนวทางหรือเป้าหมายที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น	3.71	0.64	มาก	4.88	0.31	มากที่สุด	0.31	10
3) ผู้บริหารสถานศึกษามีอารมณ์ขันในการทำงานซึ่งเป็นฐานของความคิดสร้างสรรค์	3.63	0.66	มาก	4.84	0.36	มากที่สุด	0.33	5
4) ผู้บริหารสถานศึกษามีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล	3.56	0.59	มาก	4.91	0.28	มากที่สุด	0.37	3

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การมีจินตนาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
5) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำเดิม	3.71	0.59	มาก	4.93	0.23	มากที่สุด	0.32	9
6) ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน	3.26	0.67	ปานกลาง	4.87	0.32	มากที่สุด	0.49	1
7) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	3.32	0.58	ปานกลาง	4.92	0.26	มากที่สุด	0.48	2
8) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคาดการณ์และคาดหมายสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นได้	3.56	0.68	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด	0.33	6
9) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้สึกอิสระทางความคิดและกล้าแสดงออกถึงจินตนาการ	3.73	0.64	มาก	4.88	0.32	มากที่สุด	0.30	11
10) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประสบการณ์และความรู้เดิมเป็นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่	3.92	0.47	มาก	4.85	0.35	มากที่สุด	0.23	14

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การมีจินตนาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
11) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้จินตนาการในการออกแบบหรือพัฒนานวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ	3.68	0.59	มาก	4.85	0.35	มากที่สุด	0.32	8
12) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมผู้อื่นให้เกิดการริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ด้วยจินตนาการของตน	3.46	0.73	ปานกลาง	4.86	0.33	มากที่สุด	0.30	12
13) ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นทางเลือกและโอกาสที่แตกต่างจากแนวทางปกติอย่างสร้างสรรค์	3.53	0.65	มาก	4.89	0.30	มากที่สุด	0.32	7
เฉลี่ยรวม	3.60	0.60	มาก	4.86	0.30	มากที่สุด	0.34	-

จากตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีจินตนาการโดยรวมและรายข้อ พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.61; $S.D.$=0.61) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประสบการณ์และความรู้เดิมเป็นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.92; $S.D.$=0.47) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.80; $S.D.$=0.56) และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้สึกอิสระทางความคิดและกล้าแสดงออก

ถึงจินตนาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.73; $S.D.$=0.4) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.26; $S.D.$=0.67)

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.87; $S.D.$=0.31) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (Creative Thinking) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.94; $S.D.$=0.22) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำเดิม (New Ideas) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.93; $S.D.$=0.23) และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.92; $S.D.$=0.26) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคาดการณ์และคาดหมายสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.75; $S.D.$=0.43)

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.35 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน ($PNI_{modified}$ = 0.49) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($PNI_{modified}$ = 0.48) และผู้บริหารสถานศึกษามีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล ($PNI_{modified}$ = 0.37) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประสบการณ์และความรู้เดิมเป็นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่เหตุผล ($PNI_{modified}$ = 0.23)

4.2.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 32) ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 และ 3) ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยแต่ละขั้นตอนมีสรุปผลการดำเนินการดังนี้

4.2.3.1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ในระยะที่ 1 มาสรุปเป็นแนวทางในเบื้องต้น ก่อนดำเนินการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา รวมจำนวน 6 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการมีจินตนาการ โดยได้ดำเนินการในช่วงระหว่างวันที่ 15-26 เดือนกันยายน พ.ศ. 2568 โดยเลือกข้อที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุดสามลำดับของแต่ละด้าน มากำหนดเป็นประเด็นสัมภาษณ์ มีรายละเอียดผลการสรุปแนวทางโดยเรียงลำดับจากองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดไปถึงต่ำสุด ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มีตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด 3 อันดับ

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

2. องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด 3 อันดับ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก

3. องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ มีตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด 3 อันดับ

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

4. องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม มีตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด 3 อันดับ

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม

5. องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ มีตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด 3 อันดับ

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

5.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล

จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการศึกษามาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ตามที่กำหนดไว้โดยมีการสรุปใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มี 3 แนวทาง ดังนี้

1.1 การเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง

1.2 มีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม

1.3 ความสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน ดังนี้

“...ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องมีความยืดหยุ่นสูง เพราะสถานการณ์การศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากครูและบุคลากรที่มาจากหลากหลายมุมมอง เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การตัดสินใจมีมิติรอบด้านมากขึ้น การเปิดกว้างไม่เพียงช่วยลดความขัดแย้ง แต่ยังสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและพร้อมร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนไปด้วยกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ความยืดหยุ่นของผู้นำไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงโดยไร้ทิศทาง แต่คือการมองเห็นสถานการณ์และปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบท ผมเห็นว่าผู้บริหารควรมีแนวทางแก้ปัญหาที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม เช่น การจัดการเรียนรู้หรือการบริหารบุคคลต้องพร้อมปรับให้เข้ากับบริบทของผู้เรียนและสังคม เพื่อให้โรงเรียนยังคงเดินหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 17 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ในภาวะที่การศึกษาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการ ผมคิดว่าผู้บริหารควรมีทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถวางแผน ปรับตัว และนำพาองค์กรให้ทันต่อยุคสมัยได้....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การมีความยืดหยุ่นของผู้นำเกิดจากทัศนคติที่เปิดกว้างและไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรยอมรับว่าความคิดเห็นที่แตกต่างไม่ใช่สิ่งขัดแย้ง แต่เป็นโอกาสในการต่อยอดความคิดใหม่ ๆ การฟังด้วยใจและให้เกียรติในความเห็นของผู้อื่น จะช่วยสร้างความร่วมมือในทีมงานและทำให้การปรับตัวเป็นไปอย่างราบรื่น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 24 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ความยืดหยุ่นของผู้นำต้องมาควบคู่กับความรวดเร็วในการตัดสินใจ เพราะบางครั้งสถานการณ์ต้องการการตอบสนองที่ฉับไว เช่น การบริหารในภาวะวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงนโยบาย การปรับตัวได้ทันเป็นสิ่งที่สะท้อนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่ไม่เพียงแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ยังคิดล่วงหน้าและเตรียมแนวทางรองรับไว้ล่วงหน้า...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องกล้าปรับตัวตามสถานการณ์และเรียนรู้จากความผิดพลาด ผมเห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ จะช่วยให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปรับตัวไปพร้อมกัน การปรับตัวไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนเพราะจำเป็น แต่คือการเปลี่ยนเพราะมองเห็นโอกาสในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

2. สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจมี 3 แนวทาง ดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.2 ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ

2.3 สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก

โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน ดังนี้

“...การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเริ่มจากผู้นำที่เปิดโอกาสให้ครูและเจ้าหน้าที่ได้กล้าคิด กล้าทำ ไม่กลัวความผิดพลาด ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทุกคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ และเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าในบทบาทของตนเอง เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและสนับสนุน เขาจะมีแรงจูงใจที่จะทำงานด้วยความมุ่งมั่นและสร้างสรรค์มากขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ผู้นำที่ดีต้องใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างแรงจูงใจ ไม่ใช่เพียงคำพูดหรือคำสั่ง แต่เป็นการลงมือทำให้เห็นเป็นแบบอย่าง เช่น การใช้กิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ หรือแม้แต่การนำแนวคิดนอกกรอบมาประยุกต์ในการบริหารงาน สิ่งเหล่านี้ช่วยกระตุ้นให้ครูคิดต่างและกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 17 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...แรงบันดาลใจเกิดขึ้นได้จากบรรยากาศขององค์กรที่เปิดกว้างและให้โอกาสในการแสดงออก ผู้บริหารควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องกลัวการถูกตำหนิ เมื่อครูรู้สึกว่าความคิดของเขาได้รับการรับฟังและเห็นคุณค่า จะเกิดความภาคภูมิใจในงานและพร้อมพัฒนาสิ่งใหม่ร่วมกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การสร้างแรงบันดาลใจไม่ใช่แค่การให้กำลังใจ แต่คือการจุดประกายให้คนอยากเติบโต ผู้นำควรเปิดพื้นที่ให้ครูได้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว และใช้ประสบการณ์เหล่านั้นเป็นบทเรียน ผมมองว่าผู้บริหารควรเน้นการโค้ช การให้คำปรึกษา และการชื่นชมในความพยายามมากกว่าผลลัพธ์ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าการพัฒนาเป็นเรื่องที่มีคุณค่า...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 24 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ผู้นำยุคใหม่ต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างพลังทางบวกให้กับทีมได้ การใช้แนวคิดนอกกรอบ เช่น การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำเสนอแนวทางการสอนเชิงสร้างสรรค์ หรือการใช้เทคโนโลยีมาเสริมแรงจูงใจ เป็นวิธีที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกสนุกกับการทำงาน และพร้อมจะพัฒนาตนเองไปพร้อมกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บริหารเป็นแบบอย่างของคนที่รักการเรียนรู้และมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำควรแสดงให้เห็นว่าการกล้าคิด กล้าทำ เป็นเรื่องที่มีคุณค่า และควรยกย่องความพยายามของบุคลากรทุกคน การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น ไม่ตัดสินความคิด แต่สนับสนุนให้ทุกคนเติบโตไปด้วยกัน จะทำให้ทีมเกิดพลังเชิงบวกและพร้อมสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างแท้จริง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

3. สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 3 แนวทาง ดังนี้

3.1 กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

3.2 จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร

3.3 ความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน ดังนี้

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารจำเป็นต้องเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นไปได้จริง วิสัยทัศน์นั้นควรสะท้อนทิศทางของการพัฒนาโรงเรียนในอนาคต และต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การมีภาพอนาคตที่ชัดเจนจะช่วยให้บุคลากรทุกคนเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน และร่วมกันขับเคลื่อนโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีพลัง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเพียงคนเดียว แต่ควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ร่วมคิด ร่วมออกแบบ และกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน การมีส่วนร่วมเช่นนี้จะสร้างความเป็นเจ้าของ และทำให้ทุกคนรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายร่วมกัน....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 17 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นการปฏิบัติจริงได้ ซึ่งหมายถึงการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และการให้อำนาจแก่บุคลากรในการขับเคลื่อนงาน ผู้บริหารควรเป็นผู้จุดประกายแนวทางและคอยสนับสนุนทีมงาน เพื่อให้ทุกคนสามารถใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การมีวิสัยทัศน์ที่ดีไม่ได้หมายถึงการคิดไกลเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสามารถมองเห็นโอกาสในความเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรมองภาพรวมทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ เพื่อกำหนดกรอบการทำงานที่สอดคล้องกับยุคสมัย อีกทั้งควรใช้ข้อมูลและแนวโน้มจากโลกการศึกษาเป็นฐานในการกำหนดทิศทาง เพื่อให้โรงเรียนก้าวทันความเปลี่ยนแปลง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 24กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะต้องสื่อสารเป้าหมายให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมองเห็นคุณค่าของเป้าหมายนั้น นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ จะช่วยให้เกิดความผูกพันและพร้อมทุ่มเทในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ โดยมีวิสัยทัศน์เป็นศูนย์กลางของการขับเคลื่อนองค์กร การให้อำนาจการตัดสินใจบางส่วนแก่ครูและทีมงานเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับ และทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนไม่หยุดอยู่แค่คำพูด แต่เกิดขึ้นจริงในทุกห้องเรียน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

4. สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม มี 3 แนวทาง ดังนี้

4.1 การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

4.2 การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน

4.3 การสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม

โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน ดังนี้

“...ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องรู้จักเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน เพราะเมื่อทุกคนได้มีส่วนในการคิดและวางแผน ย่อมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การทำงานจึงมีพลังและเกิดความร่วมมืออย่างแท้จริง ผู้นำควรเป็นผู้ฟังที่ดีและให้คุณค่ากับความคิดเห็นของทุกคนในทีม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การสร้างทีมที่เข้มแข็งไม่ใช่แค่การมอบหมายงาน แต่ต้องสร้างแรงจูงใจภายในให้บุคลากรอยากทำงานร่วมกัน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ เมื่อทุกคนรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีส่วนสำคัญในความสำเร็จของโรงเรียน ความร่วมมือจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 17 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การทำงานเป็นทีมคือการสื่อสารที่เปิดกว้างและการแบ่งปันประสบการณ์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดวงพูดคุยหรือเวทีแลกเปลี่ยนระหว่างครู เพื่อให้แต่ละคนได้แชร์วิธีการทำงานหรือแนวทางแก้ปัญหาที่ตนพบเจอ ซึ่งจะช่วยให้ทีมเรียนรู้ร่วมกันและต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ผู้นำที่ดีต้องปรับบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็นผู้ร่วมสร้างแรงบันดาลใจ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนควรเกิดจากการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่าย เมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เขาจะรู้สึกว่าทิศทางของโรงเรียนคือทิศทางของตนเอง ทำให้เกิดแรงผลักดันในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 24 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ผู้บริหารควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมทีมที่เกื้อกูลกัน เช่น การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ การสรุปบทเรียนร่วมกันหลังดำเนินโครงการ หรือแม้แต่การเฉลิมฉลองความสำเร็จร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ช่วยหล่อหลอมความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว และทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในทีมงานของตน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อผู้บริหารทำหน้าที่เป็น ‘ผู้อำนวยความร่วมมือ’ มากกว่าผู้สั่งการ ผู้นำควรสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และร่วมกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การมีเวทีหารือเป็นประจำ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย หรือการแลกเปลี่ยนผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ทีมเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

5. สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ มี 3 แนวทาง ดังนี้

5.1 มีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน

5.2 แสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

5.3 มีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล

โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน ดังนี้

“...จินตนาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้ต้องไม่หยุดอยู่ที่การคิดเพียงระยะสั้น แต่ต้องมองไกลไปถึงอนาคตว่าแนวโน้มทางการศึกษาจะเปลี่ยนไปอย่างไร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงจินตนาการต้องสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบันให้กลายเป็นแนวทางใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในอนาคตได้อย่างเหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การมีจินตนาการของผู้บริหารไม่ได้หมายถึงการเพ้อฝัน แต่คือการใช้สติปัญญาและไหวพริบในการมองปัญหาอย่างรอบด้าน แล้วคิดหาวิธีแก้ที่สร้างสรรค์และเป็นไปได้จริง ผู้นำที่มีจินตนาการจะมองเห็นทางออกในสิ่งที่คนอื่นอาจมองข้าม และกล้าที่จะทดลองแนวทางใหม่อย่างมีเหตุผล เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 17 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...จินตนาการคือพลังสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรฝึกคิดในหลายมุมมอง ไม่จำกัดอยู่เพียงกรอบเดิมของการบริหาร เช่น เมื่อเกิดปัญหา ควรมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งแนวทางในการแก้ไข และสามารถอธิบายได้ว่าทำไมแนวทางนั้นถึงเหมาะสมในบริบทของโรงเรียนตนเอง นั่นคือการใช้เหตุผลกำกับจินตนาการอย่างสมดุล....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การมีแนวคิดเชิงอนาคตเป็นหัวใจของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องมองเห็นภาพโรงเรียนที่อยากให้เป็นในอีก 3–5 ปีข้างหน้า และสามารถถ่ายทอดภาพนั้นให้ครูและบุคลากรเข้าใจร่วมกัน การมีจินตนาการเช่นนี้ช่วยให้ทีมเห็นทิศทางเดียวกัน และเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 24 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ผู้นำที่มีจินตนาการจะไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง แต่จะใช้จินตนาการเป็นเครื่องมือในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา ผมเคยเห็นผู้บริหารบางคนใช้แนวคิดจากประสบการณ์ของโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ในบริบทของตนเองได้อย่างเหมาะสม นั่นคือการใช้ไหวพริบและการคิดหลากหลายแนวทางที่เกิดจากจินตนาการเชิงสร้างสรรค์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...จินตนาการของผู้บริหารควรถูกพัฒนาให้เป็นระบบคิดที่เชื่อมโยงเหตุและผลได้อย่างชัดเจน ไม่ใช่คิดเพียงเพราะอยากลอง ผู้นำที่มีความคล่องทางความคิดจะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายรูปแบบ และเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ทุกเมื่อ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ดังกล่าวสรุป แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 15 แนวทาง ดังนี้ 1) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มี 3 แนวทาง 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมี 3 แนวทาง 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 3 แนวทาง 4) ด้านการทำงานเป็นทีม มี 3 แนวทาง 5) ด้านการมีจินตนาการ มี 3 แนวทาง สรุปดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา
1. การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว	1) การเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง 2) มีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม 3) ความสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	1) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ 3) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก
3. การมีวิสัยทัศน์	1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร 3) ความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ
4. การทำงานเป็นทีม	1) การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน 3) การสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา
5. การมีจินตนาการ	1) มีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน 2) แสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 3) มีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล

4.2.3.2 ผลการยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษามาสรุปและยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยจัดสร้างเป็นคู่มือการพัฒนา ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล มีรายละเอียดดังนี้

ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

1. หลักการ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ภาวะผู้นำดังกล่าวต้องผสมผสานคุณธรรม ความรู้ลึกซึ้ง และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การจัดทำคู่มือนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะ รอบด้าน และสร้างองค์กรการเรียนรู้ที่ปรับตัวได้ต่อบริบทปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประเด็นสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hargreaves และ Fink (2006) ที่มองว่า “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Sustainable Leadership)” คือการนำองค์กรที่สร้างผลลัพธ์เชิงบวกทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงคุณธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาสมดุลระหว่างนวัตกรรมกับความมั่นคงขององค์กร ขณะที่ Avery & Bergsteiner (2011) เน้นการบริหารที่ผสมผสานความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม การสืบทอดวิสัยทัศน์ และการมีจินตนาการองค์ความรู้ เพื่อให้โรงเรียนสามารถรักษาคุณภาพและพัฒนาต่อเนื่องแม้ผู้นำเปลี่ยนแปลง

สำหรับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษานี้ใช้ โมเดล 70/20/10 เป็นกรอบการเรียนรู้เชิงระบบ (Lombardo & Eichinger, 1996) โดย 70% เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Experiential Learning) ผ่านการบริหารสถานศึกษาและการแก้ปัญหาเชิงระบบ 20% เรียนรู้จากการมีพี่เลี้ยง การโค้ช และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Social Learning) ในชุมชนวิชาชีพ10% เรียนรู้ผ่านการอบรมหรือการศึกษาต่อ (Formal Learning) เพื่อเสริมความรู้เชิงทฤษฎีและทักษะเฉพาะด้าน การผสานแนวคิด ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับโมเดล 70/20/10 ช่วยให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีทั้งมิติของความรู้ลึกซึ้ง

ดังนั้น คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 นี้ จึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ยึดมั่นคุณธรรม และสามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่ความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

3. เนื้อหา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 แบ่งออกเป็น 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่

หน่วยที่ 1 การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา : 1) การเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง 2) มีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม 3) ความสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

หน่วยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา : 1) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ 3) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก

หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา : 1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร 3) ความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

หน่วยที่ 4 การทำงานเป็นทีม

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา : 1) การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน 3) การสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม

หน่วยที่ 5 การมีจินตนาการ

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา : 1) มีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน 2) แสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 3) มีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 นี้ ใช้สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการในการนำองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา นำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติตน และการบริหารสถานึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดวิธีการพัฒนาโดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo (พัชรา วาณิชวศิน, 2560, น. 15-18) มีรายละเอียด ดังนี้

- 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติงานจริง

- 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน

- 10 % การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย การฝึกอบรม และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ในส่วนของวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 กำหนดแบ่งออกเป็น 3 ระยะ แสดงดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

กระบวนการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การอบรมพัฒนา (10 %)	1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับเนื้อหาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มี 3 เนื้อหาย่อย 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมี 3 เนื้อหาย่อย 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 3 เนื้อหาย่อย 4) ด้านการทำงานเป็นทีม มี 3 เนื้อหาย่อย 5) ด้านการมีจินตนาการ มี 3 เนื้อหาย่อย 2. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (20 %)	เป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดกิจกรรมดังนี้ 1. ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ในด้านที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2. การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในประเด็นที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับ 1) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการมีจินตนาการ 3. ข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง (70 %)	เป็นกิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดกิจกรรมดังนี้ 1. การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ 2. การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา (กำหนดระยะเวลา 66 ชั่วโมง)

หน่วยที่ 1 การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว จำนวน 18 ชั่วโมง

ระยะที่ 1 การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 3 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ 1) การเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง 2) มีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม 3) ความสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 4 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 12 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว สู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ 3) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร 3) ความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 4 การทำงานเป็นทีม จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ 1) การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน 3) การสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีมสู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 5 การมีจินตนาการ จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ 1) มีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน 2) แสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 3) มีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการสู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

5.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

5.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

5.2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

5.2.2 ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

5.2.3 มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

4.2.3.3 ผลการผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

จากการร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 และการสร้างคู่มือการพัฒนา ผู้วิจัยได้นำผลเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ตามที่กำหนดไว้เพื่อ 1) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 และ 2) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 สรุปผลการประเมินดังตารางที่ 4.11และ 4.12 นี้

ตารางที่ 4.11 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล
1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว						
1) การเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.89	0.33	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2) มีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
3) ความสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.81	0.40	มากที่สุด	4.78	0.39	มากที่สุด
2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
1) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2) ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
3) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออกเพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพที่แตกต่างเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.89	0.26	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
3. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์						
1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	4.44	0.53	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล
2) จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
3) ความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ	4.67	0.50	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.63	0.49	มากที่สุด	4.85	0.27	มากที่สุด
4. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม						
1) การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร	4.67	0.50	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2) การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
3) การสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.74	0.46	มากที่สุด	4.93	0.22	มากที่สุด
5. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ						
1) มีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2) แสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
3) มีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.85	0.37	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม 5 ด้าน	4.80	0.31	มากที่สุด	4.84	0.33	มากที่สุด

จากตาราง 4.11 แสดงผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ด้านความเหมาะสม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.80; $S.D.$=0.31) โดยแนวทางที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีจินตนาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =5.00; $S.D.$=0.00) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.89; $S.D.$=0.26) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.81; $S.D.$=0.40) ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.74; $S.D.$=0.46) และด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.63; $S.D.$=0.49) ตามลำดับ

ด้านความเป็นไปได้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.84; $S.D.$=0.33) โดยแนวทางที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.93; $S.D.$=0.22) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.85; $S.D.$ =0.27) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.89; $S.D.$=0.33) ด้านการมีจินตนาการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.85; $S.D.$=0.37) และด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.78; $S.D.$=0.39) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ผลการประเมินคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล
1. หลักการ						
1.1 สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
1.2 มีความชัดเจนแสดงถึงจุดเน้นของแนวทางการพัฒนา	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่องเข้าใจง่าย	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.89	0.26	มากที่สุด	4.85	0.37	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะและเจตคติภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.2 สอดคล้องกับหลักการและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.3 สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.89	0.26	มากที่สุด	4.82	0.40	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
3.3 การมีวิสัยทัศน์	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3.4 การทำงานเป็นทีม	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3.5 การมีจินตนาการ	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.95	0.17	มากที่สุด	4.87	0.31	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล
4. กระบวนการพัฒนา						
4.1 วิธีการพัฒนา 70: 20: 10	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
4.2 กิจกรรม ใบงาน ใบความรู้	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
4.3 ระยะเวลาในการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.96	0.11	มากที่สุด	4.85	0.37	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 วิธีการวัดผลครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
5.2 วิธีการประเมินมีความเหมาะสม	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.89	0.33	มากที่สุด	4.84	0.39	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.92	0.23	มากที่สุด	4.85	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 4.12 แสดงผลการประเมินคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ด้านความเหมาะสม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.92; $S.D.$=0.23) โดยรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กระบวนการพัฒนา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.96; $S.D.$=0.11) รองลงมา ได้แก่ เนื้อหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.95; $S.D.$=0.17) และหลักการ วัตถุประสงค์ การวัดและประเมินผลมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.89; $S.D.$=0.33) ตามลำดับ

ด้านความเป็นไปได้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.85; $S.D.$=.37) โดยรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เนื้อหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.87; $S.D.$=0.31) รองลงมา ได้แก่ หลักการ และกระบวนการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.85; $S.D.$=0.7) การวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.84; $S.D.$=0.39) และวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.82; $S.D.$=0.40) ตามลำดับ

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชีวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป

5.1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) ด้านการสร้างแรงบัลดาลใจ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการมีจินตนาการ

5.1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมและรายด้าน สรุปผลดังนี้

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.45; $S.D.$=0.52) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการมีจินตนาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.61; $S.D.$=0.51) รองลงมา ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.51; $S.D.$=0.54) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.41; $S.D.$=0.49) ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.40; $S.D.$=0.46) และด้าน

การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.36; $S.D.$=.46) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.87; $S.D.$=0.32) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.91; $S.D.$=0.28) รองลงมาได้แก่ ด้านการมีจินตนาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.87; $S.D.$=0.31) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.87; $S.D.$=0.32) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.86; $S.D.$=0.34) และด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.82; $S.D.$=0.37) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.41 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ($PNI_{modified}$=0.45) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{modified}$=0.43) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified}$= 0.42) ด้านการทำงานเป็นทีม ($PNI_{modified}$=0.40) และด้านการมีจินตนาการ ($PN_{Imodified}$=0.35) ตามลำดับ

5.1.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 สรุปผลแนวทางประกอบด้วย 21 แนวทาง และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาในแต่ละด้านดังนี้

5.1.2.1 ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง 2) มีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม 3) ความสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

5.1.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ 3) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก

5.1.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร 3) ความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

5.1.2.4 ด้านด้านการทำงานเป็นทีม มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็น

เจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน 3) การสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม

5.1.2.5 ด้านการมีจินตนาการ มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) มีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน 2) แสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 3) มีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล

ในส่วนการนำแนวทางไปใช้ในการพัฒนาโดยใช้คู่มือการพัฒนา ประกอบด้วยรายละเอียดของคู่มือพัฒนา ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 6 หน่วย ประกอบด้วย หน่วยที่ 1 การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว หน่วยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ หน่วยที่ 4 การทำงานเป็นทีม และหน่วยที่ 5 การมีจินตนาการ 4) กระบวนการพัฒนา ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาตามโมเดล 70: 20: 10 และ 5) การวัดและประเมินผล โดยมีผลการประเมินคู่มือการพัฒนาด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

5.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัยการแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

5.2.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการมีจินตนาการ สะท้อนถึงลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยอภิปรายผลรายด้านดังนี้ ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ผลการวิจัยสอดคล้องกับรายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, น. 1–2) ที่ชี้ว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องคิดนอกกรอบและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Ubben, Hughes และ Norris (2010, p. 101) ที่ยืนยันว่าความยืดหยุ่นเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำสร้างสรรค์ รวมทั้ง Puccio, Mance และ Murdock (2010, pp. 21–23) ที่อธิบายว่าผู้นำควรบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยความยืดหยุ่น งานวิจัยภาคสนามของ ชุติมา สีรอด (2565, น. 106–110) และนิลุบล กลั่นเขตรกิจ (2567, น. 358–367) ยังพบว่าผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับกลยุทธ์การบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสร้างบรรยากาศนวัตกรรมในโรงเรียนได้ดีกว่ากลุ่มอื่น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ถือเป็นพลัง

ขับเคลื่อนสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, น. 1–2) ระบุว่าผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจแก่ทีมงานจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียน แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Fullan และ Quinn (2016) ที่เสนอว่าผู้นำควรมี “เป้าหมายเชิงจริยธรรม” (Moral Purpose) และ “เป้าหมายร่วม” เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน ขณะเดียวกัน จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564, น. 39–42) จัดให้ “การสร้างแรงบันดาลใจ” เป็นตัวบ่งชี้สำคัญของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และ ณัฐฐาภรณ์ แสงทอง (2568, น. 999) ยืนยันว่าการเสริมแรงจูงใจและกำลังใจแก่บุคลากรช่วยเพิ่มศักยภาพการบริหารงานสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ด้านวิสัยทัศน์เป็นหัวใจของการบริหารเชิงสร้างสรรค์ในทุกบริบท สุวิมล ว่องวานิช (2562) และ สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562, น. 149) ระบุว่าวิสัยทัศน์คือพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ผู้นำสามารถกำหนดทิศทางอนาคตของสถานศึกษาได้ชัดเจน ขณะที่ Ubben et al. (2010, p. 101) และ Puccio et al. (2010, pp. 21–23) ต่างเห็นตรงกันว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถคิดเชิงกลยุทธ์และสื่อสารเป้าหมายร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาของ ศศิรดา แพงไทย (2562) พบว่า “การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์” เป็นองค์ประกอบหลักที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงยืนยัน เช่นเดียวกับ ชุติมา สีรอด (2565, น. 106–110) ที่พบว่าวิสัยทัศน์เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงและเป็นองค์ประกอบที่พึงประสงค์ที่สุดในการพัฒนาผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan และ Quinn (2016) ที่เสนอว่า “การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน” (Cultivating Collaborative Cultures) เป็นรากฐานของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ขณะที่ จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564, น. 39–42) ย้ำว่าการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำกระจายอำนาจและสร้างความไว้วางใจในองค์กร ในส่วนของงานวิจัยในประเทศ ภควรรณ ลุนสำโรง (2563, น. 63–64) พบว่าการเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมคิดร่วมทำเป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และภคนี ศรีสุไชย (2563) เสนอแนวทางให้ผู้บริหารส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกันในทีม ซึ่งทั้งหมดชี้ว่า “การทำงานเป็นทีม” คือกลไกสร้างพลังร่วมที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ และด้านจินตนาการ เป็นฐานของการคิดริเริ่มและนวัตกรรม สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562, น. 149) ระบุว่าจินตนาการคือความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่เพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564, น. 39–42) ขยายความว่าจินตนาการประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความคล่องในการคิด และการคิดเชิงอนาคต สอดคล้องกับ Dubrin (2022, p. 279) ที่อธิบายว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะรู้สึกสนุกกับการแก้ปัญหาที่ยากโดยใช้ปัญญาและจินตนาการ อย่างไรก็ตาม ชุติมา สีรอด (2565, น. 106–110) และนิลุบล กลั่นเขตรกิจ (2567, น. 358–367) ต่างพบว่าด้านจินตนาการมักมีคะแนนต่ำสุด สะท้อนถึงความจำเป็นที่ต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารมีพื้นที่และเวลาสำหรับการทดลองและสร้างนวัตกรรมมากขึ้น กล่าวโดยสรุปผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในบริบทเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีลักษณะสอดคล้องกับทั้งกรอบแนวคิดสากลและงานวิจัยในประเทศ

องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านจึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม การเรียนรู้ร่วมกัน และการเปิดพื้นที่ให้จินตนาการและแรงบันดาลใจได้เติบโต เพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

5.2.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

สภาพปัจจุบันพบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี “ด้านการมีจินตนาการ” เป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ “ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ศึกษานี้ว่า แม้จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมองเห็นภาพในอนาคตที่ดี แต่ยังขาดความสามารถในการปรับตัวและเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที ซึ่งเป็นจุดที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและบริบทการศึกษา ประการแรก การมีจินตนาการเป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรัษฎากร อัครจันทร์ (2560, น. 116) ที่กล่าวว่าจินตนาการเป็นความเชื่อ ความศรัทธา และความคาดหวังที่ก่อให้เกิดมโนภาพในจิตใจ ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่มีจินตนาการจะกล้าคิด กล้าทำ และมีความมั่นใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารงาน นอกจากนี้ กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, น. 25) ได้เสนอว่าผู้บริหารที่มีจินตนาการจะแสดงออกด้วยอารมณ์ขัน ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่นและเป็นบวกต่อทีมงาน ขณะที่ มนฑาทิพย์ เสยยงคะ (2556, น. 97) และจักรกฤษณ์ โพดาพล (2564) อธิบายว่าจินตนาการเป็นกระบวนการคิดใหม่ การคิดเชิงอนาคต และการสร้างภาพในสมองที่อาจยังไม่เป็นจริงในปัจจุบัน แต่สามารถพัฒนาไปสู่การสร้างนวัตกรรมในอนาคตได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ Stoll and Terperley (2009, p. 12) ที่มองว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องตอบสนองต่อจินตนาการและการคิดอย่างลึกซึ้งเพื่อสร้างโอกาสและนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์การดังนั้น การที่ผู้บริหารในเขตพื้นที่ศึกษานี้มีค่าเฉลี่ยด้านจินตนาการสูง สะท้อนว่าผู้บริหารมีแนวโน้มเป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษา และมีศักยภาพในการจินตนาการถึงแนวทางการพัฒนาใหม่ ๆ ที่จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ อย่างไรก็ตาม ความคิดสร้างสรรค์เหล่านี้จะเกิดผลได้จริงก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนด้วยการบริหารที่ยืดหยุ่นและการปรับตัวที่เหมาะสม ประการที่สองด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารยังขาดความคล่องตัวในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การศึกษา ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความคุ้นชินกับระบบราชการที่มีระเบียบแบบแผนหรือ

ความระมัดระวังในการตัดสินใจเกินไป แนวคิดของ ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์ (2546, น.78) ชี้ว่าความยืดหยุ่นหมายถึงความสามารถในการคิดนอกกรอบและการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อให้เกิดมุมมองและทางเลือกใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ขณะที่ สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548, น. 277–278) กล่าวว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องมีความยืดหยุ่นสูง กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และสามารถยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ได้ ส่วน จิติมา วรรณศรี (2550, น. 9) และประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551, น. 38) ต่างเห็นตรงกันว่าความยืดหยุ่นคือการคิดได้หลายทาง ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และมีอิสระทางความคิดที่ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556, น. 27) และวัฒนา ปะกิคา (2560, น. 13) ยังยืนยันว่าผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ได้ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรมในองค์กรการศึกษา เช่นเดียวกับ จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564) ที่ระบุว่าความยืดหยุ่นของผู้นำสร้างสรรค์สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับแนวคิดใหม่ การฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และการปรับตัวกับสถานการณ์ที่หลากหลายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ขณะที่แนวคิดของ Lussier and Achua (2001, p.15; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553) และ Dubrin (2010, p. 27; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2554) ต่างชี้ว่าความยืดหยุ่นคือคุณลักษณะที่ช่วยให้ผู้นำสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุปความยืดหยุ่นและการปรับตัวเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแนวคิดสร้างสรรค์ให้กลายเป็นนวัตกรรมจริงได้ การที่ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารในเขตพื้นที่นี้มีระดับความยืดหยุ่นต่ำกว่าด้านอื่น อาจสะท้อนถึงความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาทักษะการบริหารเชิงปรับตัว เช่น การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) การตัดสินใจเชิงสถานการณ์ และการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่ผู้บริหารมี “จินตนาการ” สูงแต่ “ความยืดหยุ่นต่ำ” แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีแนวโน้มคิดริเริ่มได้ดี เห็นภาพอนาคตของการพัฒนาโรงเรียนได้ชัดเจน แต่ยังขาดความสามารถในการปรับตัวและนำแนวคิดเหล่านั้นไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรมุ่งเน้นการพัฒนา “ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์” ควบคู่กับการส่งเสริม “จินตนาการเชิงนวัตกรรม” เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงความคิดสร้างสรรค์กับการบริหารที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับการสร้างพลังร่วมในองค์กรและการบริหารโดยอาศัยความร่วมมือเป็นฐาน แต่ยังต้องการการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมองอนาคตเชิงวิสัยทัศน์ให้เด่นชัดและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ในส่วนของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นด้าน

ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารตระหนักถึงคุณค่าของการร่วมมือ ร่วมคิด และร่วมสร้างสรรค์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา แนวคิดนี้สอดคล้องกับกนกพร กระจ่างแสง และคณะ (2560, น. 156) ที่อธิบายว่าการทำงานเป็นทีมคือเทคนิคสำคัญในการพัฒนาองค์กร เพราะมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการกำหนดเป้าหมายและแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า การให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกัน นอกจากนี้ กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556, น. 16) ยังได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการทำงานเป็นทีมคือความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน โดยผู้นำต้องรู้จักใช้จุดแข็งของแต่ละคนอย่างเหมาะสมและสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันภายในทีม ขณะที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2559, น. 277) เน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีภาวะผู้นำร่วมกัน และเรียนรู้การทำงานเป็นทีมเพื่อร่วมกันรับผิดชอบต่อเป้าหมายของโรงเรียน นอกจากนี้แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Fullan และ Quinn (2016) ที่เสนอว่าการสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียนต้องอาศัยระบบความร่วมมือที่มีความไว้วางใจและเปิดพื้นที่ให้สมาชิกมีบทบาทเป็นผู้นำในทุกระดับ ไม่ว่าจะผ่านกลุ่มการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Communities) หรือการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership) เมื่อทีมมีความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การที่ผู้บริหารเห็นว่าการทำงานเป็นทีมเป็นมิติที่พึงประสงค์สูงสุด จึงสะท้อนความพร้อมของโรงเรียนในเขตพื้นที่ศึกษานี้ในการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยความร่วมมือ สำหรับวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดแม้อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งก็สะท้อนให้เห็นถึงจุดที่ยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ แต่ยังขาดทักษะและระบบสนับสนุนที่ทำให้วิสัยทัศน์สามารถถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังที่ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553, น. 12) ที่ได้อธิบายว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องสามารถกำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระ และวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างเป็นระบบ ขณะที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556, น. 30) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า เป็นภาพอนาคตที่เชื่อมโยงกับภารกิจและค่านิยมขององค์กร ซึ่งต้องชัดเจน ท้าทาย และสามารถสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันและร่วมมือกันสู่จุดหมายเดียวกัน นอกจากนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559, น. 36) ยังกล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีจะนำมาซึ่งทิศทางที่ชัดเจนและเป็นกรอบในการดำเนินงานทุกด้านให้เกิดความสอดคล้องและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ การพัฒนาวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นการปฏิบัติจริงยังเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารหลายคน เพราะต้องอาศัยทั้งความรอบรู้ ความสามารถในการคาดการณ์อนาคต และทักษะการสื่อสารโน้มน้าวบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (กรรณิกา เรดมอนด์, 2559, น.10) ผลการวิจัยที่พบว่าวิสัยทัศน์ได้ค่าเฉลี่ยต่ำสุดจึงอาจสะท้อนถึงช่องว่างระหว่าง “การมีภาพฝัน” กับ “การนำภาพฝันไปสู่การปฏิบัติ” กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยชี้ว่า ผู้บริหาร

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในระดับสูง โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นรากฐานของความสำเร็จในองค์กร และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านวิสัยทัศน์ให้เด่นชัดและสามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมในทุกระดับ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เข้มแข็ง ควบคู่กับการพัฒนาความสามารถเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เพื่อให้การบริหารการศึกษามีทิศทางที่ชัดเจน มีการลงมือทำอย่างเป็นระบบ และสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต

ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.41 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แสดงถึงความจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้าน “การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว” ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงสภาพความเป็นจริงในบริบทของการบริหารสถานศึกษาในยุคที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง ทั้งทางเทคโนโลยี สังคม และระบบการศึกษา ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างเหมาะสม การที่ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวมีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด แสดงว่าผู้บริหารในพื้นที่ยังต้องการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านนี้อย่างเร่งด่วน ทั้งในแง่ของทักษะการคิดและการตัดสินใจอย่างอิสระ การเปิดใจยอมรับแนวคิด ใหม่ ๆ และการปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ดังที่ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์ (2546, น. 78) ที่ได้อธิบายว่า “ความยืดหยุ่น” เป็นสมรรถนะของผู้ที่สามารถคิดนอกกรอบ ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เดิม และเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง สิ่งนี้เป็นพื้นฐานของการคิดเชิงสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างหลากหลายและมีประสิทธิภาพ และสุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548, น. 277–278) ยังเสริมว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องมีความยืดหยุ่นสูง เปิดรับสิ่งใหม่ กล้าที่จะเผชิญความท้าทาย และพร้อมลดข้อจำกัดของตนเองและองค์กรเพื่อสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการบริหารงาน ในทำนองเดียวกัน วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, น. 55) ได้ชี้ให้เห็นว่าความยืดหยุ่นคือกลไกสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ระบบการบริหารสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิผลตามเป้าหมายใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น สำหรับแนวคิดร่วมสมัย จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านความยืดหยุ่น หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ปรับตัวต่อสถานการณ์หลากหลาย และใช้ความคิดอิสระในการแก้ปัญหาเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม โดยมีตัวบ่งชี้สำคัญสามประการคือ การเปิดรับความคิดใหม่ การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวตามสถานการณ์ ซึ่งทั้งหมดสะท้อนทักษะที่ผู้บริหารในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมี นอกจากนี้ผลการวิจัยในครั้งนี้

จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (2010, p. 27) ที่ระบุว่า “ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง” โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสังคม ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากผู้นำขาดทักษะนี้จะไม่สามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ ๆ ได้ และอาจทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวโดยสรุป การที่ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด แสดงถึงจุดเน้นของการพัฒนาในระยะต่อไปที่ควรมุ่งสร้างผู้นำสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นทางความคิด กล้าทดลองแนวทางใหม่ เปิดกว้างรับเทคโนโลยีและนวัตกรรม และสามารถนำทีมให้ผ่านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในอนาคตจึงมิได้วัดจากความสามารถในการคิดเท่านั้น แต่ยังวัดจากความสามารถในการ “ปรับ” และ “รับ” เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลจริงในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

5.2.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 สรุปผลแนวทางการพัฒนาโดยรวมมีระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทของการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน และสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในยุคที่การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยทั้งความยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การทำงานเป็นทีม และการมีจินตนาการ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีความทันสมัยและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถอภิปรายผลการวิจัยรายด้านดังนี้

ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ผลการวิจัยสรุปแนวทางได้ 3 แนวทาง ได้แก่ (1) การเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (2) การปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดติดกับวิธีเดิม และ (3) การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548, น. 277–278) ที่เน้นว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องมีความยืดหยุ่นสูงและเปิดใจกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ เพราะความเปลี่ยนแปลงในองค์กรและสังคมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การเปิดรับความคิดที่แตกต่างและปรับตัวตามสถานการณ์จะช่วยลดข้อจำกัดขององค์กรและเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ นอกจากนี้แนวทางนี้ยังสอดคล้องกับ จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564) ที่ระบุว่า ความยืดหยุ่นของผู้นำเชิงสร้างสรรค์หมายถึงการให้ความสำคัญกับแนวคิดใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับกรอบความคุ้นเคยเดิม มีอิสระทางความคิด และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น แนวทางในด้านนี้จึงสะท้อนสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารในยุคดิจิทัลที่ต้องพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรให้ปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการสร้างแรงบันดาล ผลการวิจัยสรุปแนวทางได้ 3 แนวทาง ได้แก่ (1) การส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเอง (2) การใช้วิธีการใหม่และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ และ (3) การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ แนวทางนี้สอดคล้องกับ Fullan และ Quinn (2016) ที่อธิบายว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจและแรงบันดาลใจผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน (Professional Learning Communities) ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ การสร้างแรงบันดาลใจจึงมิใช่เพียงการสั่งการ แต่เป็นการ “จุดประกายความเชื่อมั่น” ในศักยภาพของบุคลากร และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายในองค์กร การใช้แนวทางนี้ในสถานศึกษาจะช่วยสร้างวัฒนธรรมแห่งความคิดสร้างสรรค์และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับผู้บริหาร

ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยสรุปแนวทางได้ 3 แนวทาง ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (2) การจัดทำกรอบวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากร และ (3) การสร้างทีมเพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553, น. 12) ที่ระบุว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องสามารถกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลได้อย่างมีทิศทาง ขณะเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556, น. 30) ก็ได้เน้นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องสร้างภาพอนาคตที่เชื่อมโยงกับภารกิจขององค์กร และทำให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางเดียวกัน แนวทางที่เสนอจึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถเปลี่ยน “ภาพฝัน” ให้กลายเป็น “วิสัยทัศน์เชิงปฏิบัติ” โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและความไว้วางใจของทีมงาน

ด้านการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยสรุปแนวทางได้ 3 แนวทาง ได้แก่ (1) การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (2) การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และ (3) การสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็นร่วมกัน แนวทางนี้สอดคล้องกับ กนกพร กระจ่างแสง และคณะ (2560, น. 156) ที่อธิบายว่าการทำงานเป็นทีมคือเทคนิคสำคัญในการพัฒนาองค์กร เพราะเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่าและควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแก้ปัญหาในองค์กร นอกจากนี้ สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2559, น. 277) ยังเน้นว่าผู้นำการศึกษาที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างโรงเรียนให้เต็มไปด้วยผู้นำที่ร่วมมือกันเรียนรู้และร่วมรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่มุ่งสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมและวัฒนธรรมทีมในโรงเรียน

ด้านการมีจินตนาการ ผลการวิจัยสรุปแนวทางได้ 3 แนวทาง ได้แก่ (1) การมีแนวคิดเชิงอนาคต (2) การใช้สติปัญญาและไหวพริบแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ (3) การคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล แนวทางนี้สะท้อนแนวคิดของ จินดารัตน์ โพธิ์นอก (2561, น. 31–32) ที่ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคเทคโนโลยีทำให้ผู้นำต้องมี “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของการคิดเชิงอนาคต การใช้จินตนาการเพื่อคาดการณ์สถานการณ์ และการคิดนอก

กรอบเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ในการบริหารงานโรงเรียน การพัฒนาผู้นำให้มีจินตนาการจึงเป็นการเสริมสมรรถนะที่ช่วยให้การตัดสินใจมีความรอบคอบและสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้สูงในทุกด้าน โดยเฉพาะการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ซึ่งเป็นสมรรถนะสำคัญที่เชื่อมโยงกับทุกมิติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การสร้างแรงบันดาลใจและการทำงานเป็นทีมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมการศึกษา ขณะที่การมีวิสัยทัศน์และจินตนาการเป็นพลังขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้โรงเรียนมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างมีทิศทางและยั่งยืน นอกจานี้ในส่วนการนำแนวทางไปใช้ในการพัฒนาโดยใช้คู่มือการพัฒนา ประกอบด้วยรายละเอียดของคู่มือพัฒนา ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 5 หน่วย ประกอบด้วย หน่วยที่ 1 การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว หน่วยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ หน่วยที่ 4 การทำงานเป็นทีม และหน่วยที่ 5 การมีจินตนาการ สำหรับวิธีการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาตามโมเดล 70: 20: 10 โดยมีผลการประเมินคู่มือการพัฒนาด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าคู่มือที่พัฒนาขึ้นมีโครงสร้างครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการด้านการจัดทำคู่มือและการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ คู่มือประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาเป็นหน่วยการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว การสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม และการมีจินตนาการ พร้อมกระบวนการพัฒนาตามกรอบ 70: 20: 10 ซึ่งผสมผสานการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการอบรมอย่างเป็นทางการ ทำให้การพัฒนาไม่จำกัดอยู่ในห้องเรียน แต่เชื่อมโยงกับประสบการณ์งานจริงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม องค์ประกอบของคู่มือดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการจัดทำคู่มือของนงค์รักษ์ เคนไชยวงศ์ (2561, น. 441) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562, น. 33) ที่เน้นการระบุองค์ประกอบ “ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด และทำไม” เพื่อให้ปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้เมื่อพิจารณากระบวนการพัฒนาแบบ 70: 20: 10 ตามแนวคิดของ Lombardo & Eichinger (1996) และพัชรา วาณิชวศิน 2560, น. 168-182) จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงเป็นหัวใจสำคัญ และการเสริมด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นและการอบรมอย่างเป็นทางการช่วยให้เกิดการเติบโตผู้นำทั้งด้านทักษะ ความคิด และพฤติกรรมอย่างสมดุล การประเมินผลคู่มือพบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด แสดงว่าคู่มือนี้ไม่เพียงมีโครงสร้างและเนื้อหาที่สอดคล้องกับทฤษฎี แต่ยังสามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ประสบการณ์จริงเป็นฐาน เสริมด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับความรู้เชิงลึกเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและยั่งยืนในระบบการศึกษา

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีข้อเสนอแนะดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 หน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ควรนำ “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา” ทั้ง 5 ด้าน ไปจัดทำเป็น โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเชิงบูรณาการ โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70: 20: 10 Model จากผลการวิจัยนี้เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้บริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) และการอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

5.3.1.2 โรงเรียนสถานศึกษาควรนำแนวทางการพัฒนาแต่ละด้านไปใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์ เช่น การประชุมแบบเปิดรับความคิดเห็น การสร้างแรงบันดาลใจร่วม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะด้าน “ความยืดหยุ่นและการปรับตัว” ซึ่งเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ควรได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.3 สถาบันผลิตและพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษา ควรนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบ หลักสูตรอบรมหรือพัฒนาผู้บริหารการศึกษารุ่นใหม่ โดยเน้นการฝึกสมรรถนะด้านการมีจินตนาการ การสร้างแรงบันดาลใจ และการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมการบริหารและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในสถานศึกษา

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อทดสอบผลของ “คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา” ในสถานการณ์จริง เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง แล้วติดตามผลการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หลังการใช้คู่มือ

5.3.2.2 ควรขยายการวิจัยไปยัง เขตพื้นที่การศึกษาอื่น หรือระดับมัธยมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบลักษณะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยยืนยันความเที่ยงตรงเชิงภายนอก (External Validity) ของแนวทางที่พัฒนาขึ้น และสามารถใช้เป็นแนวทางระดับนโยบายในการพัฒนาผู้นำการศึกษาของประเทศได้อย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนกพร กระจ่างแสง, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ. (2560). บทบาทของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์การ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(26), 156–161.

กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). *ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา*. สมุทรปราการ: ธีรสาส์นพับลิชเชอร์.

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

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2561). *SUPER LEADERSHIP: สุดยอดภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ซัคเซส พับลิชชิ่ง.

คมศร วงษ์รักษา. (2540). *การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น.* (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จรุณี เก้าเอี้ยน. (2557). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา: กลยุทธ์และแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์. (2560). *มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

จักรกฤษณ์ โพดาพล. (2564). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: ผู้นำในยุค Disruptive. *วารสารวิจัยศรีล้านช้าง*, 1(3), 39-42.

จิติมา วรรณศรี. (2564). *การบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล* (พิมพ์ครั้งที่ 1). พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์.

จินดารัตน์ โพธิ์นอก. (2561). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์.* เดลินิวส์, (23)

ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. *วารสารคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์,* 1(1), 304-306.

ชาญชัย ศรีภิญโญ. (2563). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2555). *การบริหารการศึกษา*. พิมพ์ดี.

ชุติมา สีรอด. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. *วารสารสถาบันวิจัยพิฆเนตรธรรม*, 9(3), 105-120.

เชษฐา ค้าคล่อง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ณัฐฐาภรณ์ แสงทอง. (2568). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม,* 3(3), 999–1013.

ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2564). *ภาวะผู้นำ แนวคิด ทฤษฎีเพื่อการประยุกต์ใช้ทางการศึกษา.* เชียงใหม่: วนิดาการพิมพ์.

ธนวัฒน์ ฉิมกูล. (2565). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธวัช บุณยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ธีร์ ภวังคนันท์, ณัฐภษร พสุสิทธิพงษ์ และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2566). ภาวะผู้นำและการบริหาร: แนวคิดเชิงทฤษฎี. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 2(5), 71–89.

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอูกลางการประกันภัย.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

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

ธีระพล เพ็งจันทร์. (2555). *การบริหารจัดการสถานศึกษา*. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

นคร ชูสอนสาย. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคชีวิตวิถีใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 1.* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา=Principles and Theories in educational administration.* กรุงเทพฯ: ตีรณสาร.

นฤบดี วรรธนาคม, อภิรดี สราญรมย์ และณัฐปภัสษ์ จุ้ยเจริญ. (2565). การเรียนรู้แบบเสมือนจริงบนพื้นฐานเครื่องมือการพัฒนาแบบ 70: 20: 10 เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรองค์การตลาดข้ามชาติ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 16(3).

นันท์มนัส รอดทัศนา. (2554). *การจัดทำคู่มือจัดกิจกรรมพัฒนาความมีวินัยของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน*. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นิลุบล กลั่นเขตรกิจ, รัตติกาล บัวสิงคำ, ปิยวรรณ หงษ์สุวรรณ, และสถิรพร เชาวน์ชัย. (2567). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(10), 358–367.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: เซนทรัล เอ็กซ์เพลส.

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

บุษกร สุขแสน. (2557). *การบริหารการพัฒนา*. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ประสิทธิ์ อุ่นหนองกุ่ง. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ปิยมาภรณ์ โชคอวยชัย. (2548). *การสนองความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะสารสนเทศทางการพยาบาลและอุปสงค์ผ่านผลของการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุย้อนกลับ.* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรีชา ช้างขวัญยืน. (2554). *เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรีดี นุกุลสมปรารถนา. (2564). *คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership).* สืบค้นจาก https://www.popticles.com/business/strategic-leadership-characteristics/.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2555). *การบริหารงานวิชาการ.* กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

พรชัย เจดามาน. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 เพื่อการเปลี่ยนผ่านการบริหารจัดการศึกษา 4.0 อย่างยั่งยืน. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 13(2), 27–31.

พรชัย เจดามาน. (2565) *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0, [ออนไลน์],* แหล่งที่มา: https://www.kroobannok.com/83312.

พระครูสุตวรธรรมกิจ, ดร. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: บริษัทน้ำทิพย์ทัวร์.

พิชญาภา ยืนยาว. (2562). *ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาและสถานศึกษา*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. (ประกอบการกำหนดตำแหน่งวิชาการ รองศาสตราจารย์ สาขาการศึกษาอนุสาขาวิชาการบริหารการศึกษา).

พิมพิไล ถือธรรม. (2550). *คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น.* (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). ผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม. *วารสารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 4(1), 1–7.

พัชรพร สันติวิจิตรกุล. (2553). *การพัฒนาคู่มือวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี 1 (ดอนสักผดุงวิทย์).* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*).* สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2559). *การศึกษา 4.0 เราต้องแปลงกับดักให้เป็นความหวังดี. การศึกษา 4.0. เป็นยิ่งกว่าการศึกษา.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2561). *การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และนักรบ หมื่แสน (2561, น. 16). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพศาล วรคำ. (2561). *การวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 9). ตักสิลาการพิมพ์.

ภคินี ศรีสุไชย. (2563). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). สืบค้นจาก http://fulltext.rmu.ac.th/fulltext/2563/M129129/Srisuchai%20Pakinee.pdf.

ภควรรณ ลุนสำโรง, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต และพีระพงษ์ สิทธิอมร. (2563). *วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา*, 11(1), 63-72.

ภาณุพงศ์ อุณชาติ และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 5(2).

ภารดี อนันต์นาวี. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). ชลบุรี: มนตรี.

มาเรียม นิลพันธุ์. (2555). *วิธีวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 6). นครปฐม: ศูนย์วิจัยและพัฒนาทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

รัษฎากร อัครจันทร์. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน.* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ (Leadership) ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตนา กาญจนพันธ์. (2563). การบริหารสถานศึกษาในสถานการวิกฤตไวรัสโคโรน่า 2019 (covid 19). *วารสารดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง,* 10(3), 545.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

รุ่งอรุณ บวรชัยเดช . (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด.* (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์. (2554). *เทคนิคการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน.* ขอนแก่น: สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วิจิตรา จาบวิจิตร. (2565). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

วิเชียร วิทยอุดม. (2553). *ภาวะผู้นำ (ฉบับก้าวล้ำยุค).* กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วิทยา วิจิตร. (2557). *70:20:10 Framework*. สืบค้นจาก http://indochinahub.blogspot.com/2011/08/702010-framework.html.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนานาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน.* กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2566). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา* (ปรับปรุงครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

ศศิรดา แพงไทย. (2562). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 6(7).

ศักดา ทองดี. (2560). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. *วารสารชุมชนวิจัย*, 11(1), 182-184.

ศักธินันท์ ศรีหาบงค์และพระมหากิตติ กิตฺติเมธี. (2567). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *Journal of Applied Education*, 2(6), 35–42.

สงบ อินทรมณี. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยี อีสเทิร์น*, 16(1), 355-356.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สรายุทธ กันหลง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใฝบริการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สัมมา รธนิธย์. (2560). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).

สิริกร ประสพสุข. (2555). *การพัฒนาคู่มือการจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้เพิ่มเติมสำหรับครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *หลักการบริหารและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2559). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. *วารสารการบริหารการปกครอง คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 5(2).

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 14(2).

สุพักตร์ พิบูลย์. (2545). *การวิจัยและพัฒนาสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา.* นนทบุรี: จตุพรดีไซน์.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). *การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561 ข). *คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Community) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่สถานศึกษา.*กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *รายงานการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *รายงานการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา).* กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *การขับเคลื่อนการศึกษามัธยมศึกษาไทยเพื่อการมีงานทำแห่งศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

เสรี ออไธสง และเพียงแข ภูผายาง. (2565). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับการบริหารสถานศึกษาในภาวะปกติใหม่. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 16(1).

เสริมศักดิ วิศาลาภรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำ.* ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสนาะ ติเยาว์. (2558). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อโนทัย แทนสวัสดิ์ และศุนิสา ทดลา. (2560). *ความเป็นครู*. กรุงเทพฯ: สหธรรมิ.

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน.* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

Adair John. (2010). *Strategic leadership: How to think and plan strategically and provide direction London and Organization*. Boston: Houghton Miffin Co.

Anderson, D. and Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. 2nd ed. San Francisco, California: Pfeiffer.

Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: SAGE.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.

Bryman. A. (1992). *Charisma and leadership in organizations.* Newbury, CA: Sage.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Charles Jennings. (2013). *Framework for High Performance*. Available from: http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010- framework-for-highperformance.html.

DuBrin, A. J. (2022). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (10th ed.). Cengage.

Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin.

Giber, D., Carter, L. and Goldsmith, M. (2000). *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook.* San Francisco, California: Jossey-Bass Pfeiffer.

Ivancevich John M., Konopaske Robert. and Matteson Michael T. (2008). *Organizational behavior and management*. Burr Ridge, IL. : McGraw Hill.

Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, Tennessee: ASTD Press.

Maxwell, J. C. (2011). *The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential*. Center Street.

McCauley, C. D., Moxley, R. S. and Velsor, E. V. (1998). *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco, California: Jossey-Bas.

Northouse, P. G. (2012). *Introduction to leadership: concepts and practice.* 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2010). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. SAGE Publications.

Ronning, R., Espedal, B. and Jordahl, A. (2010). *An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development.* Institute for Research in Economics and Business Administration, The project is financed by The Research Council of Norway.

Sapience Group. (2005). *Leadership Development*. Available from: http://www. SapienceGroup .net.

Sirin, S. R. (2018). Creative leadership: A meta-analysis of the literature. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18(1), 1-24.

Stufflebeam, Gulickson and Wingate. (2002). *The Spirit of Consuelo: An Evaluation of Ke Aka Hòòna*.The Evaluation Center, Western Michigan University.

Ubeben, G. C., Hughes, L. W., and Norris, C, J. (2010). The Principal: Creative leadership For Excellence in schools. (6 th ed.). Boston: Pearson.

Velsor, E. V., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (2010). *Handbook of leadership development*. (3rded.). San Francisco: Jossey-Bass.

Whitmire, M. and Nienstedt, P. (1991). *Leadership Development and Succession*. Available from: http ://academic.cengage.com.

Willer, D. (1968). *Scientific sociology: Theory and method. Englewood cliffs.* New Jersey: Prentice–Hall.

Watkins K.E. and Marsick V.J. (1993). *The Learning Organization: Lesson in the Art and Science of Systemic Change*. New York: Jossey-Bass.

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

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

นายเชาวรินทร์ แก้วพรม	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏขอนแก่น
นายวรรณประกรณ์ จุมพลน้อย	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านไผ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏขอนแก่น
นายวุฒิชัย วรครบุรี	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโนนอุดมสะอาดสว่างวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
นายศรุต บุญโนนแต้	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนหนองคะเน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
นางอรนาฏ ประภาวสิทธิ์	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองวัดป่า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของข้อคำถาม

รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง	ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เชี่ยวชาญด้านสถิติ การวัดและประเมินผล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุวธิดา ชาปัญญา	ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา
นางสาวชญากาญจธ์ กันทา	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏขอนแก่น
นางสาวสุพรรษา ธรรมสโรช	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโสกนกเต็นประชาอุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
นางสาวรุ่งนภา แสนอำนวยผล	ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผู้ทรงคุณวุฒิศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

นายวัชระ คงแสนคำ	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏขอนแก่น
นายวราวุธ สร้อยพิมาย	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านลานวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตอีสาน
นางนวลออ พลรักษา	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
นางนันทภรณ์ ฉัตรพูนกุล	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนบ้านหนองเม็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
นางรัจนียา แพไธสง	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านสวองหนองไผ่ล้อม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
นายอภิสิทธิ์ แพไธสง	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโนนสะอาดห้วยตะกั่ววิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

นายสีดา เทียบอุ่น	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
นายเจตพงศ์ กิตติพร	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
นายทินกร ชาทอง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
นายพีรศักดิ์ หม่อมกันทา	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองหญ้าขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
นางวัชราภรณ์ ศิริรัตนไพจิตร	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านวังคูณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

นายปัญญา โสมาบุตร	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนไตรมิตรวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
นายเสริมพล แสบงบาล	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านกุดหว้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
นางสาวสิริวิภา หน่ายโสก	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองพลวงมิตรประชาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ว่าที่ร้อยตรีเสกสรรค์ คำสุวรรณ์	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองกุงโนนทันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาคผนวก ข

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

“การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา”

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

เรียน.....

คำชี้แจง

1. ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

2.รูปแบบของแบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-StructuredInterview) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปประเด็นการสัมภาษณ์และเรียนให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบล่วงหน้า พร้อมกับนัดหมายวัน เวลาที่จะสัมภาษณ์ไม่น้อยกว่า 1 สัปดาห์

3. ลักษณะของการสัมภาษณ์จะใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกคำให้สัมภาษณ์พร้อมทั้งบันทึกเสียงไปพร้อมกันด้วย

4. การสรุปคำให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสรุปประเด็นสำคัญให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบหลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ และจะสรุปผลของการสัมภาษณ์แต่ละครั้งในวันที่ทำการสัมภาษณ์ทุกครั้ง คำให้สัมภาษณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

คำถาม

หลังจากที่ท่านเอกสารประกอบดารสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเบื้องต้น ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ ท่านมีความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างไร

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ (8 ตัวชี้วัด)

1.1 ท่านมีข้อเสนอใดเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุง แก้ไของค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความยุติธรรมให้เหมาะสมอย่างไรบ้าง

.....

.....

1.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมและควรปรับในตัวชั้วัดข้อใด อย่างไรบ้าง

.....

.....

2. ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (12 ตัวชี้วัด)

2.1 ท่านมีข้อเสนอใดเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุง แก้ไของค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวให้เหมาะสมอย่างไรบ้าง

.....

.....

2.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมและควรปรับในตัวชั้วัดข้อใด อย่างไรบ้าง

.....

.....

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (9 ตัวชี้วัด)

3.1 ท่านมีข้อเสนอใดเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุง แก้ไของค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ให้เหมาะสมอย่างไรบ้าง

.....

.....

3.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม และควรปรับในตัวชั้วัดข้อใด อย่างไรบ้าง

.....

.....

4. ด้านการทำงานเป็นทีม (10 ตัวชี้วัด)

4.1 ท่านมีข้อเสนอใดเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุง แก้ไของค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม ให้เหมาะสมอย่างไรบ้าง

.....

.....

4.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมและควรปรับในตัวชั้วัดข้อใด อย่างไรบ้าง

.....

.....

5. ด้านการมีจินตนาการ (13 ตัวชี้วัด)

5.1 ท่านมีข้อเสนอใดเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุง แก้ไของค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ ให้เหมาะสมอย่างไรบ้าง

.....

.....

5.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม และควรปรับในตัวชั้วัดข้อใด อย่างไรบ้าง

.....

.....

.



แบบสอบถามการวิจัย

แนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

3. แบบสอบถามมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

4. คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพตำแหน่ง

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับสถานภาพตำแหน่งของท่าน

ตำแหน่ง

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ ครู

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การมีวิสัยทัศน์										
1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร										
2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร										
3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและยอมรับ										
4) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และความผูกพันต่อวิสัยทัศน์										
5) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการติดตามและประเมินความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์										
6) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเกิดความคิดสร้างสรรค์										

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวเพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร										
8) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ										
9) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการยอมรับ เคารพ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและบุคลากรทุกคน										
10) ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ครู บุคลากร และชุมชนโดยรอบอย่างเท่าเทียม										
11) ผู้บริหารสถานศึกษามีกลไกรับเรื่องร้องเรียนและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสอย่างเป็นระบบ										
12) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและติดตามผลการดำเนินงาน										
การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว										
1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดนอกกรอบและไม่ยึดติดกับความคุ้นเคยเดิม										
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่หลากหลาย										
3) ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการคิดและแสดงออกอย่างสร้างสรรค์										
4) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง										
5) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว										

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6) ผู้บริหารสถานศึกษากล้าเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ และทดลองแนวทางใหม่อย่างรอบคอบ										
7) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดและตัดสินใจอย่างยืดหยุ่นหลากหลายมิติ										
8) ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม										
9) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับการดำเนินงานจริง										
10) ผู้บริหารสถานศึกษาลดข้อจำกัดของตนเองและองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง										
11) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แนวคิดใหม่ในการตัดสินใจและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ										
12) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ										
การสร้างแรงบรรดาลใจ										
1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย										
2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง										
3) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก										
4) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ										

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ทีมงานมีเป้าหมายร่วมกันและเห็นคุณค่าในงานของตน										
6) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ										
7) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการคิดและปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์										
8) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและส่งเสริมความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน										
9) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการสื่อสารและการจัดการความหลากหลาย										
การทำงานเป็นทีม										
1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร										
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม										
3) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่เน้นความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วม										
4) ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการทำงานร่วมกันกับทีมอย่างเป็นระบบ และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน										
5) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน										

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระจายบทบาทภาวะผู้นำและให้อำนาจแก่สมาชิกในการตัดสินใจ										
7) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม										
8) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการกลุ่มเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLCs)										
9) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรงานอย่างเหมาะสมตามศักยภาพของสมาชิก และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีบทบาท										
10) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในลักษณะที่สร้างนวัตกรรมและพัฒนาแนวทางใหม่อย่างต่อเนื่อง										
การมีจินตนาการ										
1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (Creative Thinking)										
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างภาพในใจถึงแนวทางหรือเป้าหมายที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น										
3) ผู้บริหารสถานศึกษามีอารมณ์ขันในการทำงาน ซึ่งเป็นฐานของความคิดสร้างสรรค์										
4) ผู้บริหารสถานศึกษามีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล										
5) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำเดิม (New Ideas)										
6) ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดเชิงอนาคตมองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน										

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์										
8) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคาดการณ์และคาดหมายสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นได้										
9) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้สึกอิสระทางความคิดและกล้าแสดงออกถึงจินตนาการ										
10) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประสบการณ์และความรู้เดิมเป็นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่										
11) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้จินตนาการในการออกแบบหรือพัฒนานวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ										
12) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมผู้อื่นให้เกิดการริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ด้วยจินตนาการของตน										
13) ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นทางเลือกและโอกาสที่แตกต่างจากแนวทางปกติอย่างสร้างสรรค์										



แบบสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....

วัน เวลา สถานที่ ที่ให้สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามสัมภาษณ์

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ในประเด็นดังต่อไปนี้ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง

.....

.....

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม

.....

.....

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม.....

.....

.....

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวในประเด็นดังต่อไปนี้ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

.....

.....

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ

.....

.....

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม.....

.....

.....

3. แนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ในประเด็นดังต่อไปนี้ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

.....

.....

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร

.....

.....

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆเพิ่มเติม.....

.....

.....

4. แนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการทำงานเป็นทีม ในประเด็นดังต่อไปนี้ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

.....

.....

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

.....

.....

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม.....

.....

.....

5. แนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีจินตนาการ ในประเด็นดังต่อไปนี้ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน

.....

.....

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

.....

.....

5.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม.....

.....

.....

แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

<u>คำชี้แจง</u>

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าความเห็นซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว										
1) เปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง										
2) มีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม										
3) ความสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว										
2. ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ										
1) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง										
2) ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ										
3) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก										
3. ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์										
1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร										
2) จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร										
3) ความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ										
4. ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม										
1) การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร										
2) การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน										

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม										
5. ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ										
1) มีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน										
2) แสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์										
3) มีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล										



แบบประเมินคู่มือการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

<u>คำชี้แจง</u>

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าความเห็นซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

ระดับ 5 หมายถึง คู่มือการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง คู่มือการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง คู่มือการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง คู่มือการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง คู่มือการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการและเหตุผล										
1.1 สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา										
1.2 มีความชัดเจนแสดงถึงจุดเน้นของแนวทางการพัฒนา										
1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่องเข้าใจง่าย										
2. วัตถุประสงค์										
2.1 ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะและเจตคติภาวะเชิงสร้างสรรค์										
2.2 สอดคล้องกับหลักการและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง										
2.3 สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนา										
3. เนื้อหา										
3.1 การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว										
3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ										
3.3 การมีวิสัยทัศน์										
3.4 การทำงานเป็นทีม										
3.5 การมีจินตนาการ										
4. กระบวนการพัฒนา										
4.1 วิธีการพัฒนา 70 : 20 : 10										
4.2 กิจกรรม ใบงาน ใบความรู้										
4.3 ระยะเวลาในการพัฒนา										
5. การวัดและประเมินผล										
5.1 วิธีการวัดผลครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ										
5.2 วิธีการประเมินมีความเหมาะสม										

ภาคผนวก ค

การหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ตารางที่ ค.1 ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	∑R	IOC	สรุปผล
การมีวิสัยทัศน์								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
3	+1	0	0	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว								
	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การสร้างแรงบรรดาลใจ								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	∑R	IOC	สรุปผล
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การทำงานเป็นทีม								
1	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
6	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การมีจินตนาการ								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	∑R	IOC	สรุปผล
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ ค.2 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม คุณภาพของแบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

Cronbach' Alpha	N of Items
.912	60

ตารางที่ ค.3 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามแบบสอบถาม

ข้อ	r_{xi}	ข้อ	r_{xi}	ข้อ	r_{xi}
1	0.67	21	0.51	41	0.52
2	0.37	22	0.37	42	0.37
3	0.46	23	0.37	43	0.46
4	0.55	24	0.46	44	0.69
5	0.31	25	0.64	45	0.67
6	0.52	26	0.31	46	0.76
7	0.64	27	0.51	47	0.37
8	0.73	28	0.73	48	0.52
9	0.55	29	0.46	49	0.46
10	0.51	30	0.51	50	0.51
11	0.64	31	0.37	51	0.37
12	0.67	32	0.67	52	0.31
13	0.55	33	0.54	53	0.76
14	0.69	34	0.63	54	0.52
15	0.51	35	0.84		
16	0.55	36	0.61		
17	0.76	37	0.57		
18	0.46	38	0.52		
19	0.31	39	0.46		
20	0.37	40	0.37		

มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.31-0.84

ภาคผนวก ง

หนังสือราชการเก็บข้อมูลการวิจัย



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๖๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน นายเชาวรินทร์ แก้วพรม

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๖๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน นายวรรณประกรณ์ จุมพลน้อย

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๖๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน นายศรุต บุญโนนแต้

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๖๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน นายวุฒิชัย วรครบุรี

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๖๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน นางอรนาฏ ประภาวสิทธิ์

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๐๘๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุวธิดา ชาปัญญา

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☑ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๐๘๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ชญากาญจธ์ กันทา

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๐๘๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.สุพรรษา ธรรมสโรช

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๐๘๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☑ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๐๘๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.รุ่งนภา แสนอำนวยผล

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☑ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๗๐๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ รหัสนักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๓ คน และครู จำนวน ๒๗ คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๖๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต ๓

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัสนักศึกษา ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓ เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๒๙๗ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๑๑๘ คน และ ครู จำนวน ๑๗๙ คน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๗๙๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๑ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติดีเลิศ Best Practices

เรียน นางรัจนียา แพไธสง

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าศึกษาวิธีปฏิบัติดีเลิศ Best practices ด้านแนวทางการพัฒนา/วิธีการพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๗๙๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๑ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติดีเลิศ Best Practices

เรียน นางนันทภรณ์ ฉัตรพูนกุล

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าศึกษาวิธีปฏิบัติดีเลิศ Best practices ด้านแนวทางการพัฒนา/วิธีการพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๗๙๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๑ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติดีเลิศ Best Practices

เรียน นายอภิสิทธิ์ แพไธสง

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าศึกษาวิธีปฏิบัติดีเลิศ Best practices ด้านแนวทางการพัฒนา/วิธีการพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๗๙๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๑ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติดีเลิศ Best Practices

เรียน นางนวลลออ พลรักษา

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าศึกษาวิธีปฏิบัติดีเลิศ Best practices ด้านแนวทางการพัฒนา/วิธีการพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๗๙๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๑ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติดีเลิศ Best Practices

เรียน นายวราวุธ สร้อยพิมาย

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าศึกษาวิธีปฏิบัติดีเลิศ Best practices ด้านแนวทางการพัฒนา/วิธีการพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๗๙๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๑ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติดีเลิศ Best Practices

เรียน นายวัชระ คงแสนคำ

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าศึกษาวิธีปฏิบัติดีเลิศ Best practices ด้านแนวทางการพัฒนา/วิธีการพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน ว่าที่ ร.ต.เสกสรรค์ คำสุวรรณ์

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของคู่มือการใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๗๘๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นางสาวสิริวิภา หน่ายโลก

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของคู่มือการใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ดูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นายเสริมพล แสบงบาล

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของคู่มือการใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๗๘๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นายปัญญา โสมาบุตร

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของคู่มือการใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นายสีดา เทียบอุ่น

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของคู่มือการใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นางวัชราภรณ์ ศิริรัตนไพจิตร

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของคู่มือการใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นายทินกร ชาทอง

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของคู่มือการใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ดูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นายพีรศักดิ์ หม่อมกันทา

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของคู่มือการใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นายเจตพงศ์ กิตติพร

ด้วยนางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของคู่มือการใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๓ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๖-๘๕๕๔๔๖๕)

ภาคผนวก จ

ภาพประกอบเก็บข้อมูลการวิจัย

ภาพประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด



ภาพที่ จ.1 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2



ภาพที่ จ.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น





ภาพที่ จ.3 นางสาวสุพรรษา ธรรมสโรช ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโสกนกเต็นประชาอุปถัมภ์



ภาพที่ จ.4 นางสาวชญากาญจธ์ กันทา
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3



ภาพที่ จ.5 นางสาวรุ่งนภา แสนอำนวยผล ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3





ภาพที่ จ.6 นายวัชระ คงแสนคำ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น



ภาพที่ จ.7 นายวราวุฒิ สร้อยพิมาย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลานวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3



ภาพที่ จ.8 นางนวลออ พลรักษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3



ภาพที่ จ.9 นางรัจนียา แพไธสง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสวองหนองไผ่ล้อม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3



ภาพที่ จ.10 นายอภิสิทธิ์ แพไธสง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนสะอาดห้วยตะกั่ววิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3



ภาพที่ จ.11 นางนันทภรณ์ ฉัตรพูนกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองเม็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3



ภาพที่ จ.12 นายสีดา เทียบอุ่น
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3



ภาพที่ จ.13 นายทินกร ชาทอง ตำแหน่ง
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ภาคผนวก ฉ

คู่มือการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

คู่มือการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

นางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏขอนแก่น

คำนำ

คู่มือการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเอกสารนี้ได้นำเสนอรายละเอียด ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผล

ผู้จัดวิจัยขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนทำให้คู่มือฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นแนวทางที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาการตนเองด้านภาวะเชิงสร้างสรรค์ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

มานิตา จันทรพิสิษฐ์

แนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

ส่วนที่ 1 บทนำ

1. หลักการ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ภาวะผู้นำดังกล่าวต้องผสมผสานคุณธรรม ความรู้ลึกซึ้ง และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การจัดทำคู่มือนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะรอบด้านและสร้างองค์กรการเรียนรู้ที่ปรับตัวได้ต่อบริบทปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประเด็นสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hargreaves และ Fink (2006) ที่มองว่า “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Sustainable Leadership)” คือการนำองค์กรที่สร้างผลลัพธ์เชิงบวกทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงคุณธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาสมดุลระหว่างนวัตกรรมกับความมั่นคงขององค์กร ขณะที่ Avery & Bergsteiner (2011) เน้นการบริหารที่ผสมผสานความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม การสืบทอดวิสัยทัศน์ และการมีจินตนาการองค์ความรู้ เพื่อให้โรงเรียนสามารถรักษาคุณภาพและพัฒนาต่อเนื่องแม้ผู้นำเปลี่ยนแปลง

สำหรับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษานี้ใช้ โมเดล 70/20/10 เป็นกรอบการเรียนรู้เชิงระบบ (Lombardo & Eichinger, 1996) โดย 70% เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Experiential Learning) ผ่านการบริหารสถานศึกษาและการแก้ปัญหาเชิงระบบ 20% เรียนรู้จากการมีพี่เลี้ยง การโค้ช และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Social Learning) ในชุมชนวิชาชีพ 10% เรียนรู้ผ่านการอบรมหรือการศึกษาต่อ (Formal Learning) เพื่อเสริมความรู้เชิงทฤษฎีและทักษะเฉพาะด้าน การผสานแนวคิด ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับโมเดล 70/20/10 ช่วยให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีทั้งมิติของความรู้ลึกซึ้ง

ดังนั้น คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 นี้ จึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ให้ก้าวสู่

การเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ยึดมั่นคุณธรรม และสามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่ความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

3. เนื้อหา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 แบ่งออกเป็น 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่

หน่วยที่ 1 การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา : 1) การเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง 2) มีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม 3) ความสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

หน่วยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา : 1) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ 3) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก

หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา : 1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร 3) ความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

หน่วยที่ 4 การทำงานเป็นทีม

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา : 1) การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน 3) การสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม

หน่วยที่ 5 การมีจินตนาการ

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา : 1) มีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน 2) แสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 3) มีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

แนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 นี้ ใช้สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการในการนำองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษานำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติตน และการบริหารสถานึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดวิธีการพัฒนาโดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo (พัชรา วาณิชวศิน, 2560, น. 15-18) มีรายละเอียด ดังนี้

- 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติงานจริง
- 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน
- 10 % การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย การฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ในส่วนของวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 กำหนดแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

กระบวนการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

กระบวนการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การอบรมพัฒนา (10 %)	1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับเนื้อหาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มี 3 เนื้อหาย่อย 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมี 3 เนื้อหาย่อย 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 3 เนื้อหาย่อย 4) ด้านการทำงานเป็นทีม มี 3 เนื้อหาย่อย 5) ด้านการมีจินตนาการ มี 3 เนื้อหาย่อย 2. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม

กระบวนการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (20 %)	เป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดกิจกรรมดังนี้ 1. ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ในด้านที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2. การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในประเด็นที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับ 1) ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการมีจินตนาการ 3. ข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง (70 %)	เป็นกิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดกิจกรรมดังนี้ 1. การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ 2. การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา (กำหนดระยะเวลา 66 ชั่วโมง)

หน่วยที่ 1 การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว จำนวน 18 ชั่วโมง

ระยะที่ 1. การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 3 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ 1) การเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง 2) มีแนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม 3) ความสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 4 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 12 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว สู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ 3) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร 3) ความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

- การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 4 การทำงานเป็นทีม จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ 1) การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน 3) การสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีมสู่การปฏิบัติ

- การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 5 การมีจินตนาการ จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ 1) มีแนวคิดเชิงอนาคต มองเห็น

ความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน 2) แสดงสติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 3) มีความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการสู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

2.1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2.2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

2.3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ส่วนที่ 2
รายละเอียดการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

หน่วยที่ 1 การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

1. หลักการ

คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คือ ความสามารถในการปรับตัวและ มีความยืดหยุ่น อันเป็นสมรรถนะที่หากผู้บริหารขาดเสียแล้วอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหาร การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

3. เนื้อหา

การเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง แนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม และความสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1. การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 3 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ “การเปิด

กว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง แนวโน้มปรับวิธีแก้ปัญหาตามบริบท ไม่ยึดตายตัวกับวิธีเดิม และความสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว”

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 4 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความหลากหลาย

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 12 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวสู่การปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

2.1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2.2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

2.3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ใบความรู้
การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์ (2546, น. 78) ได้ให้ความหมายและตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่นไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ ความมีอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ผู้ที่มีอิสระในการคิดและการกระทำมักจะมีปฏิกิริยาแปลกใหม่ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า และลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมให้เกิดความยืดหยุ่น คือ การเปิดใจกว้าง สามารถรับฟังความคิดเห็นแตกต่างได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดฐานข้อมูลที่หลากหลายตรงกันข้ามกับผู้ที่ยึดมั่นในความคิดใดความคิดหนึ่ง โดยมีตัวบ่งชี้คือ 1) ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) ความมีอิสระ และ 3) ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548, น. 277-278) กล่าวสรุปว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถเปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ

จิติมา วรรณศรี (2550, น. 9) ได้ให้คำนิยามและตัวบ่งชี้ของคำว่ามีความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภท เป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ความยืดหยุ่นจะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระในการคิด จะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่างๆ ในแง่มุมต่างๆ นำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551, น. 38) ให้คำนิยามของความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นการกระทำที่หลาก หลายมิติ หลายแง่มุม หลายรูปแบบ โดยกำหนดตัวบ่งชี้คือ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ 2) การปรับตัวต่อวิธีการแก้ปัญหาและ 3) ความสามารถในการกระทำ ที่หลายมิติ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, น. 55) สรุปว่าการมีความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยน แปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้นระบบต่างๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ๆ

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556, น. 27) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆและการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระ

ทิพพ์วรรณ สุขรุ่งใจวัฒนา (2557,น. 38-47) สรุปตัวชี้วัด การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) ไว้ว่า ประกอบด้วย การมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในสถานการณ์ต่างๆที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557, น. 41) ให้ความหมาย ความยืดหยุ่นว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดง ออกของผู้บริหารที่แสดงออกถึง การคิดหาคำตอบได้หลายประเภท และหลายทิศทาง เป็นการคิดนอกกรอบ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆอย่างอิสระ นำไปสู่ความสร้างสรรค์ ตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่น (flexibility) คือ 1) ความสามารถในการคิดและทำอย่างอิสระ 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ 3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ และ 4) การคิดและปฏิบัติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย

วัฒนา ปะกิคา (2560, น. 13) ได้สรุปตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น ประกอบ ด้วย 1) ความสามารถในการคิดและทำอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ และ 3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่

จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564) นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านยืดหยุ่น หมายถึง การให้ความสำคัญกับแนวคิดที่แปลกใหม่ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยแบบเดิม เน้นเรื่องของการมีอิสระทางความคิด รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากเดิม เปิดรับความคิดและวิธีการใหม่ๆ มีความสามารถปรับตัวหรือแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ การเปิดรับความคิดใหม่ๆ การ ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวตามสถานการณ์

Coleman (1981; อ้างถึงในสุภาพ ฤทธิ์บำรุง, 2556) กล่าวว่าการปรับตัว หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่

Lussier and Achua (2001; p. 15 อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2553) ได้ให้คำนิยามและกำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่นว่า หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง และมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน กำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์

Sousa (2003; p.56 อ้างถึงในวัฒนา ปะกิคา, 2560) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไว้ในหนังสือ The Leadership Brain ในหัวข้อ Are Creativity and Leadership Separate Characteristics ว่า การมีความยืดหยุ่น หมายถึง การมีความยืดหยุ่นต่อการแก้ปัญหา และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัญหา สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง.

Cho and Nijenhuis and Vianen and Kim & Lee (2010) กล่าวไว้ในบทความ Journal of Creative Behavior ไว้ว่า คำนิยามของการมีความยืดหยุ่น เป็นความสามารถในการตอบสนองหรือปรับตัวต่อสิ่งต่างๆ อย่างหลากหลายมิติ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่น คือ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ และ 2) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่างๆ

Dubrin (2010; p.27 อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ. 2554) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ และการมีความยืดหยุ่น (flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของการมีความยืดหยุ่นคือ 1) การมีความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่างๆ และ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ

จินดารัตน์ โพธิ์นอก (2561, น. 31-32) กล่าวว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ผู้นำองค์กรต่างๆ ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์จึงเกิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative leadership) ขึ้น คณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย

ใบกิจกรรม

<u>คำชี้แจง</u> ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มร่วมสนทนา และระดมความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

1. ความหมายของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การนำภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ควรมีแนวทางหรือแนวปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

หน่วยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

---

1. หลักการ

ความสามารถของผู้นำในสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายดีงามที่กำหนดไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบและการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำ หรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษาเพื่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายในกระบวนการจัดการศึกษาพัฒนา “ความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควรพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์รวมทั้งนักศึกษาก็ควรจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีทั้งความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3. เนื้อหา

ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการใหม่ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เกี่ยวกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ “ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดนอกกรอบในการสร้างแรงจูงใจ และ สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการกล้าแสดงออก”

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจรวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจสู่การปฏิบัติ

- การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

2.1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2.2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

2.3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ใบความรู้

ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552, น. 29) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถของผู้นำในสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายดีงามที่กำหนดไว้ ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก รวมทั้งคิดรับผิดชอบและการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำ หรือขยายสู่ครู อาจารย์ และนักศึกษาเพื่อการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม บุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายในกระบวนการจัดการศึกษาพัฒนา “ความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์” โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารและครูอาจารย์ควรพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์รวมทั้งนักศึกษาก็ควรจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีทั้งความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์

ธีระ รุญเจริญ (2554, น. 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศโดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ศักธินันท์ ศรีหาบงค์และพระมหากิตติ กิตฺติเมธี (2567,น. 36) กล่าวสรุป ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจว่า ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานกล้าคิดกล้าทำ และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

Sirin (2018, pp. 125-127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงออก กล้าคิดต่าง และกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ

ใบกิจกรรม

<u>คำชี้แจง</u> ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มร่วมสนทนา และระดมความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1. ความหมายของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

.....

2. การนำภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ควรมีแนวทางหรือแนวปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์

---

1. หลักการ

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้รับการกล่าวถึงมากในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดลักษณะที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่มองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลมผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์

3. เนื้อหา

กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร ความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ “กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จัดทำกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร ความสามารถในการสร้างทีมงานและให้อำนาจผู้ร่วมงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ”

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

2.1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2.2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

2.3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ใบความรู้

ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553, น. 12) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ว่าต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย และกำหนดวิธีการตามเป้าหมายและสาระนั้น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องมีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการพร้อมกันไป ไม่ใช่ชำนาญเฉพาะวิธีการบริหารแต่ขาดความรู้ในทิศทางหรือวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์จะต้องประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผย แพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556, น. 30) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทายมีพลังและมีความเป็นไปได้โดยได้ให้คำอธิบายไว้ว่าวิสัยทัศน์ 1) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กรโดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน 2) ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางและรู้ว่าจะทำอะไร (what) ทำไมต้องทำ (why) ทำอย่างไร (how) และทำเมื่อใด (when) และ 3) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิตองค์กรและสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพองค์กรที่มีคุณภาพและสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2558, ออนไลน์) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างศักยภาพของตนเองให้เก่งและมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีความรอบรู้คือ รู้จริง รู้กว้าง รู้ลึก ของทุกเรื่องในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ สามารถมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตขององค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีความเก่งทั้ง 3 ประการดังนี้คือ เก่งตน เก่งคนและเก่งคิด เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนพึงมีบุคคลที่บริหารงานสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติ ในการครองตน รู้จักธรรมชาติ จุดเด่น จุดด้อย ของผู้ร่วมงาน และรู้จักการวางแผนงานที่รัดกุมชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้มองเห็นแนวทางในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเป็นระบบและประสบผลสำเร็จในอนาคตได้

กรรณิกา เรดมอนด์ (2559, น. 10) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ 1) แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 2) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน โดยการสื่อสารโน้มน้าว จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ 3) มีความคิดสร้างสรรค์ 4) มีความกระตือรือร้น 5)มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และ 6) มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559, น. 36) กล่าวว่า วิสัยทัศน์นำมาซึ่งทิศทางนี้จะเป็นกรอบให้แก่ ผู้บริหารในการจัดระบบและดำเนินการทุกอย่างในองค์กร อย่างประสานสอดคล้อง เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพสูงสุด ถูกต้อง ตรงเป้าหมายผู้ที่มีวิสัยทัศชัดเจน จะวางแผนชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีทิศทางที่กำหนดไว้ชัดเจน มีแผนทั้งระยะสั้น กลางและยาว ว่าต้องทำอะไรบ้าง วิสัยทัศน์ทำให้คนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทีมงานจึงเป็นเอกภาพโดยอัตโนมัติ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะเป็นบุคคลผู้บรรทุกความฝันแห่งความสำเร็จในอนาคต แปรเปลี่ยนเป็นภาระใจและพลังผลักดันให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้ การได้ทำงานในที่ที่มีวิสัยทัศน์ ถือเป็นกำไรชีวิตเพราะจะทำให้เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวได้รับความสำเร็จทั้งส่วนตัว และส่วนรวมด้วย

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 22) กล่าวเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้ อย่างมีประสิทธิภาพร่วมกันได้ด้วย

สุรัตน์ ดวงชาทม (2560, น. 60) กล่าวเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล วิสัยทัศน์คือ สิ่งที่อยากเห็น อยากมี อยากเป็นในอนาคตหรือภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ท้าทาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก คือ ได้อ่าน ได้ฟัง ได้เห็น ได้ทำมาก คนที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (Vision with action) มักจะสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามคนที่มีวิสัยทัศน์แต่ไม่พยายามนาวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (Vision without action) ก็เท่ากับการเพ้อฝัน ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ

บุญมา แพ่งศรีสาร (2560, น. 20) กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาในยุคศตวรรษใหม่ว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดเป้าหมายสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ดีจะต้องมีสอเส้นทางเสมอ ได้แก่ ความเก่งและความดีจะต้องควบคู่กันเสมออันเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรพัฒนาและสร้างให้เกิดขึ้นในสถานที่นั้นๆ

จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564) นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ มีวิจารณญาณการสร้างวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์

จิตติมา วรรณศรี (2564, น. 29) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคคต จากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน ทั้งนี้ภาพนั้นต้องมีความชัดเจนและเป็นไปได้ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์

Bennis and Nanus (1985, p. 89; อ้างถึงในนิกัญชลา ล้นเหลือ, 2554) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยเน้นพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ ความเป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมสมาชิกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิก และมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนสมาชิก ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

Hickman and Silva (1989; อ้างถึงในนิกัญชลา ล้นเหลือ. 2554) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ คือ เป็นการเสาะแสวงหาอุดมคติ แนวคิด และวิธีการของการคิดที่ชัดจนวิสัยทัศน์นั้นตกผลึก การทำวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการยึดติดกับปรัชญาที่บูรณาการทิศทางของกลยุทธ์และความเชื่อทางวัฒนธรรม การกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้รับเอาวิสัยทัศน์โดยผ่านการโน้มน้าว ที่ถาวรและจัดทำตัวอย่างให้ดูสำหรับงานที่ยาก การสร้างพันธะสัญญากับสมาชิกในองค์กรในทุกระดับ พยายามให้ความเข้าใจในความเกี่ยวข้องและผลกระทบของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับพวกเขา การแสดงออกในทางอบอุ่นเกื้อหนุน การแปลความหมายวิสัยทัศน์สู่เหตุผล สำหรับความเป็นอยู่สำหรับสมาชิกแต่ละคน ให้ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องของแต่ละความรู้สึกของบุคลากรให้ความเป็นห่วงกังวลในงาน การสร้างความมั่นใจให้กับผลสำเร็จของวิสัยทัศน์

Nanus (1992; อ้างถึงในธัญยธรณ์ สุภัคเลิศ, 2559, น. 93-94) กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) ว่า 1) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการชี้ทิศทางในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปบูรณาการในการจดัการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสำหรับในองค์การของตนในระดับท้องถิ่นและในระดับชาติ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและวิชาการ ต้องรู้จักการกระจายวิสัยทัศน์ (Share Vision) กับสมาชิกในองค์การ รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อที่จะได้ก้าวสู่เป้าหมายพร้อมๆ กัน 2) ผู้นำต้องมีความสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตน เจรจาหรือต่อรองกับผู้บริหารระดับต่างๆ หรือต่อองค์การภายนอกเพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานทางการศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป และ 3) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ของตนไปสู่การปฏิบัติ ต้องรู้จักสอน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ สร้างความไว้วางใจ ให้อำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

ใบกิจกรรม

<u>คำชี้แจง</u> ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มร่วมสนทนา และระดมความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านด้านการมีวิสัยทัศน์

1. ความหมายของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์

.....

.....

.....

.....

2. การนำผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาควรมีแนวทางหรือแนวปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

หน่วยที่ 4 การทำงานเป็นทีม

---

1. หลักการ

การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคหนึ่งที่ได้รับการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการพัฒนาองค์การ โดยการทำงานในลักษณะทีมจะมุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน เนื่องจากแนวคิดของการทำงานเป็นทีมเชื่อว่าบุคลากรทุกคนในองค์การล้วนมีความสำคัญ ดังนั้นบุคลากรจึงควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน รวมถึงสามารถมีบทบาทในการร่วมแก้ไขปัญหาและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการทำงานเป็นทีม

3. เนื้อหา

การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน การสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม
- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคงทน ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ “การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันทำงาน การสนับสนุนการแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในทีม”

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

- การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

2.1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2.2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

2.3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ใบความรู้

ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556, น. 16) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีม (Participative) ได้แก่ การมีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคน โดยการนำจุดแข็งหรือข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ตลอดจนการสร้างความรู้สึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และความคิดเห็นจากทุกๆคนในทีม เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงาน และเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานร่วมกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2559, น. 277) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำในการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีความ สามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียนจะเต็มไปด้วยผู้นำที่สร้างความมีประสิทธิภาพโดยการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เสี่ยง มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในอนาคต และเป็นที่พึงปรารถนาของสังคม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559) ระบุว่า การทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่หลายองค์กรพยายามสร้างขึ้น ผ่านการลงทุนในรูปแบบของการฝึกอบรมและจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยทุ่มเททั้งงบประมาณ เวลา และทรัพยากรบุคคล การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน เนื่องจากความรู้และความสามารถของบุคลากรแต่ละคนมีขีดจำกัด และแต่ละคนก็มีศักยภาพและสมรรถนะที่แตกต่างกัน ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญต่อทุกองค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของภารกิจ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากร หากองค์กรใดที่บุคลากรสามารถทำงานร่วมกัน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ และสามารถประสานงานกันได้อย่างสอดคล้อง องค์กรนั้นก็ย่อมพร้อมและมั่นใจที่จะเผชิญกับความท้าทายของโลก และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560, หน้า 13) กล่าวสรุปว่า การบริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จอาจมีแนวทางที่แตกต่างกันออกไป แม้ว่าบุคลากรในองค์กรจะมีความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่หากยังยึดติดกับแนวคิดแบบเดิม ก็อาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการบริหารงานได้ ตัวอย่างเช่น บุคลากรบางคนยังคงทำงานโดยไม่แบ่งงาน ไม่มอบหมายงาน ไม่มีการวางแผน และไม่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ ซึ่งล้วนส่งผลให้ผลงานไม่พัฒนาและไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ในปัจจุบันงานมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น การบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องรู้จักแบ่งงาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพราะการทำงานในองค์กรนั้น ไม่มีใครสามารถประสบความสำเร็จได้เพียงลำพัง การทำงานต้องอาศัยความร่วมมือกับบุคคลอื่นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้นำกลุ่ม หรือสมาชิกในกลุ่มก็ตาม

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562, น. 60-61) กล่าวถึงหลักการของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการทำงานเป็นทีมว่า การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ควรนำมาใช้แทนกลไก การควบคุม (Control mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top – down decision making) ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำ แบบเดียวกัน (Enforcement of conformity)

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564, น. 1) สรุปการทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมมือกันทำงานของสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยที่สมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจตรงกัน และยอมรับในแนวทางการดำเนินงานเดียวกัน ตลอดจนมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีมถือเป็นปัจจัยสำคัญในทุกองค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญในการนำพางานไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มอย่างแท้จริง นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังถือเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ การประสานงานความคิดสร้างสรรค์ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Fullan & Quinn (2016) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่ใช่การทำงานแบบเอกเทศ แต่สร้างระบบที่ส่งเสริมการร่วมมือกันผ่าน 1) Professional Learning Communities (PLCs): กลุ่มเรียนรู้เชิงวิชาชีพที่สมาชิกแบ่งปันความรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน 2) ความไว้วางใจ (Relational Trust): สร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง

ระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเปิดเผย 3) การกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership): ส่งเสริมให้ทุกคนมีบทบาทในการนำเสนอไอเดียและตัดสินใจ

Sirin (2018, pp. 125-127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ๆ

ใบกิจกรรม

<u>คำชี้แจง</u> ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มร่วมสนทนา และระดมความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการทำงานเป็นทีม

1. ความหมายของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

.....

2. การนำภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีมมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ควรมีแนวทางหรือแนวปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

หน่วยที่ 5 การมีจินตนาการ

---

1. หลักการ

จินตนาการ (Imagination) เป็นความเชื่อ ความศรัทธา ความคาดหวัง ซึ่งก่อให้เกิดมโนภาพใน จิตใจ ที่สำคัญต้องมีความเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ คุณสมบัติการมีจินตนาการจะมีพฤติกรรมหรือการแสดงออก จินตนาการเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับจินตภาพ เป็นการสร้างภาพในสมอง หรือนึกคิดเป็นภาพจึงเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถือเป็นทักษะเบื้องต้นของความสร้างสรรค์ กระบวนการในการสร้างภาพที่เด่นชัดไว้ในใจที่มีเหตุมีผล เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการวางแผน และการลงมือดำเนินการเป็นทักษะเบื้องต้นเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ การสร้างจินตนาการขึ้นในสมองจะช่วยทำให้เกิดความ มั่นใจ กล้าคิด มีทักษะกระบวนการคิดที่ดี เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความสร้างสรรค์

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการมีจินตนาการ

3. เนื้อหา

แนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน สติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ
- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ “แนวคิดเชิงอนาคต มองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตจากปัจจุบัน สติปัญญาและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และความคล่องในการคิดหลากหลายแนวทางอย่างมีเหตุผล”

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ สู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

2.1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2.2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

2.3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ใบความรู้

ภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, น. 25) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับจินตนาการ ไว้ว่า การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยวัดได้จากตัวบ่งชี้ของจินตนาการ คือ 1) อารมณ์ขัน (humor) ในการทำงาน 2) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking) และ 3) สติปัญญา (intellect) ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ลักษณา ตติยศุภกรกุล (2555, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการคิดสร้างภาพในสิ่งที่ไม่เคยพบไม่เคยเห็น ไม่เคยทราบมาก่อน คล้ายกับการคาดเดา คาดหมายว่าสิ่งนั้นจะเป็นอย่างไร เป็นการคิดใหม่ในสิ่งที่จะนำไปสู่กระบวนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อาจเป็นการเพ้อฝันที่เหนือจริงโดยไม่มีข้อมูล หลักฐานสนับสนุน หรือคิดฝัน โดยมี หลักฐานข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเป็นฐานแล้วอาศัยเหตุและผลมาประกอบ ซึ่งแม้จะยังไม่เป็น จริงในขณะนั้น แต่อาจจะเป็นจริงได้ในอนาคต

มนฑาทิพย์ เสยยงคะ (2556, น. 97) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการคิด สร้างภาพการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของมนุษย์ที่มีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตมนุษย์ให้เกิดการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ พฤติกรรมใหม่ กระบวนการดังกล่าวอาจเกิดจากประสบการณ์ ทัศนคติที่ เปิดกว้าง หรือเสรีภาพทางความคิด และกระบวนการนั้นจะสามารถประมวลผลจากสมอง นำไปสู่การพัฒนาเป็นวิธีการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ซึ่งกระบวนการดังกล่าวอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ได้องค์ประกอบของจินตนาการดังนี้ 1) คิดใหม่ 2) คิดแก้ปัญหา 3) คิดเชิงอนาคต

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557, น. 9) กล่าวว่า การมีจินตนาการ (imagination) หมายถึง พฤติกรรมการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดใหม่ ๆ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ทวีภรณ์ วรชิน (2559, น. 19) สรุปแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ว่า เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ และการนำบุคคลอื่นด้วยแนวทางใหม่ หรือวิธีการ ใหม่ ๆ อย่างท้าทาย และยืดหยุ่น ยังเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อก่อให้เกิดการริเริ่มสิ่ง ใหม่ ๆ และสนับสนุนผู้อื่นให้มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือการมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานโดยอาศัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

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

จักรกฤษณ์ โพดาพล (2564) นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้าน จินตนาการ หมายถึง การคิดสร้างภาพในสมอง ซึ่งภาพเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่เคยพบเห็นหรือเกิดขึ้นมาก่อน เป็นการคาดเดาว่าสิ่งนั้นเป็นอย่างไร เป็นการคิดใหม่ในสิ่งที่นำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรมหรือวิธีการแก้ปัญหา อาจเป็นการเพ้อฝันเหนือความเป็นจริงไม่มีหลักฐานยืนยันประกอบถึงแม้จะยังไม่เป็นจริงในขณะนั้น อาจเป็นจริงได้ในอนาคต มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ มีความคล่องในการคิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และคิดเชิงอนาคต

Chodakowski (2009, p. 56) ได้ให้คำนิยามและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับจินตนาการไว้ ในงานวิจัย Degree of Doctor of Philogophy จาก Simon Fraser University ประเทศ Canada ในหัวข้อเรื่ อง Teching Made Wonderfull: Redesingning Teaching Education with Imagination in Mind ไว้ว่า จินตนาการหมายถึงภาพที่ยืดหยุ่น (flexibility) ในจิตใจ จินตนาการประกอบด้วย 1) อารมณ์ขัน (humor) 2) ประสบการณ์ (experience) 3) ความรู้ (Knowledge) 4) ความรู้สึกที่ อิสระ (sense of freedom)

Stoll and Terperley (2009, p. 12) ซึ่งสรุปสาระสำคัญภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นการตอบสนองต่อจินตนาการ และการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนต่อโอกาสต่าง ๆ ประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการมองการคิด และการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันเพื่อสร้างเสริมโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

Isaksen, Dorval & Treffinger (2011, pp. 1-2; อ้างถึงใน กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556, น. 24) ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือ Creative Approaches to Problem Solving ไว้ว่าจินตนาการ หมายถึง มุมมอง (attitude) หรือทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ๆ ซึ่งคนทั่วไปคิดไม่ถึง โดยประกอบไปด้วย ความคิดใหม่ๆ (new ideas) แนวทางใหม่ๆ (new solutions) และการกระทำสิ่งใหม่ๆ (new action)

Kaminker (2011, p. 1-2) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัย Degree of Doctor of Philosophy ในสถาบัน Transpersonal Psychology at California University ประเทศ USA ในหัวข้อเรื่อง The Phenomenology of the mystical Imagination ไว้ว่า จินตนาการไม่ได้อยู่ที่อดีตหรือปัจจุบัน จินตนาการหมายถึง การสร้างภาพในสมองที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต จินตนารประกอบด้วย 1) อารมณ์ (humor) อารมณ์ขันจะทำให้เป็นคนมีความสุข ความมีอิสระ นำไปสู่จินตนาการที่สร้างสรรค์ และ 2) สติปัญญา (intelligent) สติปัญญาที่เป็นเลิศ เหนือกว่าปกติธรรมดานำไปสู่การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

Reuter (2011, p. 151) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับจินตนาการไว้ว่า การมีภาพที่ มีเหตุผลในใจโดยมีตัวบ่งชี้จินตนาการคือ ประสบการณ์ (experience) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking) ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ มนสีชา เพชรานนท์ (2547) ที่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ

จินตนาการไว้ว่า จินตนาการ หมายถึง การมีกลไกในการสร้างภาพในจิตที่มีพลัง และตัวชี้วัดที่สัมพันธ์และเกี่ยวกับจินตนาการ คือ อารมณ์ขัน (humor) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking)

Samli (2011, p. 7) นิยามความหมายของการมีจินตนาการ หมายถึง ความสามารถในการสร้างภาพมโนภาพถึงสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นหรือไม่เคยปรากฏมาก่อน เป็นการสร้างความรู้ใหม่ นำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานใหม่หรือการแก้ปัญหา

ใบกิจกรรม

<u>คำชี้แจง</u> ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มร่วมสนทนา และระดมความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านด้านการมีจินตนาการ

1. ความหมายของภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการ

.....

.....

.....

.....

2. การนำภาวะเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีจินตนาการมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ควรมีแนวทางหรือแนวปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวมานิตา จันทรพิสิษฐ์

วันเกิด 1 มิถุนายน พ.ศ.2536

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 37/53 หมู่ 15 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

ตำแหน่งหน้าที่การงาน ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ (ไม่มีวิทยฐานะ)

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนบ้านหนองกุงโนนทัน ตำบลคึมชาด อำเภอหนองสองห้อง จังหวัดขอนแก่น

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2559 ปริญญาตรี วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาภูมิสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2568 ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม