

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

บงกช วิจบ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

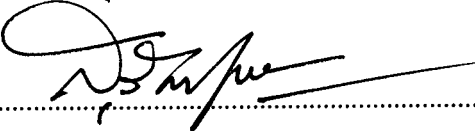
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

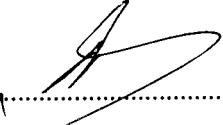
กรกฎาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ บงกช วิจบ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

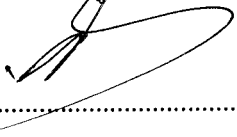
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

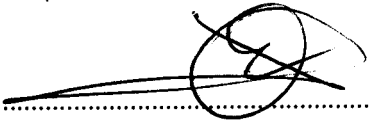
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

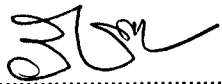
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 19 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยการให้คำปรึกษา การแนะนำแนวทางในการดำเนินงาน และการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานจาก ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู ประธานกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ ดร.สมุทพร ชำนาญ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวัสดิ์ กรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์ และแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา และคณาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้แก่ผู้วิจัย ทำให้สามารถทำวิจัยได้จนสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาให้ความรู้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ส่งผลให้งานนิพนธ์ฉบับนี้ ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองจังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา คู่ชีวิต และบุคคลในครอบครัวที่คอยช่วยเหลือสนับสนุน เป็นกำลังใจที่ดีในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

คุณค่าของงานวิจัยฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุกท่านและผู้ที่มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรม สั่งสอนชี้แนะแนวทางให้เกิดความรู้ ความคิด สนับสนุน ให้ความช่วยเหลือและปรารถนาดีต่อผู้วิจัยมาโดยตลอด

บงกช วิจบ

58970004: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. การบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์/ ผู้บริหาร โรงเรียน/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 7

บงกช วิจบ: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 (CREATIVE LEADERSHIP OF THE SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN AMPHUR MUANG, PRACHINBURI PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 7) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สุรัตน์ ไชยชมภู, กศ.ด., สมุทร ชำนาญ, กศ.ด. 113 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในระหว่าง .23-.88 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) และการทดสอบค่าที (z-test)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด
2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการบริหารเวลา ด้านความยืดหยุ่น และด้านการไว้วางใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางด้านจินตนาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

58970004: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATIONS; M.Ed.

(EDUCATIONAL ADMINISTRATIONS)

KEYWORDS: CREATIVE LEADERSHIP/ SCHOOL ADMINISTRATORS/

THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

BONGKOSH WICHOB: CREATIVE LEADERSHIP OF THE SECONDARY

SCHOOL ADMINISTRATORS IN AMPHUR MUANG; PRACHINBURI PROVINCE UNDER

THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 7. ADVISORY

COMMITTEE: SURATH CHAICHOMPU, Ed.D., SAMOOT CHAMNAN, Ed.D. 113 P. 2017.

The objective of this research was to study the creative leadership of school directors in Amphur Muang; Prachinburi Province under The Secondary Educational Service Area Office 7, classified by school size and working experiences of the teachers. Sampling groups of this research were 165 teachers in secondary schools of Amphur Muang Prachinburi Province under The Secondary Educational Service Area Office 7. The instrument was a 5-rating-scale questionnaire with the discriminant power value between .23-.88 and reliability value was at .97, the statistics used in this research were Mean, ( $\bar{X}$ ), and Standard Deviation, ( $SD$ ) and One-way ANOVA (One-way Analysis of Variance) and t-test.

The results of this research found that;

1. Creative leadership of the secondary school administrators in Amphur Muang; Prachinburi Province under the Secondary Educational Service Area Office 7 was at the highest level.

2. The comparison of creative leadership of the Secondary School Administrators in Amphur Muang; Prachinburi Province classified by school size was not statistically significant difference, except the aspect of vision, technology and innovation and time management were statistically significant difference at .05 level.

3. The comparison of creative leadership of the secondary school administrators in Amphur Muang; Prachinburi Province classified by teaching experiences was not statistically significant difference.

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....   | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....  | จ    |
| สารบัญ.....  | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....   | ช    |
| สารบัญภาพ.....   | ฉ    |
| บทที่  |      |
| 1 บทนำ.....  | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                    | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....   | 7    |
| คำถามของการวิจัย.....  | 7    |
| สมมติฐานในการวิจัย.....  | 7    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....  | 7    |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....                                      | 8    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....   | 9    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....   | 10   |
| 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                 | 14   |
| การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 .....      | 14   |
| แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....                               | 16   |
| ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของอาร์ช และเพอร์ซาล.....              | 19   |
| องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของอาร์ช และเพอร์ซาล..... | 22   |
| ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....                                    | 49   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 51   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....  | 58   |
| การกำหนดประชากร.....   | 58   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....  | 60   |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                                | 61   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....   | 62   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                    | หน้า |
|--|------|
| การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....       | 62   |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....     | 63   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....              | 64   |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 64   |
| การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....       | 64   |
| 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....      | 83   |
| สรุปผลการวิจัย.....                      | 83   |
| อภิปรายผลการวิจัย.....                   | 84   |
| ข้อเสนอแนะ.....                          | 87   |
| บรรณานุกรม.....                          | 89   |
| ภาคผนวก.....                             | 100  |
| ภาคผนวก ก.....                           | 101  |
| ภาคผนวก ข.....                           | 108  |
| ภาคผนวก ค.....                           | 110  |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย.....               | 113  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า   |
|----------|--|
| 1        | วิธีการต่าง ๆ ที่ให้ข้อมูลแบบบูรณาการ..... 46  |
| 2        | กลุ่มตัวอย่างครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในสถาน โรงเรียนมัธยมศึกษา<br>ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 7 ..... 60   |
| 3        | ความถี่ และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาด โรงเรียน และประสบการณ์<br>ทำงานของครูที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ..... 65  |
| 4        | ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำ<br>เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู โดยรวม<br>และรายด้าน..... 66                    |
| 5        | ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านวิสัยทัศน์ เป็นรายด้านและ<br>รายชื่อ..... 67                    |
| 6        | ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ<br>ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการใช้นวัตกรรม<br>และเทคโนโลยี เป็นรายด้านและรายชื่อ..... 68 |
| 7        | ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ<br>ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการบริหารเวลา<br>เป็นรายด้านและรายชื่อ..... 69               |
| 8        | ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ<br>ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านความยืดหยุ่น<br>เป็นรายด้านและรายชื่อ..... 70                |



## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| <p>9 คำเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ<br/>ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน<br/>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านจินตนาการ<br/>เป็นรายด้านและรายข้อ.....</p>               | 71   |
| <p>10 คำเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ<br/>ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน<br/>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการเจรจาต่อรอง<br/>เป็นรายด้านและรายข้อ.....</p>         | 72   |
| <p>11 คำเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ<br/>ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน<br/>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการสร้าง<br/>มนุษยสัมพันธ์ เป็นรายด้านและรายข้อ.....</p> | 73   |
| <p>12 คำเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ<br/>ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน<br/>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการสื่อสาร<br/>เป็นรายด้านและรายข้อ.....</p>             | 74   |
| <p>13 คำเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ<br/>ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน<br/>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการไว้วางใจ<br/>เป็นรายด้านและรายข้อ.....</p>            | 75   |
| <p>14 คำเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ<br/>ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน<br/>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการทำงานเป็นทีม<br/>เป็นรายด้าน และรายข้อ.....</p>       | 76   |
| <p>15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน<br/>มัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br/>มัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน.....</p>   | 7    |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน...            | 78   |
| 17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน...              | 79   |
| 18 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านจินตนาการ จำแนกตาม<br>ประสบการณ์ทำงาน..... | 80   |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่  | หน้า |
|---|------|
| 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....   | 8    |
| 2 การสร้างการเรียนรู้เป็นทีม.....   | 31   |
| 3 การสื่อสารที่มีระดับองค์กรที่แตกต่างกัน.....  | 40   |
| 4 สัญลักษณ์และช่องทางการสื่อสารที่ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะช่วยให้ทราบถึง<br>ผลของการสื่อสาร..... | 41   |
| 5 กรอบความคิดในการเจรจาต่อรอง.....  | 45   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) มีความมุ่งหวังให้การศึกษาของประเทศมีการปรับโฉมใหม่สู่การจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพภายใน ปี พ.ศ. 2561 โดยมีกรอบการปฏิรูปการศึกษา 4 ปีจักษ์ คือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และพัฒนาการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554, หน้า 12) ระบบการศึกษาและการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาประเทศ มีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบอื่นทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เกษตรกรรม สาธารณสุข การจ้างงาน จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ควรที่ผู้บริหารทางการศึกษา ต้องเร่งดำเนินการให้บรรลุผล อย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องขับเคลื่อนภารกิจจัดการศึกษาให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2

หลังยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้นำยุคใหม่ต้องรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดเรื่องใหม่ ๆ คิดทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นที่มาของการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative or creative leadership theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash and Persall (1999, p. 74) บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในสถานศึกษาหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคนซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมายบทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้เจาะเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครู อาจารย์และบุคลากรเพื่อเป็นช่องทางให้ คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่ความเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) เป็นผู้นำของผู้นำ (Leaders of leaders) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีหลักการที่สำคัญในการนำองค์การที่สำคัญ กล่าวคือ 1) เป็นผู้นำการเรียนรู้ 2) ผู้นำของผู้นำ 3) เป็นผู้นำที่มีความไว้วางใจ 4) เป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและกระบวนการทำงาน 6) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ 7) เป็นผู้นำการสร้างเครือข่ายการสื่อสารแบบสองทาง 8) เป็นผู้นำสร้างสัมพันธภาพและความใกล้ชิด 9) เป็นผู้นำ การกระจายอำนาจและการตัดสินใจ และ 10) เป็นผู้นำบริหารความเสี่ยง (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2553, หน้า 1-2)

ในปัจจุบันองค์กรหรือชุมชนต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำในยุคนี้ต้องเผชิญกับความท้าทายในทุกด้าน อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การก่อกำเนิดของกฎระเบียบใหม่ทั้งในระดับองค์กร ชุมชน สังคมและระดับโลก การเกิดความกลมกลืนของแนวคิดและกระบวนการทางสังคมต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการธุรกิจ รวมทั้งความไม่แน่นอนทางด้านเศรษฐกิจ ความท้าทายเหล่านี้ดูเหมือนว่าเราจะไม่สามารถก้าวผ่านไปได้ ถ้ายังใช้ทักษะการจัดการแบบเดิม ในภาวะเช่นนี้สมรรถนะของผู้นำที่เรียกว่า “ผู้นำเชิงสร้างสรรค์” เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้อุดหนุนและได้รับชัยชนะเหนือสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอย่างรุนแรงดังกล่าว (สมศักดิ์ กิจธวัช, 2545) นักวิชาการด้านการบริหารได้นิยามคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าจะประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ต้องเป็นผู้มีความรู้ (Knowledge) เป็นผู้มีความรอบรู้อย่างกว้างขวางในด้านข้อมูลและประเด็นปัญหา รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความสามารถทางเชาวน์ปัญญา (Intellectual abilities) เป็นผู้มีสติปัญญาสูง มีไหวพริบ มีความสามารถในการแก้ปัญหา แสวงหาสิ่งที่ดี และชอบคิดหลายแง่มุม และด้านบุคลิกภาพ (Personality) ต้องเป็นผู้ไม่ยึดแบบแผนเก่าโบราณ มีความมั่นใจในตนเอง ชอบความท้าทาย มีพลังที่จะต่อสู้ และหนักแน่น เช่นเดียวกับ ประเวศ วะสี (2540) ที่ระบุว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการแสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีทัศนคติในเชิงบวกต่อโลกและต่อชีวิต เชื่อมมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเอง และผู้อื่นที่พร้อมจะก้าวข้ามอุปสรรคไปด้วยกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงถึงความยืดหยุ่นทางความคิดและการกระทำ และรู้จักใช้วิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความสมดุลในชีวิตที่รู้จักพัฒนาตนเองเสมอทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ จิตวิญญาณ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ ทำให้การทำงานในองค์กรราบรื่น มีความสุข และมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือว่าเป็นกรอบสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561) โดยมีมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารและพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้นทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานบริหารการศึกษาในรูปแบบใหม่ได้อย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อม มีสมรรถนะและศักยภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตามหลักธรรมาภิบาล สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียน การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาการศึกษาของ ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกที่มีผลการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพของ Organization for Economic Co-operation and Development: OECD ปี ค.ศ. 2012 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษ ที่ 21 ต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นอย่างอย่างต่อเนื่อง เพราะมีความสำคัญ อย่างยิ่ง ต่อการบริหารงานในสถานศึกษา ให้เกิดประสิทธิผลสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะ ที่สำคัญที่สถาบันและองค์กรชั้นนำระดับโลกต่าง ๆ ให้ความสำคัญ ประกอบด้วย ทักษะการสร้าง ทีมงาน (Team building skill) และทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict management skill) (บุญช่วย สายราม, 2557)

ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัย คือ ความสามารถในการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา (วิทยากร เชิงกุล, 2553) โดยเฉพาะปัญหาด้านผู้นำในการบริหารจัดการของสถานศึกษา (Greenberg & Baron, 1997) ผู้นำในด้านการศึกษาคงจะมองให้ลึกซึ้งและกว้างขึ้น ผู้นำต้องมึ ความคิดวิเคราะห์อนาคต เมื่อวิเคราะห์แล้วจะต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ ในที่สุดก็จะนำไปสู่ผู้นำเชิง สร้างสรรค์และผลิตภาพ (Creative and product leadership) หมายความว่า ผู้นำรุ่นใหม่ต้องคิดใหม่ และต้องมีผลงานจากการคิด คือ จะต้องมึผลงานจากการมอง ในเชิงของ Critical mind, Transformation และ Imaginary ไปพร้อมกัน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงควรเป็น โมเดลของ การพัฒนาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไป ด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบและกระบวนการ (ไพฑูริย์ สิ้นลาร์ตัน, 2553) สอดคล้องกับ แนวคิดด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของ Stoll and Tempered (2009) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนอง เชิงจินตนาการ โดยการใช้ไตรตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วน ในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทาย (Challenge) กับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาผู้นำ ในอนาคตจะต้องให้มีความริเริ่ม สร้างสรรค์ (Initiative) จะเน้นในด้าน การเป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์ สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (Think out of the box) อย่างสร้างสรรค์ ในวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด

ความคิดสร้างสรรค์นั้น เป็นระบบการคิดเชิงอเนกนัย (Divergent thinking) ของมนุษย์ นั่นคือ การคิดที่มนุษย์เราสามารถที่จะคิดเรื่องเดียวนั้นได้หลายทิศทางหลายแง่มุม และได้กว้างไกล ซึ่งลักษณะการคิดเช่นนี้จะนำไปสู่ความคิดเชิงบวก เช่น การคิดประดิษฐ์สิ่ง แปลกใหม่ หรือ การค้นพบวิธีแก้ปัญหาได้สำเร็จ ซึ่งการคิดเช่นนี้เป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างมีขั้นตอน

และเป็นทักษะขั้นสูงของการคิด ประกอบไปด้วย การคิดริเริ่ม การคิดคล่อง การคิดยืดหยุ่น การคิดละเอียดลออ ผู้ที่มีความคิดแบบการคิดสร้างสรรค์จะสามารถค้นพบแนวคิดใหม่จากข้อมูลที่มีอยู่เดิม และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่ทุกคนมีอยู่เหมือนกัน ให้กลายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่ที่แตกต่างออกไปได้ (Guilford, 1980, pp. 715-735)

การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ (The formative leadership) นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ 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) ตลอดจนกระตุ้นครู อาจารย์ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น หลักการ 10 ประการ ของการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ ซึ่งแสดงว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership) (Ruth & Maurice, 2007) หลักการทั้ง 10 ประการนี้ เป็นหลักการของการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจูงใจ ประสานงาน และนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ โดยอาศัยปัจจัยทางด้าน 1) สภาพแวดล้อมแบบเปิดด้วยการไว้วางใจ ให้อิสระในการคิด และพร้อมสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ 2) แรงจูงใจภายใน ด้วยการมีความอยาก ความหวัง ความปรารถนา ความเพียรพยายาม มุ่งมั่น ท่วมเทเพื่อให้เป็นคนที่ประสบความสำเร็จ และ 3) ความรู้เชิงลึก ด้วยการมีความรู้เนวกว้างและลึก มีทักษะ ประสบการณ์อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางที่ชาญฉลาดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556, หน้า 31)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การแสดงออกของผู้นำที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ในด้านความสามารถในการนำความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่ง นเรศ บุญช่วย (2553) ให้ความหมายว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การแสดงออกซึ่งการเป็น ผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีทัศนคติในเชิงบวกต่อโลก และต่อชีวิต เชื่อมมั่นในคุณค่า และศักยภาพของตนเองและผู้อื่น ที่พร้อมจะก้าวข้ามอุปสรรคไปด้วยกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงถึง ความยืดหยุ่นทางความคิดและการกระทำ รวมทั้ง เป็นผู้ที่มีความสมดุลในชีวิตที่รู้จักพัฒนาตนเองเสมอ ทั้งด้าน

ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และจิตวิญญาณ Dubrin (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจส่งเสริมและแนะนำกระบวนการใหม่ ๆ ภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้อุคลากรสามารถคิดนอกกรอบกล้าคิดกล้าตัดสินใจมีความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารและ การสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่ายคล่องตัวและยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ งานวิจัยหลายเรื่องชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการในทุกระดับทั้งในภาครัฐ เอกชน ระดับโลก หรือระดับท้องถิ่น ผู้นำเปรียบเสมือนจตุรรมแห่งพลังของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในภาวะวิกฤติของระบบราชการ องค์กรมีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความเข้มแข็ง ตั้งใจที่จะแก้ปัญหาอย่างกล้าหาญอดทน และต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจให้เกิดการพัฒนาองค์กร ทำให้การทำงานเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น เสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้กับองค์กร (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556)

ผู้นำจะเป็นแต่เพียงผู้มีความสามารถ มีทักษะในการบริหาร มีพฤติกรรมที่เหมาะสมและรู้จักสถานการณ์ดีไม่เพียงพออีกต่อไป แต่ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำทางความคิดด้วยการคิดเองหรือนำความคิดของคนอื่นมาประยุกต์ใช้ พัฒนาให้เป็นของตนเองที่ชัดเจน และแนวทางนั้นควรจะต้องเป็นแนวทางที่เหมาะสม มีคุณค่าสะท้อนทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน (ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, 2548, หน้า 73-74) นั่นคือ ลักษณะประการสำคัญของการเป็นผู้นำในยุคปัจจุบันนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษา งานวิจัยหลายชิ้นได้ระบุตรงกันว่า ผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการ ทุ่มเทให้กับการพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรมและมีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน (รุ่ง แก้วแดง, 2544)

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาหลายประการที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ทั้งปัจจัยด้านการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกจะต้องแตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาในอดีต คุณลักษณะตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการ



ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2543, หน้า 82-84) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ และเป็นผู้นำด้านวิชาการ มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ใช้นวัตกรรมทางการบริหารได้ ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับ มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาด้านมาตรฐาน การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษา ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น อย่างสร้างสรรค์ (สำนักมาตรฐานวิชาชีพ, ม.ป.ป., หน้า 30)

จากที่กล่าวข้างต้น จะเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร มีความสำคัญต่อ การสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของทุนมนุษย์ และรองรับการศึกษา การเรียนรู้ และความท้าทายที่เป็นพลวัต ของโลกศตวรรษที่ 21 จึงควรให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหาร สถานศึกษา คือ เฟืองสำคัญในการถ่ายทอด เชื่อมโยงตลอดจนการขับเคลื่อนนโยบายปฏิรูป การศึกษาและภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายคุณภาพการศึกษาแล้วนั้น “ผู้นำ” ภายใต บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิด สร้างสรรค์จะต้องเพียบพร้อมด้วยคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการทำงาน มีทักษะในการแก้ปัญหาสอดคล้องกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปรับตัวให้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนการสอนและภาวะ ผู้นำในการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล

ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องสำคัญและต้องเร่งดำเนินการ เสริมสร้างคุณภาพในตัวผู้นำองค์กร โรงเรียน เพื่อให้มีทักษะในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีพฤติกรรมและมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติ ที่ยั่งยืน ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 เพื่อทราบ ข้อมูลการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพทาง การศึกษาและส่งเสริมการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัย ครั้ง นี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์การทำงานของครู

## คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 อยู่ระดับใด
2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 เปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันหรือไม่

## สมมติฐานในการวิจัย

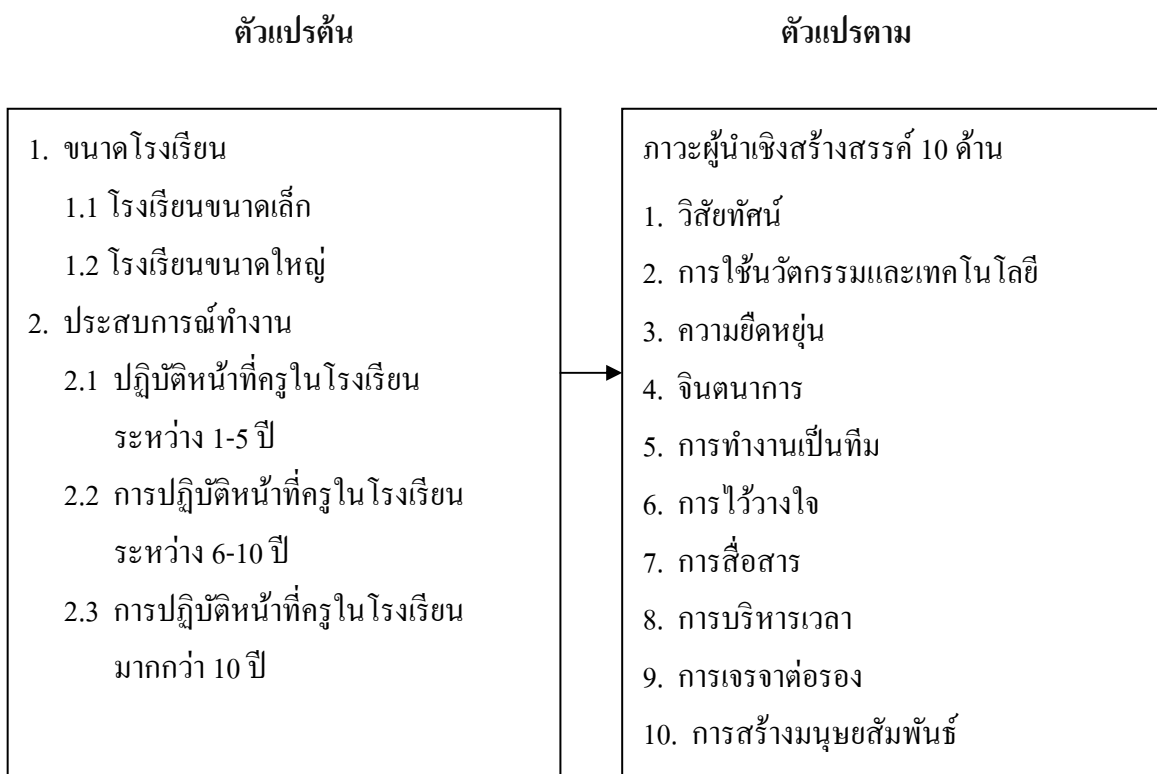
ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนที่แตกต่างกัน
2. ครูที่มีประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนที่แตกต่างกัน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผู้วิจัยสังเคราะห์จากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Ash and Persall (1999; Stoll & Tempered, 2009; กิตติกาญจน์ ปฎิพันธ์, 2556) ซึ่งจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทำให้ได้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 3) ด้านความยืดหยุ่น 4) ด้านจินตนาการ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม 6) ด้านการไว้วางใจ

7) ด้านการสื่อสาร 8) ด้านการบริหารเวลา 9) ด้านการเจรจาต่อรอง และ 10) ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งผู้วิจัยเลือกศึกษาตัวแปรต้น 2 ตัวแปร คือ ขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ทำงานกับครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผู้วิจัยเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน ตลอดจนการนำไปใช้เพื่อการวางแผนกำหนดนโยบายในการบริหารการจัดการ โรงเรียน ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ปรับปรุงและพัฒนาภารกิจของสถานศึกษาให้เข้ากับบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผลการศึกษา เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาภาวะผู้นำในเชิงสร้างสรรค์ของตนเอง เพื่อใช้ในการบริหาร โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้ที่สนใจสามารถนำผลการศึกษา ที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนตัวบ่งชี้ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนไปใช้ประโยชน์ และขยายขอบเขตในการศึกษาให้กว้างขวาง และลึกซึ้งต่อไป

### **ขอบเขตของการวิจัย**

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

#### **ประชากรที่ใช้ในการวิจัย**

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ได้แก่ 1) โรงเรียนปราจิณราษฎร์บำรุง 2) โรงเรียนปราจีนกัลยาณี 3) โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 7 และ 4) โรงเรียนปราจิณราษฎร์บำรุง 2 “อศุศลศาสนกิจศึกษา” ในปีการศึกษา 2559 จำนวน 288 คน

#### **กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ครูในโรงเรียนเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 165 คน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม (Sampling unit) หลังจากนั้น ทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

#### **ตัวแปรที่ศึกษา**

1. ตัวแปรต้น คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของครู

##### 1.1 ขนาดโรงเรียน

###### 1.1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

###### 1.1.2 โรงเรียนขนาดใหญ่

##### 1.2 ประสบการณ์ทำงาน

###### 1.2.1 ปฏิบัติหน้าที่ครูในโรงเรียน ระหว่าง 1-5 ปี

###### 1.2.2 ปฏิบัติหน้าที่ครูในโรงเรียน ระหว่าง 6-10 ปี

###### 1.2.3 ปฏิบัติหน้าที่ครูในโรงเรียน มากกว่า 10 ปี

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 10 ด้าน ได้แก่
  - 2.1 วิสัยทัศน์
  - 2.2 การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี
  - 2.3 ความยืดหยุ่น
  - 2.4 จินตนาการ
  - 2.5 การทำงานเป็นทีม
  - 2.6 การไว้วางใจ
  - 2.7 การสื่อสาร
  - 2.8 การบริหารเวลา
  - 2.9 การเจรจาต่อรอง
  - 2.10 การสร้างมนุษยสัมพันธ์

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ หรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ มีจินตนาการ และมีความยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการในด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การทำงานเป็นทีม การเจรจาต่อรอง การไว้วางใจ การบริหารเวลา การสื่อสาร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ คนที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นคนที่มองการณ์ไกล กล่าวที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ให้กับตัวเอง เปิดใจกว้าง

2. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการบริหารจัดการ โรงเรียนได้อย่างสร้างสรรค์ มีความรู้เรื่อง เครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการจัดการศึกษา และมีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับ เทคโนโลยีใหม่ มีทัศนคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร มีความเข้าใจพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

3. ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการคิดและมองปัญหา พร้อมทางออกของ ปัญหาที่หลายมุมมอง หลายทิศทาง หลายมิติ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดวิธีการ ได้ตลอดเวลา

ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

4. จินตนาการ หมายถึง ความเชื่อ ความศรัทธา ความคาดหวัง ซึ่งก่อให้เกิดมโนภาพในจิตใจ เป็นพฤติกรรมในการแสดงออกถึงกระบวนการสร้างมโนภาพที่เด่นชัดไว้ในจิตใจ มีเหตุผล

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาด้วยการเรียนรู้แบบทีม มีการบริหารแบบทีมงาน แสดงออกด้วยการรับฟัง ทราบผลการทำงานของทีมงาน โดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลักที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จโดยรวมของทีมงาน มีการยอมรับในคุณค่าของบุคคล

6. การไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับสมาชิกในองค์กร ด้วยการยึดการบริหารสากล เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบริหาร เป็นแม่แบบที่ดี ยอมรับข้อผิดพลาดของสมาชิกในองค์กร และให้เกียรติผู้อื่น เคารพและให้การสนับสนุนผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

7. การสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีการชี้แจงรายละเอียดให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก มีการปรับปรุงพัฒนาทักษะการสื่อสาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็วสอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้โดยข้อมูลข่าวสารมีสาระ มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

8. การบริหารเวลา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดการปฏิบัติงาน การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ของงานอย่างไร อย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยใช้เวลาน้อยที่สุด มีการควบคุมกำหนดลำดับเหตุการณ์ที่จะทำ ควบคุมกิจกรรมในการตัดสินใจ มีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่างรอบคอบเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

9. การเจรจาต่อรอง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการสนทนา พูดคุย เพื่อแก้ปัญหาทางการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ มีการแลกเปลี่ยน พูดคุยเจรจา มีวาทศิลป์ ในการสื่อสารผู้บริหารมีทักษะการฟัง การพูด อ่านและการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

10. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียน มีการใช้การสื่อสารสองทาง ให้ความสำคัญแก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรม และให้ความสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือกปฏิบัติ

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ครู หมายถึง ข้าราชการครู ซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ประกอบด้วยโรงเรียน 4 แห่ง ได้แก่

1. โรงเรียนปราจิณราษฎรอำรุง มีนักเรียนจำนวน 3,432 คน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่
2. โรงเรียนปราจีนกัลยาณี มีนักเรียนจำนวน 2,500 คน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่
3. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 7 มีนักเรียนจำนวน 220 คน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก
4. โรงเรียนปราจิณราษฎรอำรุง 2 (อศุคศาสนกิจ) มีนักเรียนจำนวน 71 คน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก

ประสบการณ์ทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยแบ่งได้ดังนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ครูในโรงเรียน 1-5 ปี หมายถึง ระยะเวลาของข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ที่มีอายุราชการในช่วง 1-5 ปี
2. ปฏิบัติหน้าที่ครูในโรงเรียน 6-10 ปี หมายถึง ระยะเวลาของข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ที่มีอายุราชการในช่วง 6-10 ปี
3. ปฏิบัติหน้าที่ครูในโรงเรียนมากกว่า 10 ปี หมายถึง ระยะเวลาของข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ที่มีอายุราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป

### ขนาดของโรงเรียน

1. โรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ จำนวนนักเรียน 1-300 คน
2. โรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่ จำนวนนักเรียน 301-800 คน
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แก่ จำนวนนักเรียน 801 คนขึ้นไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา

ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ

กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดปราจีนบุรี ประกอบด้วย 3 จังหวัด ได้แก่

นครนายก ปราจีนบุรี และสระแก้ว



## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของอาร์ช และเพอร์ซาล
4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของอาร์ช และเพอร์ซาล
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 มาตรา 3 วรรคสอง “ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ข้อ 18 “เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ประกอบด้วย ท้องที่จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดนครนายก และจังหวัดสระแก้ว” มีโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสิ้น 45 โรงเรียน มีภารกิจหลักในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค มีคุณภาพ พัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7, 2555)

#### การบริหารจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ได้จัดรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา โดยแบ่งโรงเรียนออกเป็นเครือข่ายสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 7 เครือข่าย ได้แก่

จังหวัดปราจีนบุรี ประกอบด้วย 1) เครื่อง่ายทวาราวดี 2) เครื่อง่ายศรีบูรพา 3) เครื่อง่ายกบินทร์-นาดี

จังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วย 1) เครื่อง่ายวังบูรพา 2) เครื่อง่ายปิ่นมาลา

จังหวัดนครนายก ประกอบด้วย 1) เครื่อง่ายขุนด่านปราการชล 2) เครื่อง่ายบ้านนาองค์รักษ์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7, 2555)

**โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7**

โรงเรียนปราจิณราษฎรอำรุง

โรงเรียนปราจิณราษฎรอำรุง ก่อตั้งขึ้นครั้งแรกเป็นอาคารชั่วคราวหลังคามุงจากตั้งอยู่ในบริเวณวัดหลวงปริชาตุล ด้านทิศตะวันออก เปิดทำการสอน เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2456 โดยเริ่มเรียนชั้นประถมศึกษาก่อนแล้วจึงขยายชั้นเรียนให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ต่อจากนั้นจำนวนนักเรียนก็เพิ่มมากขึ้น ทางราชการจึงได้สร้างอาคารเรียนใหม่ด้วยเงินงบประมาณแผ่นดิน เป็นอาคารไม้ 2 ชั้น มี 16 ห้องเรียน ณ สถานที่ตั้งปัจจุบัน เมื่อ พ.ศ. 2484 ในบริเวณพื้นที่ดินครั้งแรกประมาณ 33 ไร่ 1 งาน 94 ตารางวา ในปี พ.ศ. 2534 ได้รื้ออาคารหลังนี้เพราะได้สร้างมา 50 ปีต่อมา ได้สร้างอาคารอนุรักษ์ขึ้นแทนปี พ.ศ. 2534 ได้รับที่ดินเพิ่มจากราชพัสดุบริเวณสถานีอนามัยของเทศบาลเมืองปราจีนบุรี เดิม จำนวน 2 ไร่ 1 งาน 84 ตารางวา ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2559 มีนักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 1,841 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7, 2559)

โรงเรียนปราจีนกัลยาณี

เดิมชื่อโรงเรียนประจำจังหวัดปราจีนบุรี “ปราจิณราษฎรอำรุง” ปัจจุบันเป็นโรงเรียนสหศึกษา ทำการสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2559 มีนักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 2,500 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7, 2559)

โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 7

โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 7 ตั้งอยู่หมู่ที่ 13 ตำบลคงจีเหล็ก อำเภอเมืองปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี ติดถนนสุวรรณศร (หมายเลข 33) มีเนื้อที่ 35 ไร่ 20 ตารางวา ได้รับอนุมัติประกาศตั้งโรงเรียนเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2523 ใช้ชื่อว่า “โรงเรียนไทยรัฐวิทยา” สังกัด กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2523 ได้มีพิธีวางศิลาฤกษ์อาคารเรียนหลังแรกจากงบประมาณของหนังสือพิมพ์ไทยรัฐที่ทำการก่อสร้างและได้ส่งมอบอาคารเรียนไว้เป็นสมบัติของทางราชการ เมื่อวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2524 ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2559 มีนักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 220 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7, 2559)

### โรงเรียนปราชญ์ราษฎรอำรุง 2 “อศุศลศาสนกิจศึกษา”

โรงเรียนปราชญ์ราษฎรอำรุง 2 “อศุศลศาสนกิจศึกษา” ตั้งอยู่เลขที่ 47/2 หมู่ 2 ถนนสาย ปราชญ์-บ้านสร้าง ระหว่าง กิโลเมตรที่ 4 ตำบลบางเคชะ อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ประเภทสหศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 7 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2559 มีนักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 71 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 7, 2559)

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 มีภารกิจหลักในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา อย่างทั่วถึง เสมอภาค มีคุณภาพ พัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ทั้งนี้ สถานศึกษาแต่ละ แห่งย่อมมีปัจจัยความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะเชิงสร้างสรรค์ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม เป็นผู้มีอิทธิพลในการจูงใจ ให้ผู้ตามหรือสมาชิกปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ดังนั้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่โดดเด่นและมีศักยภาพ ก็จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจสามารถนำ สมาชิกปฏิบัติภารกิจสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ เป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษคำว่า Leadership ซึ่งมี นักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำไว้มากมาย ดังนี้

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2548, หน้า 15) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม/ บุคคล เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยผู้นำ ต้องมีการสอนแนะ ประชุมชี้แจงในประเด็นต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์ตั้งแต่การวางแผน การแสวงหาทรัพยากร และการผลักดันจนให้การปฏิบัติงาน บรรลุผลสำเร็จ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

Bass (1985, p. 545 อ้างถึงใน ชมกสิณ ธรณอาภรณ์, 2546, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำจะต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งจะต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทศนคติตามเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามจะต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Jacobs (1970, p. 232) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ศักยภาพของตนที่มีอย่างเต็มที่ในการสร้างวิสัยทัศน์ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้หลุดพ้นไปจากกรอบคิดแบบเดิม ๆ รวมถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสนับสนุนและกระตุ้นจิตใจให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การที่ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมีสภาพที่ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรและมวลสมาชิก สำหรับองค์กรที่เป็นทางการนั้นส่วนใหญ่แล้วบุคคลผู้แสดงบทบาทผู้นำ คือ ผู้บริหารที่เรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกันไป เช่น ผู้จัดการ ผู้บริหาร นักบริหารหัวหน้า อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ฯลฯ บุคคลเหล่านี้ต่างพยายามที่จะใช้อิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กรเพื่อให้กระทำหรือคว้นการกระทำหรือแสดงบทบาทตามที่กำหนด ในแต่ละสถานการณ์ผู้นำจะใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือกันทำงาน ในองค์กรทั่วไปผู้นำที่ไม่เป็นทางการมักคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกเป็นอันดับแรก ส่วนผู้นำที่เป็นทางการนอกจากจะคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ตามแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความแตกต่างของผู้นำทั้งสองประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน แต่ขึ้นอยู่กับขอบเขตของบทบาทของแต่ละคน ซึ่งหมายความว่า ไม่ว่าใครจะทำงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ใดก็สามารถแสดงภาวะผู้นำได้หากบุคคลนั้นแสดงบทบาทการนำและมีผู้ทำตามการนำของเขาในทุกองค์กร ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) ความมีบารมี (Prestige) หรือพลังอำนาจ (Power) อย่างใดอย่างหนึ่งโดยลำพัง ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด สิ่งที่ผู้นำต้องการ คือ ความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ จึงมีคำกล่าวทางการบริหารที่ว่า

“ผู้บริหารที่เดินนำหน้า คือ ผู้นำแห่งความหวัง ผู้บริหารที่ชอบผลึกหลัง คือ ผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพ” (The poor manager drives; the good manager leads) (Trewatha & Newport, 1982, p. 384)

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อผู้ร่วมงานองค์กรสิ่งแวดล้อมในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งสามารถจัดแบ่งได้ 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait leadership theories) เป็นการศึกษา มุ่งเน้นไปที่ลักษณะของผู้นำ ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ เชื่อว่าภาวะผู้นำของบุคคลจะขึ้นอยู่กับลักษณะที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ ได้แก่ ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (จุมพล หนิมพานิช, 2543, หน้า 26-29)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมนิยม (Behavioral leadership theories) ศึกษา มุ่งเน้นความสนใจต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยมุ่งไปที่การทำหน้าที่ของผู้นำทฤษฎีนี้ เสนอว่า การจะเข้าใจอิทธิพลของผู้นำต้องพิจารณาที่แบบแผนพฤติกรรม อันเป็นลักษณะที่เป็นแบบฉบับหรือพฤติกรรมลงที่ซึ่งผู้นำมีแนวโน้มจะใช้ขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation leadership theories or contingency leadership theories) แนวคิดของทฤษฎีนี้ เชื่อว่าประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำประเภทนี้ จึงต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกลเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำต้องใช้ดุลยพินิจเองว่าในแต่ละสถานการณ์ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ (ชัชวาลิต สรวารี, 2547; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997, p. 28)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน (Transformational and transactional leadership theories) ทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน ต่างแสดง

ให้เห็นถึงประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของผู้นำได้โดยดูจากอิทธิพลของผู้นำและผู้ตาม ในการส่งผลซึ่งกันและกัน

จากที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และสถานการณ์ ภาวะผู้นำเป็นทฤษฎีความเหมาะสมในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของโลก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเพื่อบังคับการบัญชา กระตุ้นบุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับและศรัทธา นำองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพราะภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะผู้ตามหรือบุคลากรผู้ร่วมงานได้มีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี ยอมรับนับถือ มีบรรยากาศในองค์กรที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา

#### ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของอาร์ชและเพอร์ซาล (Ash & Persall, 2007)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ได้รับการพัฒนาโดย Ash and Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคนซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครู คือ ผู้นำ (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่ คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders)” อีกทศอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย

การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ได้แก่ 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) ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น

### ผู้นำแบบสร้างสรรค์ในฐานะหัวหน้าสูงสุดด้านการเรียนรู้ของโรงเรียน (The principal as chief learning officer of school: CLO)

ในองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐก็จะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าบริหารสูงสุด หรือ CEO (Chief executive officer) มีหัวหน้าสูงสุดด้านการคลังหรือ CFO (Chief financial officer) และมีหัวหน้าสูงสุดด้านสารสนเทศ หรือ CIO (Chief information officer) เช่นเดียวกัน โรงเรียนในอนาคตซึ่งมีภารกิจหลักในการจัดการเรียนรู้ ก็ต้องมีครูใหญ่ เป็นหัวหน้าสูงสุดด้านการเรียนรู้ หรือ CLO (Chief learning officer) ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) ซึ่งในอนาคตจะต้องเปิดกว้างสู่การเรียนรู้ใหม่ ๆ ยิ่งขึ้น แม้ว่าการเรียนรู้อย่างอาจจะขัดแย้งกับปรัชญาความเชื่อหลักของตนก็ตาม ผู้นำ CLO จะต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างทางวิชาการ ให้สอดคล้องกับสิ่งที่ตนพูด และอยากให้ครูแสดงพฤติกรรมด้านการเรียนการสอนอย่างที่ ตนต้องการ ผู้นำการเรียนรู้ หรือ CLO ต้องทำตนเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learner) ขยันต่อการเข้าสัมมนาทางวิชาการเพื่อเสนอแนวคิด และความรู้ใหม่ ๆ ด้านการเรียนการสอน ชอบการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาชีพจากแหล่งวิชาการที่มีอยู่มากมาย นำมาสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้ง กระตุ้นและสนับสนุนให้ครูทำเช่นเดียวกับตน การเป็นผู้นำแบบ CLO นั้น สิ่งที่ครูใหญ่ต้องทำและขาดมิได้ ก็ คือ การสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Culture of innovation) ขึ้นในโรงเรียน ภายใต้วัฒนธรรมดังกล่าว ทุกคน ในโรงเรียนจะต้องทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น ทุกคนพัฒนาอุปนิสัยตนเองในการเก็บรวบรวม (Collecting) วิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) และแปลความหมายข้อมูล (Interpreting data) อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำผลที่ได้ไปทำการปรับปรุงด้านวิชาการและการเรียนรู้ของนักเรียนให้บังเกิดผลดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้นำแบบสร้างสรรค์ ในฐานะ CLO ของโรงเรียนจึงแตกต่างไปจากการเป็นครูใหญ่ในแนวคิดเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องมีทักษะสูงของการเป็นผู้ให้บริการ การเป็นผู้ส่งเสริม ผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitator) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน ผู้นำแบบ CLO จะต้องให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในการเอาชนะความรู้ที่ติดขัด ต่อการผิดพลาดของตนเหล่านี้ โดยยึดหลัก “ผิดเป็นครู” จะต้องพยายามยกระดับมาตรฐานการทำงานของครูบุคลากร ด้วยการส่งเสริมให้แต่ละคนเลือกทำงาน หรือแก้ปัญหาที่มีความยากสลับซับซ้อนที่ต้องใช้ความคิดสูง ใช้ความเพียรพยายามสูง และพยายามให้แต่ละคนหลีกเลี่ยงงานหรือปัญหาที่ง่ายซึ่งใครก็สามารถทำได้ ส่งเสริมให้ครูเปลี่ยนแนวคิดในการประเมินผลนักเรียนแบบเก่าที่เน้นการให้คะแนนแก่คนที่ตอบคำถามถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำถามหรือ โจทย์ง่าย ๆ เพราะนักเรียนจะใช้ความพยายามในการเรียนรู้และใช้ความคิดน้อย

แต่ในทางตรงข้ามควรมีการให้คะแนนแก่นักเรียนที่เลือกทำโจทย์หรือปัญหาที่ยากแต่อาจได้คำตอบสุดท้ายอาจไม่ตรงกับที่ครูตั้งไว้ก็ได้ ทั้งนี้เพราะเด็กกลุ่มนี้จะต้องใช้ระดับความคิดและความพยายามสูงกว่าเด็กกลุ่มแรก โดยเฉพาะจะได้กระบวนการ (Process) คิดและการทำงานรวมทั้งสามารถมองเห็นทางเลือกต่าง ๆ ที่สามารถไปสู่คำตอบสุดท้าย และที่สำคัญเด็กสามารถประยุกต์วิธีการไปใช้กับชีวิตจริงมากกว่าเด็กที่ได้คำตอบถูกต้องแต่ใช้ความพยายามน้อยกว่ามากต่อไปนี้จะกล่าวถึง หลักการ 10 ประการของการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ ซึ่งแสดงว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership)

#### หลักการของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Ash & Persall, 2007)

1. การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม (Control mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top-down decision making) ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน (Enforcement of conformity)
2. ผู้นำควรมีทักษะการฟัง การพูด อ่านและการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดกับบุคลากร มีการเจรจาต่อรองที่ดี ควรมีมุมมองครุว่าเป็นผู้นำและครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้ง หลายเหล่านี้ ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม (คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก) มากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม
3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้ง อยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (ทำนองทฤษฎี X ของ McGregor) แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ
4. ผู้นำควรส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี โดยปรับเปลี่ยนทัศนคติจาก “ให้ทุกคนทำตามคำสั่ง และยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้น ให้กำลังใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู
5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) และต่อกระบวนการ (Process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ แต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-added activities) ขึ้น
6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer-focused) และยึดหลักการให้บริการ ทฤษฎีนี้ถือว่า ครูและบุคลากร คือ ลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ ก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตน
7. ผู้นำ ควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว



8. การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ จำเป็นต้องมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ อาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่ปฏิบัติงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้ำของตน ผู้นำควรใช้หลักนิเทศภายในแบบแวงเวียน (Managing by wandering around: MBWA) ไปยังหน่วยต่าง ๆ ทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ไปสอบถาม ไปสร้างสัมพันธภาพและไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ในเรื่องต่าง ๆ

9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก

10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining status quo) ของโรงเรียน

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของอาร์ช และเพอร์ซาล

แนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Ash and Persall ทั้ง 10 ด้าน ผู้วิจัยเห็นว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำให้ประสบความสำเร็จและถือว่าเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 10 ด้าน ตามแนวคิดของ Ruth and Maurice (2007) ที่เข้ากับบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ หมายถึง ศักยภาพในการกำหนดเป้าหมายองค์กร เพื่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศศักยภาพในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต กำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์การทำงานพร้อมกับยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ศักยภาพในการสร้างงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร มีความกล้าหาญในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

2. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการจัดการศึกษา และมีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจ

ให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่ มีทัศนคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร มีความเข้าใจพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

3. ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการคิดและมองปัญหา พร้อมทางออกของปัญหาที่หลายมุมมอง หลายทิศทาง หลายมิติ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดวิธีการได้ตลอดเวลา ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

4. จินตนาการ หมายถึง ความเชื่อ ความศรัทธา ความคาดหวัง ซึ่งก่อให้เกิด มโนภาพในจิตใจ เป็นพฤติกรรมในการแสดงออกถึงกระบวนการสร้างมโนภาพที่เด่นชัดไว้ในจิตใจมีเหตุผล

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาด้วยการเรียนรู้แบบทีม มีการบริหารแบบทีมงาน แสดงออกด้วยการรับฟัง ทราบผลการทำงานของทีมงาน โดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลักที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จ โดยรวมของทีมงาน มีการยอมรับในคุณค่าของบุคคล

6. การไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับสมาชิกในองค์กร ด้วยการยึดการบริหารสากล เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบริหาร เป็นแม่แบบที่ดี ยอมรับข้อผิดพลาดของสมาชิกในองค์กร และให้เกียรติผู้อื่นเคารพและให้การสนับสนุนผู้อื่น ไม่ว่าคน ๆ นั้น จะมีตำแหน่งใดก็ตาม สอบถามเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

7. การสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีการชี้แจงรายละเอียดให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก มีการปรับปรุงพัฒนาทักษะการสื่อสาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็วสอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยข้อมูลข่าวสารมีสาระ มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

8. การบริหารเวลา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดการปฏิบัติงาน การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ของงานอย่างไรอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยใช้เวลาน้อยที่สุด มีการควบคุมกำหนดลำดับเหตุการณ์ที่จะทำ ควบคุมกิจกรรมในการตัดสินใจ มีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่างรอบคอบเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

9. การเจรจาต่อรอง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการสนทนา พูดคุยเพื่อแก้ปัญหาทางด้านการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีการแลกเปลี่ยน พูดคุยเจรจา มีวาทศิลป์ ในการสื่อสารผู้บริหารมีทักษะการฟัง การพูด อ่านและการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

10. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างสัมพันธ์ ที่ดีกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อโรงเรียน มีการใช้การสื่อสารสองทาง ให้ความสำคัญแก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรม และให้ความสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือกปฏิบัติ

โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

### วิสัยทัศน์

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไว้ว่าเป็นการมองภาพในอนาคตที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และได้กำหนดลักษณะของบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ไว้ว่าจะต้องเป็นผู้ที่ 1) มีความสามารถในการจินตนาการ (Imagination) มีความคิดสร้างสรรค์มุ่งอนาคตมากกว่าอนุรักษ์นิยม 2) มองภาพกว้าง (Big picture) เข้าใจเป้าหมาย มีความยืดหยุ่นในการจำแนกแนวทางที่จะมุ่งสู่เป้าหมาย 3) มีความท้าทายในกระบวนการ (Challenge) ไม่พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่กระตุ้น ริเริ่ม และมีความไวต่อสิ่งใหม่ ๆ 4) ไม่ยึดมั่น ถือมั่น (Not ego) เปิดกว้างกับประสบการณ์ใหม่ ๆ และ 5) แรงจูงใจ (Motivation) ทะเยอทะยาน มุ่งหาความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา

วิจิตร นิลฉวี (2550) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่พึงปรารถนา ซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มโนภาพ จินตนาการ ของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ ภาพนี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อขององค์การ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2551, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ คุณลักษณะของผู้บริหารในการมองภาพอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การตระหนักรู้ตัวเอง (Awareness) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ในการไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง ความสามารถในการมองอนาคต การคาดการณ์ล่วงหน้า 3) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง ความสามารถในการมองสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต การมองเห็นสถานการณ์ทุกมิติอย่างลึกซึ้ง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ในอนาคต เป็นส่วนที่แสดงถึงพลังผลักดันแห่งอำนาจที่น่าประทับใจ เป็นพลังที่เกิดจาก

ความรู้ลึกนึ้กคิด ในหัวใจของผู้คน เป็นส่วนที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที้สมาชิกต้องการ  
 ความสร้างสรรค์ เป็นส่วนที่แสดงถึง แรงบันดาลใจของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้

### **การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี**

การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี นับว่าเป็นหัวใจและจำเป็นสำหรับการบริหารของผู้นำ  
 เจริงสร้างสรรค์เป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางกระแส  
 การเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบันตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มี  
 บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการศึกษา และนวัตกรรมการศึกษาไว้หลายมาตรา มาตรา  
 ที้สำคัญ คือ มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยี  
 เพื่อการศึกษา รวมทั้ง การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อให้  
 เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย

### **ความหมายของการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี**

“นวัตกรรม” (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก Innovare ในภาษาลาติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่  
 ขึ้นมา ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้  
 ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจหรือก็คือ  
 การทำในสิ่งที้แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที้เกิดขึ้นรอบตัวเรา  
 ให้กลายเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที้ทำให้เกิดประโยชน์ต่อ  
 ตนเองและสังคม” แนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเห็นได้จาก  
 แนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ เช่น ผลงานของ Schumpeter (2008) ใน The theory of  
 economic development โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรค การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และ  
 เทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มาซึ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological innovation) เพื่อ  
 ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก นวัตกรรม ยัง หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้และนำไป  
 ปฏิบัติให้เกิดผล ได้จริงอีกด้วย (พันธุ้อาจ ชัยรัตน์, 2547)

ดังนั้น การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การที้ผู้บริหาร  
 โรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการบริหารจัดการโรงเรียน ได้อย่าง  
 สร้างสรรค มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการจัดการศึกษา และมีความกระตือรือร้น  
 ตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่ มีทัศนคติที้ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ  
 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี เพื่อนำไปใช้ในการ  
 พัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

### ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา

กรรชิต มัลย์วงศ์ (2552) เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานในปัจจุบัน เทคโนโลยีบริหารการศึกษาทำให้การบริหารจัดการของผู้บริหารการศึกษามีความสะดวกรวดเร็วและมีคุณภาพ และทำให้การสื่อสารและการประสานงานด้านการบริหารการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษาสะดวกรวดเร็ว เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้สามารถผลิตผู้จบการศึกษาระดับที่มีคุณภาพได้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษาไว้หลายมาตรา มาตราที่สำคัญ คือ มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้ง การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย

การดำเนินการปฏิรูปการศึกษาให้สำเร็จได้ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังกล่าว จำเป็นต้องทำการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาทางการศึกษา ทั้งในรูปแบบของการศึกษาวิจัย การทดลองและการประเมินผลนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่นำมาใช้ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด นวัตกรรมที่นำมาใช้ทั้งที่ผ่านมาแล้วและที่จะมีในอนาคตมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ในที่นี้จะขอกล่าวคือ นวัตกรรม 5 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมทางด้านหลักสูตร
2. นวัตกรรมการเรียนการสอน
3. นวัตกรรมสื่อการสอน
4. นวัตกรรมการประเมินผล
5. นวัตกรรมการบริหารจัดการ

การใช้นวัตกรรมแต่ละด้านอาจมีการผสมผสานที่ซ้อนทับกันในบางเรื่องซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาร่วมกันไปพร้อม ๆ กันหลายด้าน การพัฒนาฐานข้อมูลอาจต้องทำเป็นกลุ่ม เพื่อให้สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### บทบาทผู้บริหารกับการบริหารนวัตกรรมและสารสนเทศ

จักรเพชร (2552) กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างกว้างขวางทั่วโลก เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ทั้ง ภาครัฐและเอกชน หน่วยงาน จึงมีความต้องการทรัพยากรบุคคลทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรู้ความสามารถในด้านคิดค้นพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ธุรกิจ

และบริการใหม่ ๆ เป็นอย่างมาก ผู้บริหารควร มีเป้าหมายที่จะผลิตบุคลากรที่มีความรู้ทั้งทางทฤษฎี และภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถด้านทักษะ เทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองสังคมทั้ง ภาครัฐและเอกชน พร้อมทั้ง ให้การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรให้สามารถนำความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการไปใช้ประโยชน์กับงานในต่าง ๆ อย่างกว้างขวางอันเป็น การเสริมสร้างความแข็งแกร่งแก่การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและยอมรับนวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา

1. ด้านการบริหารองค์กร สามารถบริหารองค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้ อย่างมีระบบ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา และมีความกระตือรือร้นตลอดจน เปิดใจ ให้กว้างสำหรับสิ่งใหม่

2. ด้านบริหารบุคคล จัดอบรมภายในองค์กรให้บุคลากรมีความรู้ มีทัศนคติที่ดี ในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีบุคลิกภาพดึงดูดความสนใจของเพื่อนร่วมงานศึกษา แหล่งผลิตบุคลากรและคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับเทคโนโลยี สารสนเทศ

3. ด้านบริหารโครงการ สามารถวางแผนโครงการ ดำเนินโครงการประเมินผลรวมทั้ง สามารถเลือกกิจกรรม สื่อที่เหมาะสมในแต่ละโครงการและมีความเป็นผู้นำในการเริ่ม โครงการ ใหม่ ๆ

4. ด้านการออกแบบผู้บริหารควรจะสนับสนุนบุคลากรให้มีสมรรถภาพ ดังนี้

4.1 ด้านการออกแบบสื่อการสอนมีความคิดรวบยอดต่อเนื้อหาเพื่อการนำเสนอเป็น สื่อ โดยมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา หลักสูตรและเรื่องระบบ เพื่อนำใช้ในการออกแบบสื่อการสอน

4.2 ด้านการออกแบบระบบการสอน มีความสามารถในการประสมประสานเทคนิค ทางด้านสื่อ วิธีการทางด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา สามารถวิเคราะห์คัดเลือกเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการออกแบบระบบการสอนตลอดจนให้คำแนะนำผู้สอน

4.3 ด้านการออกแบบโครงการ สามารถออกแบบโครงการที่แปลกใหม่ ที่เป็น ประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานตลอดจน กำหนดหลักสูตรของโครงการได้

5. ด้านการผลิต ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร มีความเข้าใจพื้นฐานของระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศในลักษณะการประยุกต์ใช้ และสามารถโดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านในด้านคอมพิวเตอร์ เข้าใจคุณลักษณะของคอมพิวเตอร์รวมทั้ง อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ร่วมกับ

คอมพิวเตอร์ ด้านโทรศัพท์ สามารถกำหนดให้โทรศัพท์อยู่ในระบบการผลิตสื่อการสอนหรือการจัดการศึกษา

#### 6. ด้านการบริการ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรให้มีสมรรถภาพ ดังนี้

6.1 ด้านการจัดเตรียมสื่อ ต้องมีระบบในการจัดเตรียมสื่อเพื่อให้การบริการที่สะดวก รวดเร็วจัดระบบสื่อ พัฒนาการจัดระบบสื่อ วางระเบียบ ข้อปฏิบัติในการให้บริการและใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูล การบำรุงซ่อมแซม จัดบุคลากรที่มีความสามารถในการบำรุง ซ่อมแซมอุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้ สื่อ สามารถวิเคราะห์ เลือกลือ จัดระบบการใช้และสรรหาวิธีการนำเสนอที่น่าสนใจ การจัดหาสื่อ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสื่อการสอนจากแหล่งผลิตตลอดจนจัดหาสื่อจากหน่วยงานอื่น ๆ

6.2 ด้านการเก็บสื่อ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียด ของสื่อเพื่อการบริการที่รวดเร็ว

6.3 ด้านการให้ความรู้เรื่องสื่อ มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษาการสื่อสาร และมีประสิทธิภาพในการนำเสนอข้อมูล

6.4 ด้านการประเมิน สามารถออกแบบวิธีการประเมินสื่อและการใช้สื่อ โดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประหยัดงบประมาณและบุคลากร

7. ด้านการวิจัย ผู้บริหารควรเป็นนักวิจัยและสนับสนุนบุคลากรให้เป็นนักวิจัย ทางการศึกษาทำการการศึกษา ในหัวข้อที่นำมาใช้ในงานด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยเน้น การวิจัยที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในวงการเทคโนโลยีทางการศึกษา เช่น ความนิยม โทรศัพท์และโทรคมนาคมอื่น ๆ ตลอดจนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานผลการวิจัย เพื่อเผยแพร่ออกไปได้อย่างกว้างขวาง

สรุปได้ว่า การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีของผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการบริหารจัดการ โรงเรียน ได้อย่างสร้างสรรค์ เปิดใจเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาตลอดจน การส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียน ได้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ด้านการใช้นวัตกรรมและ เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาองค์กร

#### ความยืดหยุ่น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, หน้า 149) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ ความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้น ระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ

Lussier (2001) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง และมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความยืดหยุ่นประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546, หน้า 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ บุคคลที่มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ ความมีอิสระจะไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ผู้ที่มีความอิสระในการคิดและการกระทำจะมีปฏิกิริยาแปลกใหม่ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า และลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมให้เกิดความยืดหยุ่น คือ การเปิดใจกว้าง สามารถรับฟังความคิดเห็นแตกต่างได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดฐานข้อมูลที่หลากหลายซึ่งตรงกันข้ามกับผู้ที่ยึดมั่นในความคิดใดความคิดหนึ่ง และความยืดหยุ่นประกอบด้วย 1) ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) ความอิสระ และ 3) การไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551, หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ การกระทำที่หลากหลายมิติ หลายแง่มุม หลายรูปแบบและความยืดหยุ่น ประกอบด้วย 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ 2) การปรับตัวต่อวิธีการแก้ปัญหา และ 3) ความสามารถในการกระทำที่หลายมิติ

#### จินตนาการ

สมศักดิ์ กิจชนวัฒน์ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จินตนาการ คือ การมีพลังในการวาดภาพของจิตใจซึ่งเป็นผลมาจากการผสมผสานข้อเท็จจริง และประสบการณ์ของชีวิต ซึ่งคนที่มีจินตนาการจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะกล้าคิด กล้าฝัน กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เหมือนกับคนอื่น

Puccio, Mance and Murdock (2011) ได้กล่าวไว้ว่าจินตนาการประกอบด้วย 1) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking) 2) ความคิดใหม่ ๆ (New thoughts) และ 3) แนวทางใหม่ (New approaches) ที่เหมาะสมตามสถานการณ์

Reuter (2011) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จินตนาการ คือ การมีภาพที่มีเหตุผลในใจ โดยมีตัวบ่งชี้จินตนาการ คือ ประสบการณ์ (Experience) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking)

มนธิชา เพชรานนท์ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จินตนาการ คือ การมีกลไกในการสร้างภาพในจิตที่มีพลัง และตัวชี้วัดที่สัมพันธ์และเกี่ยวกับจินตนาการ คือ อารมณ์ขัน (Humor) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking)



### การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมนับว่า เป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันในองค์กร โดยมีผู้บริหาร เป็นหัวหน้าทีม แนวคิดในการทำงานร่วมกันแบบกลุ่มได้มีการพิสูจน์แล้วว่าให้ผลงานมากกว่า ผลรวมของงานที่เกิดจากแต่ละคนทำ แนวคิดการทำงานแบบกลุ่มจึงถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจ อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในยุคธุรกิจที่มีสารสนเทศเป็นฐาน (Information-based economy) ซึ่งมีการแข่งขันในระดับโลกสูงมาก มักจะวัดผลสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากพลังสมอง (Brain power) ของทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรนั้น โดยที่คนเหล่านั้นร่วมกันเรียนรู้แบบทีม (Team learning) และร่วมมือกันแก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และองค์กรสามารถสร้างผลงานได้สูงสุดจากบุคลากรเหล่านี้ แนวคิดการเรียนรู้แบบทีมและการร่วมมือกันแก้ปัญหา ดังกล่าวจึงเหมาะสมอย่างยิ่ง กับการใช้ในโรงเรียน เพราะนอกจากจะให้ผลดีเช่นเดียวกับในภาคธุรกิจแล้ว ยังช่วยลดปัญหาที่ครูต้องทำงานสอนแบบตามลำพัง ดังที่เป็นอยู่ในโรงเรียนทั่วไป ให้น้อยลง หรือกล่าวได้ว่า ปรากฏการณ์ที่โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่ผิดปกติ (Dysfunction) ของครูก็จะหมดไปในที่สุด

### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

สมชาย เทพแสง (2554, หน้า 100-114) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม นับว่า เป็น กลยุทธ์ที่สำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษา ผู้นำจะต้องเสริมสร้างการมีวิสัยทัศน์ คือ การมองอนาคต มองการณ์ไกลและแปลงวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงผนึกกำลังร่วมกันของทีมงาน เน้นในเรื่องของผนึกกำลังร่วมสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งได้อย่างไร ผู้นำ คือ การเป็นผู้นำของทีมงานจะต้องผลักดันงานไปสู่ความสำเร็จอีกทั้งยังกำกับดูแล ทำหน้าที่ในส่วนนี้เปรียบเสมือน Conductor วงของดนตรี ผู้ทำหน้าที่ในการสร้างแรงคลอใจ แรงปรารถนา และแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน เพราะนั่นถ้าผู้นำหมดกำลังใจลูกน้องจะหมดกำลังใจไปด้วย แต่ถ้ามีผู้นำสร้างบรรยากาศ กระตุ้นใจให้คนอยากทำงานถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

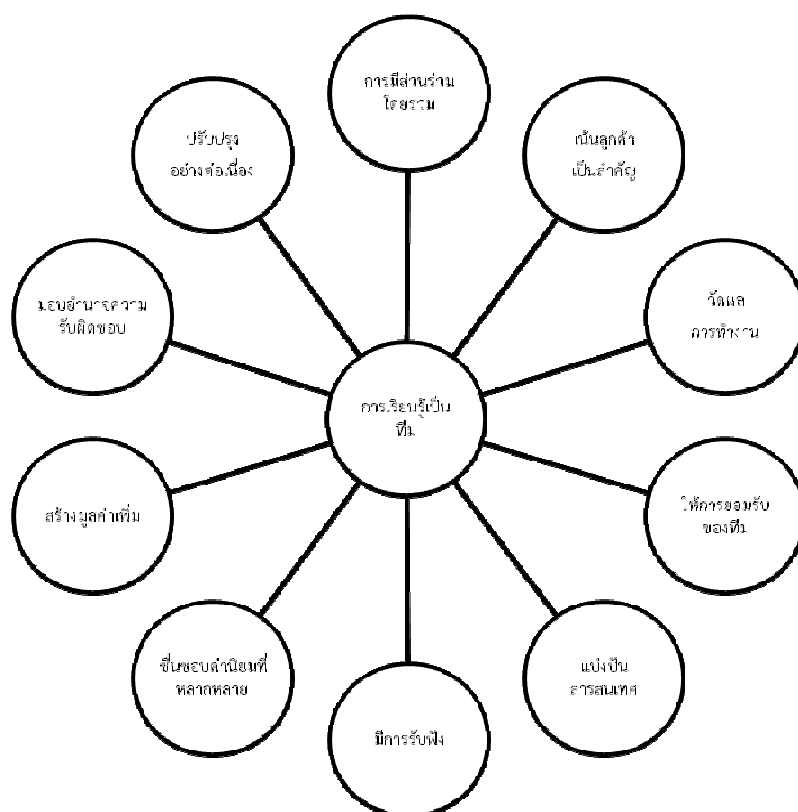
สันทัต ศะศิวิณิช (2552) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคล หลายคนทำงานร่วมกัน โดยมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายอย่างง่ายของการทำงานแบบทีม ก็ คือ การที่กลุ่มคนต้องทำงาน โดยต้องร่วมมือพึ่งพาอาศัยกันและกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างทีมงานมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของกระบวนการเน้นคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตาม การทำงานในลักษณะแบบทีมงานจะสำเร็จราบรื่นได้ต้องอาศัย การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเต็มใจรับและสนับสนุน (Receptive and

supportive culture) กล่าวคือ ทุกหลักการเบื้องต้นของกระบวนการคุณภาพจะต้องเอื้อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานแบบทีมที่ดี

### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมนับว่ามีความสำคัญ ผู้นำการศึกษาควรสร้างการเรียนรู้เป็นทีมให้เกิดขึ้นเป็นอันดับแรก ดังภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 การสร้างการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) (วาสนา สิงห์โกวินทร์, 2545)

ในการบริหารและการนำโรงเรียนด้วยโครงสร้างแบบทีมงาน จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ จากภาพประกอบอธิบายได้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม โดยรวม (Total involvement) กล่าวคือ ทุกคนในโรงเรียนไม่ว่าเป็นครูหรือบุคลากรอื่นใด จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและยอมรับว่าโครงสร้างบริหารแบบทีมงาน เหมาะสมที่สุดในการใช้แก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยเพิ่ม การเรียนรู้ และทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. มุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer focus) กล่าวคือ ทีมงานปฏิบัติหน้าที่อันสำคัญในการบริการลูกค้า โดยร่วมกันเสาะหาปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า

3. ต้องมีความชื่นชมต่อค่านิยมเรื่องความหลากหลาย (Appreciation of the value of diversity) กล่าวคือ โรงเรียนให้คุณค่าต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และมีความเข้าใจว่าการที่คนในทีมงานมีความแตกต่างกันในด้านทักษะ ด้านวิธีการคิดและมีแง่มุมในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันถือว่าเป็นจุดแข็งและมีผลดีต่อการทำงาน และการเรียนรู้แบบทีมงาน รวมทั้งให้ประสิทธิภาพที่สูงสุด ในการแก้ปัญหาใด ๆ

4. มีการแบ่งปันสารสนเทศ (Sharing information) กล่าวคือ การแบ่งปัน ข้อมูลสารสนเทศระหว่างกันของสมาชิกทีมงาน ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา และมีความไว้วางใจต่อกัน ทำให้การตัดสินใจใด ๆ ที่ขาดข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนจะทำได้ยากขึ้น

5. มีการรับฟัง (Listening) กล่าวคือ ผู้นำที่มีกระบวนการทัศน์ใหม่ ด้านพฤติกรรมองค์การจะแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่ยอมรับฟัง การสนับสนุนให้เกิดการสนทนาและการอภิปราย และมีการตัดสินใจร่วมกัน เป็นต้น ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศให้การทำงานแบบทีม ประสบความสำเร็จราบรื่นและได้คุณภาพคำตอบที่มีความสร้างสรรค์เกิดขึ้น

6. ทราบผลการทำงานของทีมงาน (Scorekeeping) กล่าวคือ มีการวัดผลสำเร็จของทีมงาน โดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลัก (Key performance indicators) ที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จโดยรวมของทีมงานทำให้สมาชิกแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจสูงขึ้น และนำมาสู่การปรับปรุงผลรวมของการปฏิบัติงานแบบทีมงานสูงตามไปด้วย

7. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) กล่าวคือ การมีทัศนคติเชิงคุณภาพ (Quality mindset) มีใจชุดหมายปลายทางของการปรับปรุง แต่มีแนวคิดสำคัญ คือ การให้โรงเรียนต้องพยายามค้นหาจุดอ่อนเพื่อนำมาปรับปรุงบริการให้แก่ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

8. มีการมอบอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ (Empowerment) กล่าวคือ ในโรงเรียนคุณภาพ (Quality school) จะให้การยอมรับในคุณค่าของบุคคลและจะไว้วางใจให้ คนเหล่านั้นสามารถตัดสินใจได้เอง เมื่อได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอให้มีอำนาจตัดสินใจทำการเปลี่ยนแปลงได้

9. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Adding value) ซึ่ง หมายถึง การปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมถึงการบ่งชี้และขจัดอุปสรรคปัญหา

ใด ๆ ที่ขัดขวางการเรียนรู้ และโอกาสพัฒนาของบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่า นักเรียน ครู และผู้บริหาร ทั้งนี้ เพื่อยกระดับผลสำเร็จให้สูงขึ้น

10. การให้การยอมรับ (Recognition) ได้แก่ การยกย่องยอมรับและการให้รางวัลตอบแทนในสิ่งที่มีคุณค่าทั้ง โรงเรียนและชุมชน ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจต่อทีมงานให้สร้างผลงานต่อไปให้สูงขึ้น

#### องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานร่วมกันในองค์กร หากองค์กรใดสามารถสร้างทีมได้เข้มแข็ง องค์กรนั้นก็จะมีเจริญก้าวหน้ากว่าองค์กรที่เกิดการแตกแยก ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม มี 4 ด้าน ได้แก่ ผู้นำ (Leader) จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดี (Good leader) และมีความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ฉลาด มีลักษณะเป็นผู้ใหญ่ มีเหตุผล มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้ากับสมาชิก หรือเพื่อนร่วมงาน ได้ดี มีความเป็นกันเอง มีน้ำใจ มีความเสียสละและยึดหลักของมนุษยสัมพันธ์

Mayo (1954) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี 2 องค์ประกอบ

1. องค์ประกอบที่เป็นทางการ (Formal structure)
2. องค์ประกอบที่ไม่เป็นทางการ (Informal behavior)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 108-109) กำหนดไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสมาชิก
2. องค์ประกอบด้านผู้นำ
3. องค์ประกอบด้านการจัดการกลุ่ม

ดังนั้น กล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาด้วยการเรียนรู้แบบทีม มีการบริหารแบบทีมงาน แสดงออกด้วยการรับฟังทราบผลการดำเนินงานของทีมงาน โดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลักที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จโดยรวมของทีมงาน มีการยอมรับในคุณค่าของบุคคล

#### การไว้วางใจ

การไว้วางใจถือเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) ต่อกันผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบแต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ

### ความหมายของความไว้วางใจ

Rotter (1971) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า เป็นความคาดหวังต่อบุคคลเป็นที่น่าเชื่อถือทั้ง ด้านคำพูด การกระทำ คำมั่น สัญญา จากการเขียนหรือใช้ข้อความของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ

Golembiewski and McConkie (1975) นิยามความหมายของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจแสดงถึง ความพึงพาอาศัยกัน หรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดงถึงความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับและความไว้วางใจ แสดงถึงบางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์

Cook and Wall (1980) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นความเชื่อมั่นต่อเจตนาของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร รวมทั้งความมั่นใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้น กล่าวสรุปได้ว่า การไว้วางใจของผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับสมาชิกในองค์กรด้วยการยึดการบริหารสากล เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทนความมีวินัย ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบริหาร เป็นแม่แบบที่ดี ยอมรับข้อผิดพลาดของสมาชิกในองค์กรและให้เกียรติผู้อื่น เคารพและให้การสนับสนุนผู้อื่นไม่ว่าคน ๑ นั้น จะมีตำแหน่งใดก็ตาม สอบถามเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟัง ปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

### ความสำคัญของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นสิ่ง จำเป็นต่อองค์การเพื่อประสิทธิผลขององค์การ ผลลัพธ์ทางบวกของการทำงานเป็นผลสืบเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของความไว้วางใจภายในองค์กรส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตของพนักงานและความผูกพันกับองค์กรอย่างเข้มแข็ง (Nyhan & Marlowe, 1997) สำหรับงานวิจัยอื่น ๆ แสดงถึงผลพวงหลักของความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมและผลงานในหลายด้าน ทั้งการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล ความขยัน การยุติความขัดแย้ง ความผูกพันรวมทั้งผลงานส่วนบุคคลและผลงานของหน่วยงาน (Laka-Mathebula, 2004; Korsgaard, Brodt & Whitener, 2002) มีผลการวิจัยที่สอดคล้องกันว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญและมีประโยชน์ต่อกิจกรรมขององค์กรทั้ง ทีมงาน ผู้นำ การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง (Elangovan & Shapiro, 1998)

ความไว้วางใจเป็นส่วนผสมอันมหัศจรรย์ในชีวิตองค์กรกล่าวคือ เป็นน้ำมนต์หล่อเลี้ยงที่ลดความผิด เป็นตัวเชื่อมส่วนที่แตกต่างกันเข้าไว้ด้วยกัน เป็นตัวเร่งให้ การกระทำสะดวกขึ้น

(Shea, 1979) เมื่อไม่นานมานี้ ความสำคัญของความไว้วางใจได้รับความสนใจมากขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคง (Robbins, 2005) ทำให้องค์กรไม่สามารถรับประกันความมั่นคงของงานในระยะยาว การเพิ่มค่าตอบแทนและบำเหน็จบำนาญได้ (Bracey & Smith, 1992; Robbins, 2005) ความไว้วางใจมีความสำคัญมากในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคงในสถานที่ทำงาน บุคคลจะต้องเปลี่ยนไปมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งระดับความไว้วางใจจะเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ดังกล่าว Marshall (2000) และ Robbins (2005) มองว่า ความไว้วางใจมีความสำคัญเพราะเป็นความต้องการทางด้านจิตใจ บุคคลมีความต้องการการคาดคะเน ความมั่นคง การคงอยู่และมีความรู้สึกปลอดภัย

2. องค์กรต้องการความภักดีของพนักงานและความผูกพันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความไว้วางใจภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะการที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะเป็นตัวกำหนดให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและรักษาสมาชิกในองค์กรให้คงอยู่กับองค์กร (Fairholm, 1994; Robbins, 2005) โดยการสร้างความสัมพันธ์ความไว้วางใจบนพื้นฐานแห่งความซื่อสัตย์ (Honesty) การยึดถือหลักคุณธรรม (Integrity) และเมตตากรุณาอย่างจริงใจต่อผู้อื่น (Covey, 1989; Fairholm, 1994)

3. Robbins (2005) กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจกับข้อสัญญาทางจิตวิทยาในรูปแบบใหม่ เป็นข้อตกลงที่ไม่ได้มีการเขียนถึงสิ่งที่ผู้บริหารหรือองค์กรไม่ได้มี การคาดหวังจากพนักงานและสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากผู้บริหารหรือองค์กรในแง่คิดของพนักงานข้อสัญญาทางจิตวิทยา คือ การรับรู้ของพนักงาน ที่คิดว่าพวกเขาจะได้รับสิทธิ์ ซึ่งเป็นผลมาจาก ข้อสัญญาที่องค์กรให้ไว้กับเขา ดังนั้น หากความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำ พนักงานมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญความเสี่ยงมีการเรียกร้องมากขึ้น ลักษณะสังคมแบบนี้ บุคคลในองค์กรจะต้องเร่งสร้างและรักษาความสัมพันธ์กันไว้ จะทำให้โอกาสที่จะไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาน้อยลง เนื่องจาก การไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาทำให้เกิดผลในทางลบ เช่น มีความตั้งใจน้อยลงในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หากความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงจะทำให้การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร โดย Mink, Owen and Mink (1993) เห็นว่าความไว้วางใจเป็นข้อสัญญา (Contract trust) คือ ความเชื่อมั่นที่คาดหวังว่าบุคคลจะทำในสิ่งที่เขาพูดและกระทำซึ่งเป็นมิติที่สำคัญ เช่น ผู้นำสร้างให้บุคลากรเชื่อมั่น และคาดหวังว่าสัมพันธ์ภาพของบุคลากรกับผู้นำ จะเป็นสิ่งที่สามารถคาดคะเนในการทำงานของเขาได้

4. พื้นฐานของสัมพันธ์ภาพ การทำงานร่วมกันต้องมีสัมพันธ์ภาพซึ่งกันและกัน ถ้าความไว้วางใจในการทำงานลดน้อยลงจะทำลายสัมพันธ์ภาพ เช่น เกิดความขัดแย้งที่สูงขึ้น

ผลผลิตต่ำลงและการที่สถานที่ทำงานมีความไว้วางใจโดยมีระดับของ ความซื่อสัตย์ การยอมรับ และเคารพซึ่งกันและกันจะทำให้เพิ่มประสิทธิผลของงาน ความมีคุณค่าแห่งตนเองและมี การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น Marshall (2000) เห็นว่า ความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่ ซับซ้อนเป็นสัมพันธภาพระหว่างคนสองคนอย่างสม่ำเสมอ ๆ ไม่ใช่เป็นบุคลิกภาพของบุคคล บางคนเกิดขึ้นระหว่างบุคคล ไม่ใช่ภายในบุคคลเท่านั้น สิ่งที่บุคคลกระทำเป็นผลกระทบของระดับ ความไว้วางใจระหว่างผู้ให้ความไว้วางใจและผู้ถูกไว้วางใจ ซึ่งเกิดจากความน่าเชื่อถือถือเป็นการยอมรับและสนับสนุนผู้ที่ถูกไว้วางใจกระทำให้บุคคลอื่นโดยการเปิดเผยความคิด ความรู้สึก และปฏิกิริยา Johnson (1997) อีกทั้งโครงสร้างความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ ความไว้วางใจเป็นสารหล่อ ลื่นให้เกิดความราบรื่น มีการประสานกันอย่างดีในองค์กร โดยขจัดความขัดแย้งทางความคิด การบริหารในยุคปัจจุบันต้องการความไว้วางใจ เพื่อเป็นหลักประกันที่สำคัญขององค์กร Robbins (2005) ส่วน Mink, Owen and Mink (1993) มองว่า เป็นความไว้วางใจโดยการเปิดเผยตนเอง ตัวชี้วัดที่สำคัญของระดับความไว้วางใจ คือ สัมพันธภาพ ถ้าขาดการเปิดเผยก็จะทำให้เกิดความไม่ ไว้วางใจและสัมพันธภาพไม่ดี นอกจากนี้ ความไว้วางใจเป็นความเต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่ง กันและกันโดยการแบ่งปัน ข้อมูลข่าวสารและมีการเปิดเผยตอบสนองความต้องการของตนเอง สมาชิกทีม และองค์กร

5. Reynolds (1997) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นวิถีทางหนึ่งของการสะท้อนสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคลในองค์กรและเป็นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่สำคัญ แสดงถึงความแตกต่าง ระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวในสัมพันธภาพกับความไว้วางใจการตอบสนองต่อ ความไว้วางใจมี 3 ประการ ดังนี้ ประการแรก ความไว้วางใจต้องใช้เวลาในการพัฒนาการคงไว้ ซึ่งความไว้วางใจจะต้องทำให้มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ แต่ก็ไม่อาจพูดได้ว่าการสร้างความไว้วางใจจะใช้ เวลานาน แต่อาจจะใช้เวลาสั้นก็ได้ โดยต้องมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนและไม่มีการลงโทษ จะทำให้ความไว้วางใจพัฒนาได้เร็วขึ้นซึ่งเป็นการท้าทายของผู้นำ ประการที่สอง ความต้องการ ความไว้วางใจต้องมีความอดทนความไว้วางใจในองค์กรต่ำก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ ถ้าความไว้วางใจในองค์กรสูง จะทำให้บุคลากรทุกคนมีมาตรฐานในการทำงานที่สูง และสุดท้าย คือ ความไว้วางใจต้องใช้ทักษะและการฝึกปฏิบัติ ซึ่งการพัฒนาทักษะและจิตใจเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อ สัมพันธภาพความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

6. Marshall (2000) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจโดยมองความเป็น ธรรมชาติของมนุษย์และกฎแห่งธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่ง หมายถึง การดำรงชีวิตด้วยความจริง ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็น มนุษย์ต้องการการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นความต้องการ ทางด้านชีววิทยา เมื่อกำเนิดขึ้นมาในโลกความไว้วางใจก็เป็นสิ่งที่จำเป็นทางด้านร่างกาย เนื่องจาก

เมื่อเกิดขึ้นมาจะพบกับความไม่มั่นคง ไม่มีสิ่งปกคลุมร่างกายและได้รับความเสี่ยงซึ่งไม่ได้มีการคำนึงถึงความเปราะบางนี้ แต่ความไว้วางใจจะต้องมีความซื่อสัตย์และให้การดูแล ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่เกิดขึ้น ความไว้วางใจจะถูกทำลาย เมื่อเจริญเติบโตขึ้นความไว้วางใจไม่สูญหายไป แต่ระดับของความไว้วางใจจะอยู่ในรูปของประสบการณ์และเป็นเหตุการณ์ที่ดำเนินต่อมา โดย Mink et al. (1993) มองว่า ความไว้วางใจเป็นเรื่องทางกายภาพ บุคคลรู้สึกว่าร่างกายและจิตใจเป็นสิ่งที่ต้องปลอดภัย เมื่อรู้สึกไม่มั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัย บุคคลจะเริ่มเกิดความไม่มั่นคงและวิตกกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัย ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

7. การเคารพตนเอง เป็นพื้นฐานที่บุคคลจะต้องปฏิบัติในแต่ละวัน บุคคลจะมีความรู้สึกที่ดี ถ้าบุคคลให้ความไว้วางใจและสามารถไว้วางใจผู้อื่น บุคคลที่มีความเคารพตนเองต่ำขึ้นอยู่กับทิศทางความกลัวและอาจมีความต้องการที่ยินยอมผู้อื่นมาก ระดับของการเคารพตนเองจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของสัมพันธภาพการทำงาน (Marshall, 2000)

นอกจากนี้ ความไว้วางใจมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากความไว้วางใจเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของศตวรรษที่ 21 Healey (2007) ส่งผลต่อรายได้และกำไรในทุกระดับขององค์กร (Davis, Schoormas, Mayer & Tan, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงผลของความไว้วางใจว่าความไว้วางใจส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ความผูกพันกับองค์กร การลาออกจากองค์กรและผลการปฏิบัติงาน (Deluga, 1995; Dirks, Ferrin; 2001, Flaherty & Pappas, 2000; Robinson, 1996) นอกจากนี้ Dirks and Ferrin (2002) ศึกษาวิจัย ความไว้วางใจ โดยวิธีการ Meta-analysis พบว่า ผลของความไว้วางใจส่งผลต่อทัศนคติประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กรความเชื่อในสารสนเทศ และการลาออกที่ลดลง การเป็นพนักงานที่ดีและผลการปฏิบัติงาน

#### **การสื่อสาร (Communication)**

การติดต่อสื่อสารใน โรงเรียน นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการ เพราะข้อมูลข่าวสารที่ได้รับตรงกันชัดเจน ช่วยทำให้การบริหารจัดการมีคุณภาพผู้บริหารการศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารและประสานงานให้เกิดความเข้าใจแก่บุคลากร เพื่อให้ การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผลและเป็นไปอย่างราบรื่น โดยที่การสื่อสารไม่ใช่เป็นเพียงผู้นำ บอกเล่าและบุคลากรฟังเท่านั้น การสื่อสารมีความสำคัญมากกว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้ง ระดับส่วนตัว ระดับกลุ่ม ตลอดจนถึงระดับ โรงเรียนอีกด้วย โดยที่มีช่องทางหลายอย่างทั้งการปฏิบัติ การเคลื่อนไหว ระดับเสียง การแสดงออกทั้งรูปแบบของวัจนภาษาและอวัจนภาษา เป็นต้น (Hoy & Hoy, 2003, pp. 213-214)



ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่มนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้ และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินต่อไปได้ และเกิด ความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อความเป็นผู้นำที่ก้าวนำ องค์กรอื่น ๆ การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงจึงเป็นสิ่ง จำเป็นอย่างยิ่ง ท่ามกลางสภาพการณ์เช่นนี้ผู้บริหารองค์กรที่ชาญฉลาดและมีภาวะผู้นำจะต้องหันมาให้ความสำคัญกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งในบรรดากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น “การสื่อสาร” กล่าวได้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารเป็นกลยุทธ์ หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้ง ตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีทิศทางและจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์กรทั้ง ในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร ทักษะคิดและค่านิยม รวมทั้ง วัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรจึงจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ “กลยุทธ์ การสื่อสาร” จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และต้องนำมาใช้ใน การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

#### ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นหัวใจของการทำความเข้าใจระหว่างกันของมนุษย์ในสังคมมนุษย์ จะทำความเข้าใจกันได้ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข อีกทั้ง การสื่อสารยังช่วยให้มนุษย์พัฒนาปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดได้มีการให้นิยามและความหมายของคำว่า การสื่อสาร (Communication) ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

โอบส์ แก้วจำปา (2547, หน้า 1) กล่าวว่า “การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่มนุษย์เชื่อมโยงความนึกคิดและความรู้สึกให้ถึงกันเพื่อให้เกิดการตอบสนองในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน”

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547, หน้า 115) ให้ความหมายว่า “การสื่อสาร คือ การถ่ายโอน (Transfer and understanding of meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จ ก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะ

เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organization communication)”

จากความหมายของการสื่อสารที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่ง ที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกัน ได้ตรงตามเจตนาของทั้ง สองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กร แม้จะมีการนิยาม “การสื่อสาร” แตกต่างกันก็ตาม แต่เป็นที่ยอมรับกันว่า การสื่อสารของมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีพลวัตหรือการเคลื่อนไหว (Dynamic) คือ มีความสัมพันธ์ที่มีผลกระทบ (Effect) ต่อกันและกันระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของการสื่อสาร การสื่อสารของมนุษย์จึงมีความต่อเนื่อง (Continuous) มีการเปลี่ยนแปลง (Changing) และต้องอาศัยการปรับตัวตลอดเวลา (Adaptive) (พัชนี เชยจรรยา, เมตตา กฤตวิทย์ และ ถิรนนท์ อนวัชศิริวงศ์, 2541, หน้า 7)

#### ความสำคัญของการสื่อสารขององค์กร

การสื่อสารขององค์กร (Organizational communication) คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กร เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ สรุปได้ ดังนี้ (ทองใบ สุคชาริ, 2542)

1. ลักษณะขององค์กร ในปัจจุบันทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นลักษณะใดก็ตามต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องมีสายใยของการสื่อสาร (Communication network) ที่ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรต้องการความได้เปรียบในเชิงแข่งขันจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้น ตอนของการสื่อสาร กล่าวคือ

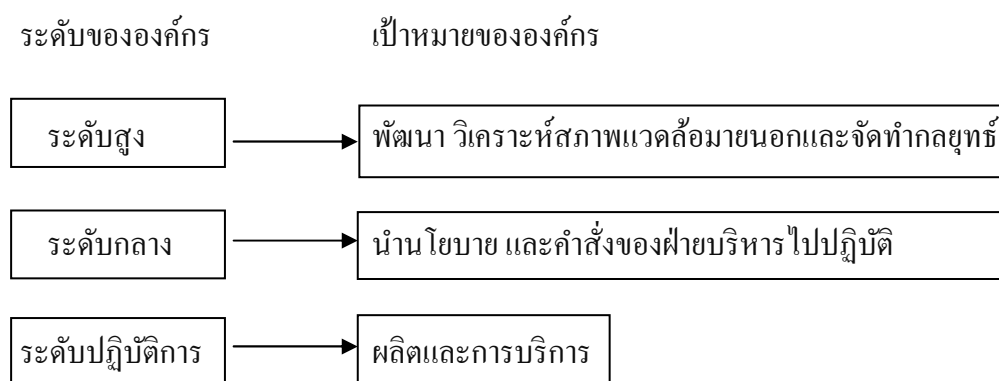
1.1 ขั้นการได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ โดยการสังเกตสภาพการแข่งขันภายนอก ศึกษาเงื่อนไขต่าง ๆ วิเคราะห์กลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่งและเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งหมดให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะถูกถ่ายทอดออกไป

1.2 ขั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมีการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2. วัฒนธรรมขององค์กร ทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเองวัฒนธรรมประกอบด้วยบรรทัดฐาน ทักษะค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาขององค์กร วัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมมีการสื่อสารที่แตกต่างกันด้วย ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นทำงานหนัก และลงทุนมากต้องการทำงานเป็นทีม และหวังผลระยะสั้น ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและลูกค้า

การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีลักษณะที่ทุกคนมีความสัมพันธ์กัน ไม่มีใครเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การเลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย

3. ระดับและเป้าหมายขององค์กร องค์กรแบ่งระดับของการบริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูงซึ่งสนใจในเรื่องการพัฒนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายและคำสั่ง ของฝ่ายบริหารระดับสูงไปปฏิบัติ และระดับล่างจะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตและการบริการขององค์กร ดังนั้น การที่องค์กรมีระดับและเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นจะต้องใช้การสื่อสารที่แตกต่างกัน ดังรูป



ภาพที่ 3 การสื่อสารที่มีระดับองค์กรที่แตกต่างกัน

4. ขนาดขององค์กร เมื่อองค์กรมีขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับผู้อื่น ผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ แต่เมื่อองค์กรเจริญเติบโตขึ้น และผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในการบริหารและการตัดสินใจมากขึ้น จำเป็นต้องใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการเนื่องจากผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องใช้กฎเกณฑ์ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติเป็นเครื่องมือของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

5. ความต้องการเป็นอิสระ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรล้วนมีความต้องการส่วนบุคคลที่จะสื่อสารกับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตน เช่น ความเจริญก้าวหน้าและความต้องการเป็นอิสระ เป็นต้น

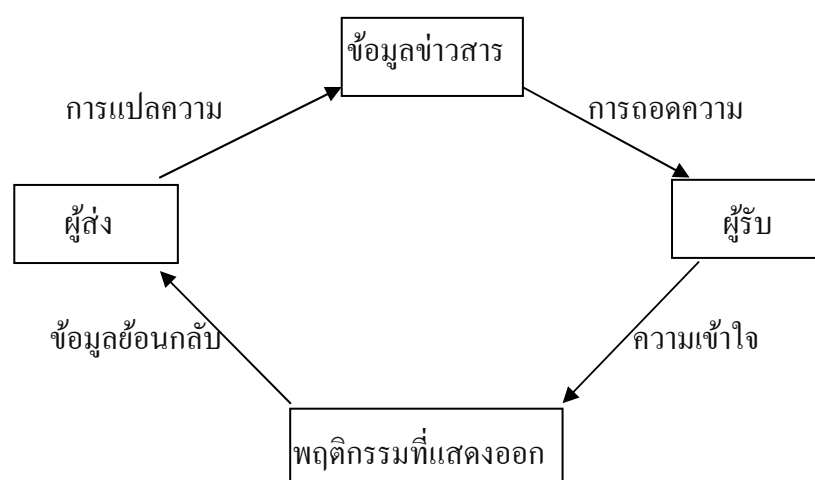
6. คุณภาพของชีวิตในงาน บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องการมีคุณภาพของชีวิตในงาน (Quality of work life) มีหลายแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในงาน เช่น สิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติงานที่มีโอกาสสื่อสารกับผู้อื่น และการส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการภายในองค์กร จำเป็นจะต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ระดับและเป้าหมายขององค์กร ขนาดขององค์กร ความต้องการเป็นอิสระของบุคลากร และคุณภาพของชีวิตในการทำงานของบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรและเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารภายในองค์กร จำเป็นจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมา เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จ ระดับขององค์กร เป้าหมายขององค์กรระดับสูงระดับกลาง ระดับปฏิบัติการ พัฒนา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก และจัดทำกลไกนโยบาย และคำสั่ง ของฝ่ายบริหารไปปฏิบัติผลิตและการบริการ

### องค์ประกอบของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการผ่านข้อมูล ข่าวสารและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารประกอบด้วย (ระวีวรรณ ประกอบผล, 2540)

1. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender)
2. ผู้รับข้อมูลข่าวสาร (Receiver)
3. ช่องทางการสื่อสาร (Communication channel)
4. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (Symbols)



ภาพที่ 4 สัญลักษณ์และช่องทางการสื่อสารที่ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงผลของการสื่อสาร

พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามเป้าหมาย การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การสื่อสารที่เข้าใจง่าย ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงาน และเพิ่ม ประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถร่วมกันนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสูงสุด

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า การสื่อสารจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร หากผู้บริหาร ไม่มีภาวะผู้นำ และไม่สามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะนำพาองค์กร ไปสู่ความล้มเหลวได้ไม่ว่าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และผู้บริหารขององค์กรจะใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการก็ตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จนั้น ยังคงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีความสำคัญอยู่อย่างไม่เปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารใน โรงเรียนนับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการ เพราะข้อมูลข่าวสารที่ได้รับตรงกันชัดเจน ช่วยทำให้การบริหารจัดการมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียน จึงมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารและประสานงานให้เกิดความเข้าใจแก่บุคลากร เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผลและเป็นไปอย่างราบรื่น โดยที่การสื่อสารไม่ใช่เป็นเพียงผู้นำบอกเล่า และบุคลากรฟังเท่านั้น การสื่อสารจึงมีความสำคัญ

#### **การบริหารเวลา**

การบริหารเวลา “เวลา” เป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญต่อทุกคน ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของเวลามีลักษณะพิเศษ คือ เป็นทรัพยากรที่มีจำกัดใช้แล้วหมดไปไม่สามารถ ซ้ำเติมได้ ไม่ว่าจะรวยหรือจนไม่สามารถเก็บเอาไว้ใช้ได้

#### **ความหมายและความสำคัญของการบริหารเวลา**

สุขใจ น้ำมุด (2536, หน้า 44) กล่าวว่า เวลาเป็นสิ่ง มีค่าที่สามารถใช้ให้เกิดเป็นเงินเป็นทองได้ คุณค่าของเวลาจึงขึ้นอยู่กับความรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่วน วิรัตน์ บัวขาว (2537, หน้า 26) กล่าวว่า ทรัพยากรเวลาเป็นสิ่ง สำคัญยิ่ง เมื่อหมดไปไม่สามารถที่จะสร้างขึ้นมาใหม่เพื่อทดแทนได้ ผู้ที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้เวลา ในขณะที่ วิมาน จิวเจียม (2539, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของเวลาว่า เวลาเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มนุษย์ได้รับมาเท่าเทียมกัน สำหรับใช้ในการทำงาน มีหน่วยเวลานับเป็น นาที วัน ชั่วโมง สัปดาห์ เดือน ปี ยกเว้นช่วงอายุขัย ซึ่งจะไม่เท่ากันเวลา เป็นทรัพยากรที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เวลาเป็นทรัพยากร ที่สะสม

ไม่ได้ เวลาเป็นทรัพยากรที่อนุรักษ์ไม่ได้ เวลาเป็นทรัพยากรที่หายากเช่นเดียวกับเงินหรือวัสดุไม่ได้ และเกี่ยวกับการบริหารเวลา เจลิม สุขคะสมบัติ (2527, หน้า 44-47) อธิบายว่า การบริหารเวลา หมายถึง วิธีการดำเนินการโดยใช้เวลา ปฏิบัติงานให้ได้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด ให้รู้ถึงวิธีการทำงานโดยละเอียด รวมทั้ง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้วยเพื่อประโยชน์นำมาใช้ การวางแผน การปฏิบัติงานส่วน จีรวัดน์ วิริงกร (2540, หน้า 20) ได้กล่าวถึง คำว่า “การบริหารเวลา” ว่ามักใช้กับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการรับผิดชอบปฏิบัติงานมากจึงต้องมีการจัดสรรเวลาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา แต่นักศึกษาสามารถประยุกต์เทคนิคทางการบริหารเวลามาใช้ประโยชน์ต่อการเล่าเรียน ส่วน Smith and Smith (1990) ให้ความหมายว่า การบริหารเวลา หมายถึง การที่ตนเอง บริหารการใช้เวลาซึ่งจะช่วยให้สามารถใช้เวลาได้อย่างถูกต้อง เป็นประโยชน์ ลดความเครียด จากการเรียน และยังเป็น การวางแผนกำหนดระยะเวลา ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตของนักศึกษาอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น กล่าวได้ว่า การบริหารเวลา หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนมีการกำหนด การปฏิบัติงานการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง โดยใช้เวลาน้อยที่สุด มีการควบคุมกำหนดลำดับเหตุการณ์ที่จะทำ ควบคุม กิจกรรมในการตัดสินใจมีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่างรอบคอบ เพื่อให้งานเกิด ประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เสกสรรค์ มธุลากรังสรรค์ (2541) ได้สรุปลักษณะสำคัญของเวลา 5 ประการ คือ

1. เพื่อช่วยให้ใช้ชีวิตได้ง่ายขึ้น ส่วนหนึ่งของการบริหารเวลาเป็นเรื่องของเทคนิคและทักษะ ซึ่งจะช่วยให้สลัดการเสียเวลาที่ไม่จำเป็นออกไป ทำให้ผู้ที่ฝึกฝนรู้สึกว่ามีเวลามากขึ้นและอยากทำอะไรมากขึ้น
2. เพื่อให้มีเวลาให้กับคนสำคัญและสิ่ง สำคัญมากขึ้นคนที่ เป็นนักบริหารเวลามักจะไม่พลาดในการใช้เวลา กับคนสำคัญและสิ่ง สำคัญ และจะต่อสู้เต็มที่รวมถึงเรียนรู้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งเวลาที่จะอยู่กับสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับตัวเอง
3. เพื่อรักษาความสมดุลในชีวิตทักษะการบริหารเวลาเป็นเสมือนผู้ช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกบทบาทที่ตนเองต้องรับผิดชอบ ทั้ง เรื่อง ครอบครัว สังคมการเรียน สุขภาพ การเงิน การงาน ฯลฯ
4. เพื่อให้มีความสุขกับการใช้ชีวิต คนที่บริหารเวลาได้ดีจะรู้สึกว่า ชีวิตมีคุณค่า สิ่งเหล่านี้ นำไปสู่ความสบายใจและสุขใจ
5. เพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายชีวิตที่ได้ตั้ง ไว้แน่นอนคนที่ เป็นนักบริหารเวลา

ย่อมเป็นคนที่ทำอะไรอย่างมีเป้าหมาย และจะมุ่งมั่น จนกว่าถึงจุดหมายของตน เมื่อผสมกับทักษะ และเทคนิคในการบริหารเวลา โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายก็ย่อมมากขึ้น การบริหารเวลาเป็นสิ่งที่ มีประโยชน์ต่อชีวิตเป็น อย่างยิ่ง

จากความหมายและความสำคัญของการบริหารเวลาดังที่กล่าวไว้ข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการบริหารเวลา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้คนปรับตนเองให้สอดคล้องกับเหตุการณ์รวมทั้ง การที่กำหนดเกี่ยวกับการควบคุม การปฏิบัติงานให้บรรลุตามเวลาและวัตถุประสงค์ บุคคลรู้จัก จัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมในแต่ละด้าน โดยการรู้จักวางแผนและกำหนดเป้าหมาย ในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติภารกิจของตน โดยมีการจัดระบบ การใช้เวลา ให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่าสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้ง สามารถจัดสรรเวลาได้อย่าง สมดุล เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนได้วางไว้ ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในชีวิต

### **การเจรจาต่อรอง**

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้ง ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป เพื่อหาข้อยุติที่เป็นผลประโยชน์ระหว่างคู่เจรจาร่วมกัน ส่วนสัดส่วนในการได้มากน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่แตกต่างกันและขึ้นอยู่กับเทคนิคและ ความสามารถในการเจรจาของแต่ละฝ่าย มีคำศัพท์ 2 คำ ที่พบว่า ใช้แทนกันอยู่เสมอ คือ คำว่า Negotiation (การเจรจาต่อรอง) กับคำว่า Bargaining (การต่อรอง)

### **ความหมายของการเจรจาต่อรองทางการศึกษา**

สมชาย เทพแสง (2554, หน้า 40) ได้กล่าวถึง ความหมายของการเจรจาต่อรองทางการศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการสนทนาพูดคุย เพื่อแก้ปัญหาทางด้านการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ โดยเกิดผลประโยชน์ที่ดีร่วมกันทั้งสองฝ่าย และที่สำคัญมุ่งใจให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

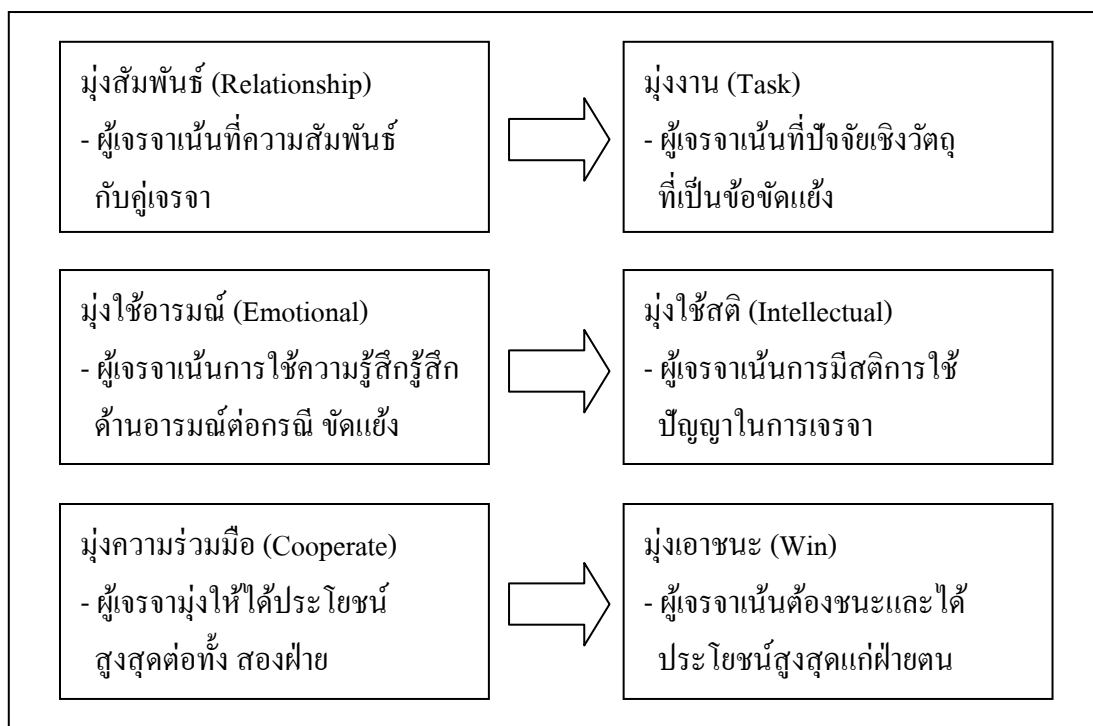
ดังนั้น กล่าวสรุปได้ว่า การเจรจาต่อรองของผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการสนทนาพูดคุย เพื่อแก้ปัญหาทางด้านการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ มีการแลกเปลี่ยนพูดคุยเจรจา มีวาทศิลป์ในการสื่อสาร ผู้บริหารมีทักษะการฟัง การพูด อ่านและการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

### **ความสำคัญของการเจรจาต่อรองทางการศึกษา**

สมชาย เทพแสง (2554, หน้า 40) ได้กล่าวถึงความสำคัญ ทักษะของการเจรจาต่อรอง เป็นปัจจัยสำคัญของผู้นำนับว่ามีความสำคัญ ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลและส่งเสริมการบริหารจัดการแบบ การมีส่วนร่วมในองค์กร

2. แก้ปัญหาตรงประเด็นตามความต้องการของบุคลากร
  3. กระบวนการบริหารจัดการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก
  4. ทำให้ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าอยู่เสมอ
  5. ลดช่องว่างระหว่างผู้นำกับบุคลากร
  6. สร้างความใกล้ชิดผูกพันแก่บุคลากรในองค์กร
  7. จูงใจให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- Pinkley (1990) ได้จัดกรอบความคิดออกเป็น 3 มิติ ได้แก่
1. มิติมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน (Relationship/ Task)
  2. มิติมุ่งใช้อารมณ์กับใช้สติ (Emotional/ Intellectual) และ
  3. มิติมุ่งความร่วมมือกับมุ่งชนะ (Cooperate/ Win) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5 กรอบความคิดในการเจรจาต่อรอง (Cognitive frames in bargaining) (Pinkley, 1990, cited in Greenberg & Baron, 1997, p. 387)

จากผลการศึกษา พบว่า กรอบความคิดในการเจรจาต่อรองดังกล่าวให้ประโยชน์ต่อการต่อรองอย่างมาก โดยเฉพาะคู่ขัดแย้งที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งงาน (Task frame) หรือกรอบที่มุ่งความร่วมมือ (Cooperative frame) เป็นหลักในการเจรจาจะทำให้ได้ข้อยุติที่แต่ละฝ่ายได้ทั้ง



ผลประโยชน์เฉพาะฝ่ายและผลประโยชน์ที่ร่วมกัน (Joint outcome) สูงกว่าการใช้กรอบที่มุ่งเอาชนะ (Win frame) ในขณะที่เดียวกันคู่เจรจาทั้งสองที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งใช้สติ (Intellectual frame) และกรอบที่มุ่งสัมพันธ์จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อการเจรจามากกว่าการใช้กรอบมุ่งใช้อารมณ์ (Emotional frame) การเจรจาที่ประสบความสำเร็จก็คือ การได้ข้อยุติเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย Walton and McKersie เคยเสนอไว้ว่าผู้ที่ร่วมการเจรจามีข้อยุติที่เป็นทางเลือกสำคัญอยู่สองทาง อย่างแรกคือ มองว่าการเจรจาต่อรองใด ๆ จะต้องมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะในขณะที่อีกฝ่ายต้องเป็นผู้แพ้ (Win-lose situations) ส่วนอย่างหลังก็คือ ผู้เข้าร่วมการเจรจาสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win situations) กล่าวคือ มองว่าผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยพยายามให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงสุดเท่าที่ทำได้ การผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาเข้าด้วยกัน ก็สามารถพบทางเลือกใหม่ที่ดี ซึ่งเรียกว่า ข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative agreement) ดังตารางสรุปวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ได้ข้อยุติแบบบูรณาการ ดังนี้

ตารางที่ 1 วิธีการต่าง ๆ ที่ให้ข้อยุติแบบบูรณาการ (Greenberg & Baron, 1997, p. 388)

| วิธีการ  | รายละเอียด   |
|--|--|
| ขยายทรัพยากรเพิ่มขึ้น<br>(Broadening the pie)      | การขยายทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นช่วยให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตนง่ายขึ้น  |
| การชดเชยที่ไม่เจาะจง<br>(Nonspecific compensation) | โดยมีฝ่ายหนึ่งได้ไปตามที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายได้รับการชดเชยทดแทนด้วยสิ่งอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการขัดแย้งนั้น                             |
| ใช้ทำนองเอาถ่วงผ่อนคลายปะลากระทบ<br>(Logrolling)   | โดยแต่ละฝ่ายยอมผ่อนปรนประเด็นที่มีความสำคัญน้อยของฝ่ายตนออกไป เพื่อแลกเปลี่ยนกับการได้รับตอบสนองในประเด็นที่สำคัญหรือมีมูลค่าสูงกว่า |
| การหักค่าใช้จ่าย (Cost cutting)                    | โดยฝ่ายหนึ่งได้รับไปตามที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายได้รับการหักค่าใช้จ่ายหรือยกเว้นค่าใช้จ่ายในส่วนที่ต้องเสียไปเป็นการทดแทน               |
| ทอดสะพาน (Bridging)                                | ไม่มีฝ่ายใดได้ไปตามที่ต้องการในตอนแรก แต่ได้ข้อยุติซึ่งเป็นทางเลือกใหม่ที่ถูกใจและตอบสนองผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายได้เป็นส่วนใหญ่        |

### การสร้างมนุษยสัมพันธ์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรให้เกิดทัศนคติที่ดีนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานในฝ่าย แขนง ทีมงาน ตลอดจนนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน (Bonstingl, 2001) ซึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียน เป็นผลทางด้านจิตวิทยาทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับศรัทธา

### ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

ตามวัตถุประสงค์ (Garrison & Bly, 1997, p. 2) แสวงหาเพื่อทำความเข้าใจ โดยการใช้ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เป็นผลก่อให้เกิดการเชื่อมโยงเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรของแต่ละบุคคลที่ได้กำหนดไว้ (อำนาจ แสงสว่าง, 2544, หน้า 99)

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทั้ง ภายในและภายนอกโรงเรียน ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียน มีการใช้การสื่อสารสองทาง ให้ความสำคัญแก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรมและให้ความสนอกสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือก

### ความสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ ช่วยทำให้มนุษย์มาอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ไม่ว่าจะสังคมขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ แต่ละคนที่มาอยู่ร่วมกันนั้น ต่างก็มีความแตกต่างกัน (Individual) ความแตกต่างกันในเรื่อง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เจตคติ ทัศนคติ ความคิดเห็น เขavnปัญญา เป็นต้น แต่ถ้าทุกคนสามารถร่วมมือกัน ระดมความแตกต่างเหล่านี้ แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งที่ดีใหม่ ๆ ขึ้นในสังคม ก็จะก่อให้เกิดเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะการคิดของคนหลายคน ย่อมจะรอบคอบกว่า และมีโอกาสผิดพลาดมีน้อยกว่าการคิดคนเดียว ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าทำอะไร บุคคลหลาย ๆ คน จึงจะสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย ความเต็มใจ ช่วยกันคิดช่วยกัน ทำอย่างเต็มความรู้ ความสามารถของตนเองและจะต้องก่อให้เกิดความเข้าใจ อันดีต่อกัน มีความรักใคร่ สัมผัสสามาน สามีคติดต่อกัน มีความเคารพยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน จริ่งใจต่อกัน มีเจตคติที่ดีต่อกันมีเป้าหมายร่วมกัน ที่กล่าวมาทั้งหมด คือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนนั้นนั่นเอง มนุษยสัมพันธ์จึงสำคัญมาก ตั้งแต่หน่วยสังคม ตั้งแต่เล็กที่สุด คือ ครอบครัว ไปจนถึงหน่วยสังคมที่ใหญ่ที่สุด คือ สังคมโลก ได้แก่ องค์กร สหประชาชาติ ลงมาจนเป็นประเทศ ถ้าหากสามารถทำให้คนที่มาอยู่ร่วมกันนั้น มีความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน มีความปรารถนา จะร่วมมือร่วมใจกัน แบ่งหน้าที่กันทำ กำหนดบทบาท หน้าที่ และปฏิบัติหน้าที่ของตน

ได้อย่างสมบูรณ์ หน่วยงาน หรือสังคมนั้นก็จะเป็นระเบียบ มีความสุข ความเจริญก้าวหน้า พัฒนาไปสู่ความเป็นสากลได้ ฉะนั้น ผู้นำของกลุ่มต้องมีบทบาทอย่างมากในหน้าที่จะทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ โดยอาศัยความรู้ทางมนุษยสัมพันธ์ นำมาสร้างขวัญ กำลังใจ ให้กับผู้ร่วมงานให้โอกาสผู้ร่วมงานร่วมแสดงความคิดเห็น และรับฟัง เหตุผลซึ่งกัน และกัน ร่วมทำกิจกรรม ให้เกียรติกัน มีความยุติธรรม ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง มีสวัสดิการดี จะเป็นผลให้เกิดความศรัทธา และความพึงพอใจเกิดขึ้น และในที่สุด คนทำงาน ทุกคน ก็จะทุ่มเทกำลัง และพลังกาย พลังความคิดร่วมแรงร่วมใจอย่างเต็มที่ และผู้นำที่สามารถปฏิบัติตน จนก่อให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าวได้ ก็จะได้ชื่อว่าเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มนุษย์ทุกคนสามารถฝึกการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้ ถ้ามีความปรารถนาที่มีความตั้งใจจริง พร้อมทั้งจะฝึกฝน ศึกษาหาความรู้ ประสบการณ์และนำไปปฏิบัติจริง ๆ เพื่อให้เกิดทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะ “มนุษยสัมพันธ์” เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นทั้ง ศาสตร์ และ ศิลป์ในการเข้ากับคน การเอาชนะใจคน และการครองใจคนทุกระดับ เช่น ผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน และรวมทั้งคนในครอบครัวด้วย การพูดจาดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส ความเป็นมิตรกับทุกคนเป็นหลักการแรกที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในขั้นต่อไป และจำไว้เสมอว่า เราเป็นมนุษย์ต้องปฏิบัติกับคนอื่นเช่นเดียวกับตัวเรา และเราอาจสรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญ ดังนี้

1. ความปลอดภัย มนุษย์ต้องการความปลอดภัย จึงต้องรวมกลุ่มกันสร้างสัมพันธ์ภาพ เช่น บุคคลพยายามรู้จักกับเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน ผู้มีอำนาจ หรือมีอิทธิพลต่าง ๆ เพื่อความปลอดภัยของตนเอง
2. เศรษฐกิจ มนุษย์สัมพันธ์เพิ่ม ผลผลิตได้ เพราะมนุษย์มีจิตใจปกติ และเป็นสุข ย่อมสร้างงานอย่างมีประสิทธิภาพนั่นคือ การมีมนุษยสัมพันธ์จะช่วยเหลือในด้านเศรษฐกิจได้
3. ความก้าวหน้า เพราะว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จะอยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ จะรู้สึกเหงา จึงต้องสร้างและใช้มนุษยสัมพันธ์โดยการคบเพื่อนเพื่อให้คลายเหงา
4. สังคมมนุษย์สัมพันธ์ช่วยให้มนุษย์รักกัน ชอบกัน ยอมรับ และคบหาสมาคมกัน อันจะนำมาซึ่งความสงบสุขในสังคม
5. การปฏิบัติงาน มนุษย์ไม่อาจปฏิบัติงานโดยลำพังได้ ต้องอาศัย หรือเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับผู้อื่นเสมอ ดังนั้น มนุษย์จึงต้องมีเพื่อนร่วมงาน
6. การเมือง มนุษย์สัมพันธ์ช่วยประสาน หรือแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางการเมืองได้ในลักษณะที่เรียกว่า “กาวใจ”

7. ความสำเร็จ มนุษย์ทั้ง หลายต่างก็หวังจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึงมากกว่าใคร ๆ โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้สมาชิกในองค์กรรู้จักกัน และสามารถประสานงานให้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี

8. ความรัก มนุษย์ต้องการแสดงออกซึ่งความรัก คือ รักบุคคลที่เกี่ยวข้อง และต้องการให้เขารักตอบด้วย จะแสดงออกในรูปของการรักเพื่อนเพศเดียวกัน และต่างเพศ ทั้งความรักอันบริสุทธิ์และความรักด้วยเพศสัมพันธ์

สรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นสิ่ง ที่ช่วยให้คนเรารองอยู่ในสังคมได้ดี การอยู่ร่วมกันในสังคม เราต้องใช้มนุษย์สัมพันธ์ เพื่อเป็นสิ่ง หล่อเลี้ยงจิตใจจนมน้ำใจของอีกฝ่าย และเขาก็ถนอมน้ำใจเราเช่นกัน โดยต้องเข้าใจหลักและองค์ประกอบของมนุษย์สัมพันธ์ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และกลยุทธ์ในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ รวมถึงใช้กระบวนการในการดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ

## ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

### ขนาดโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้กับเด็กนักเรียนทั่วประเทศโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียน หากนักเรียนมีจำนวนมากเรียกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และหากจำนวนนักเรียนมีจำนวนน้อยเรียกว่าโรงเรียนขนาดกลางและเล็กตามจำนวนนักเรียน ขนาดของโรงเรียนน่าจะมีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งมีนักวิชาการได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับขนาดของโรงเรียนไว้หลายประการ ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2523, หน้า 174) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนที่มีความยุ่งยากซับซ้อนเพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่การบริหารงานก็ค่อนข้างซับซ้อน เพราะมีจำนวนนักเรียนมาก ครูมาก บุคลากรอื่น ๆ ก็มาก เครื่องมือ เครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น การเงินก็ทวีค่าใช้จ่ายมาก อุดร อุบลจันทร์ (2528, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการปฏิบัติงานพัสดุของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 เมื่อ พ.ศ. 2527 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดของโรงเรียนในการดำรงตำแหน่งต่างกัน ประสบปัญหาในการปฏิบัติงานพัสดุแตกต่างกัน

ทุเรียน รัตนภิรมย์ (2541, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานธุรการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ปัญหา การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีปัญหในระดับน้อย หากพิจารณาจำแนก ตามขนาดของโรงเรียน และจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีปัญหา ระดับน้อยทุกด้าน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาการบริหารงานพัสดุในระดับมาก

Spark (1960, pp. 3603-3606) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษา การปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาที่ Kentucky พบว่า ความเข้าใจงานของครูใหญ่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ แต่จะขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนใหญ่ ครูใหญ่จะมีความเข้าใจในการบริหารงานดีกว่าครูใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กกว่า

สรุปได้ว่าขนาดของโรงเรียนมีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารงานหรือการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน ทำให้ระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีความแตกต่างกัน ขนาดของโรงเรียน เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญซึ่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2532, หน้า 179) ได้เปรียบเทียบให้เห็นว่าโรงเรียน ขนาดเล็กมีปริมาณงานไม่มาก การจัดการจะทำได้อย่างรวดเร็ว เพราะผู้บริหาร จะทราบข้อมูลรายละเอียดอยู่แล้ว จึงสามารถตัดสินใจสั่งการ ดำเนินงานได้ทันที ไม่ต้องรอการรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ เหมือนโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งต้องแบ่งงานความรับผิดชอบออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารจะต้องดูข้อมูลและฟังความคิดเห็นจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อน และในเรื่องนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2539, หน้า 42) ได้บันทึกไว้ว่า เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถปฏิบัติงานการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้ บรรลุตามเป้าหมาย และเด็กได้มาเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมีความสัมพันธ์กับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ค่อนข้างสูงจึงทำให้ได้รับความร่วมมือจากชุมชนในการส่งเด็กเข้าเรียน และ ด้านอื่น ๆ ในอัตราส่วนสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังนั้นขนาดของโรงเรียน จึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจและผู้วิจัยได้นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

#### ประสบการณ์ทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรต้นที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ งานวิจัยของ อรุณ สรรพคุณ (2549) พบว่า คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีการปฏิบัติตามชนบทหน้าที่ด้านการติดตามผลการเรียนแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิริกร สุทิน (2549) พบว่า การเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเงิน และการบัญชีของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชบา เด็ดดวง (2549) ได้วิจัย พบว่า ครูที่มีประสบการณ์สอน 20-30 ปี และครูที่มีประสบการณ์การสอนมากกว่า 30 ปี มีการปฏิบัติต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามสภาพจริงโดยรวม 5 ด้าน มากกว่าครูที่มีประสบการณ์การสอนต่ำกว่า 20 ปี สอดคล้องกับงานวิจัยของ อเนก ธรรมนิต (2549) ได้เปรียบเทียบการพัฒนาทางวิชาการของครู โรงเรียนคาทอลิก จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า มีการพัฒนา

ทางวิชาการแตกต่างกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ส่งสุข ไพลอ (2553) ผลการวิจัย พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมาก มีความรู้ในภาพรวมและความรู้ในแต่ละด้านสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนน้อย ครูที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมาก มีระดับการปฏิบัติในกระบวนการทำงาน และกระบวนการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในภาพรวม และในแต่ละขั้นตอนสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนน้อย สุรพงษ์ เศรษฐภักดี (2543) ศึกษาการดำเนินการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางใน โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ปีการศึกษา 2542 ของครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนใน 3 ด้าน คือ ด้านเตรียมการ ด้านการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อ และด้านการประเมินผล ผลการศึกษา พบว่า ครู-อาจารย์ โดยส่วนรวมและจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน มีการดำเนินการจัดประสบการณ์ การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สนั่น หันทอง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของครู พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวม และรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อุดม สิงโตทอง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม และรายด้านจำแนกตามประสบการณ์ของครู พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ประสบการณ์การทำงานมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทำให้เกิดความชำนาญ เชี่ยวชาญ และสามารถพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานยังทำให้บุคคลมีการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ

อาชีพศึกษา จำนวน 684 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบสัดส่วนและวิธีการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและ โปรแกรมลิสเรลวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิง มีผลการวิจัย ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีพศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีพศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด สามปัจจัย คือ แรงจูงใจภายใน สภาพแวดล้อมแบบเปิด และความรู้เชิงลึก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบด้านเพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่า ไม่แตกต่างกัน

จารินี ลีกุลชัย (2556) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มีความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ และจินตนาการ 2) บรรยากาศของโรงเรียน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบแจ่มใส บรรยากาศแบบอิสระและบรรยากาศแบบสนิทสนม 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนในทางบวกในระดับสูงจักรกฤษณ์ โปดาพล (2556) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิง ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารเทศบาลตำบล มีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) โดยมีระดับความยืดหยุ่นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) ระดับการมีจินตนาการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) และมีระดับวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) 2) เปรียบเทียบตามสถานภาพผู้บริหาร จำแนกตาม นักการเมือง ข้าราชการประจำในการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาล ดังนี้ ผู้บริหารที่มีสถานภาพต่างกัน ไม่มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกัน 3) ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัด

ร้อยเอ็ด มีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่น ความมีจินตนาการ และความมีวิสัยทัศน์ในระดับ  
ความสัมพันธ์มาก โดยระดับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์มากที่สุดกับการมีจินตนาการ (.971)

ประสิทธิ์ เจียวศรี (2550) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีจำนวน 5 ด้าน  
ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้าน  
บุคลิกภาพวิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จำนวน 24 วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การอภิปราย  
เป็นคณะ การสัมมนา การระดมสมอง การเรียนรู้ทางไกล การศึกษาคูณ การฝึกงานการสอนงาน  
การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ  
การแสดงบทบาทสมมุติ การสาธิต การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วย  
สอนการเรียนรู้แบบออนไลน์ เกมการบริหาร กรณีศึกษา การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรม  
นันทนาการ และกิจกรรมการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำ และวิธีการพัฒนานำมาสังเคราะห์  
สร้างเป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ  
2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผล  
หลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริง และทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ  
8) การประเมินผลและการติดตามผล

วิมล จันทร์แก้ว (2555) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 การวิจัย  
ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3  
ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1.1) การวิเคราะห์  
สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา 1.2) การสร้าง  
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 1.3) การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง  
สร้างสรรค์ 1.4) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และ 1.5) การประเมิน  
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหาร  
สถานศึกษาต้องการพัฒนา มี 5 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำ ผู้นำที่  
สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการบริหารความเสี่ยง และผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 3) ผู้บริหาร  
สถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 กลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก 4) ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษาหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5)



ครูผู้สอนและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

สุพรรณิ มาตรโพธิ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ ศึกษาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัย ของรัฐเป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสตรีที่ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยของรัฐ 5 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 312 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9571 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard deviation) การทดสอบที (*t*-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of variance) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method) ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก
2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขต กรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ ในการบริหารงานและลักษณะงานที่ปฏิบัติ สรุปได้ ดังนี้
  - 2.1 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน
  - 2.2 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง
  - 2.3 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีภาวะผู้นำ ด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบ ความแตกต่าง
  - 2.4 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกันมีภาวะผู้นำ ทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 30

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน และ 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ และสร้างสมการถดถอย เพื่อพยากรณ์ตัวแปรตาม โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” 2) ควมมีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยสถานศึกษา และควมมีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยภาพรวม มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทิพากรณ์ ศรีเวียงราช (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 วัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 133 โรงเรียนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้านด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ รองลงมา คือ พลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำด้านเทคนิค และพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำด้านสัญลักษณ์ ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ พลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำด้านการศึกษา และพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรม

2. ความสัมพันธ์ระหว่างพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน พบว่า พลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ พลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำด้านการศึกษา

พลังขับเคลื่อนผู้นำด้านสัญลักษณ์ พลังขับเคลื่อนผู้นำด้านวัฒนธรรม และพลังขับเคลื่อนผู้นำ (โดยภาพรวม) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ช่วงชั้นที่ 2 กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ กลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระภาษาอังกฤษ และกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พลังขับเคลื่อนผู้นำด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ช่วงชั้นที่ 2 กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ช่วงชั้น ที่ 2 กลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระภาษาอังกฤษ และกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับต่ำ

### งานวิจัยต่างประเทศ

Sternberg (2006) ในฐานะสมาชิกของสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาแห่งแคลิฟอร์เนีย ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การตัดสินใจที่ชาญฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริง มีวิสัยทัศน์ที่"สร้างสรรค์" ในการวิเคราะห์ความคิดของตน และของบุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการโน้มน้าวใจบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของตนเอง และทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

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

Scratchley and Hakstian (2001) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารอย่างสร้างสรรค์กับการรับรู้ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร 221 คน จากองค์กรต่าง ๆ โดยวิธีการสัมภาษณ์ พบว่า การมีความคิดสร้างสรรค์และใจที่เปิดกว้างมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 กับการเป็นผู้นำสร้างสรรค์ ความรู้ความสามารถมีความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยกับการคิดสร้างสรรค์ ในการวิเคราะห์ขั้นสุดท้าย พบว่า ทั้งการคิดอย่างสร้างสรรค์และการมีใจเปิดกว้างสามารถทำนายการมีภาวะผู้นำสร้างสรรค์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

Bennis (2002) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำสร้างสรรค์จากการสัมภาษณ์ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้นำสร้างสรรค์จะต้องมีคุณสมบัติ 6 ประการ ต่อไปนี้ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ 3) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 4) ทำให้ประสบความสำเร็จ 5) สร้างสุขภาพองค์การสนับสนุนด้านปัจจัยแวดล้อม และ 6) มีความเสมอภาคละมุน

ละม่อมการปรับตัวที่ดีที่มีการกระจายอำนาจในระบบและองค์การและพบอุปสรรคต่อภาวะผู้นำ  
สร้างสรรค์ ดังนี้ คือ 1) การมุ่งเน้นวิธีการบริหารจัดการแทนที่การริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การเรียกร้อง  
ความสามัคคีและการเห็นด้วยแบบจอมปลอม 3) การให้เงินตอบแทนเป็นภัยต่อการได้รับผลสำเร็จ

Amanda (2011) ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จของความพยายามสร้างสรรค์ได้รับอิทธิพลจาก  
ความเป็นผู้นำ พบว่า ด้วยวิธีนี้ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างเงื่อนไขที่จะมีส่วนร่วมของแต่ละ  
บุคคลในการทำงานอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ นักวิจัยชั้นนำสำหรับความคิดสร้างสรรค์  
มีความสำคัญกับรูปแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันรวมทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีเสน่ห์  
หรือความเป็นผู้นำความเชี่ยวชาญตาม วัตถุประสงค์ของการศึกษาในปัจจุบัน คือ การทดสอบ  
ผลกระทบของกลยุทธ์การแข่งขันผู้นำที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ เช่น  
แรงจูงใจภายในเป็นบวกส่งผลกระทบต่อรับรู้ความสามารถตนเอง กลยุทธ์อิทธิพลของ  
ความสามารถพิเศษภารกิจรับรู้และกระตุ้นทางปัญญาได้รับการจัดการในการศึกษาทดลองและ  
ผู้เข้าร่วมทำงานในงานที่สร้างสรรค์ ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ที่มีอิทธิพลสามารถใช้แทนการอื่น ๆ  
ที่จะมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลในการทำงานความคิดสร้างสรรค์ ผลการศึกษาให้เป็นความเข้าใจ  
กับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับกลยุทธ์อื่น ๆ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากร

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำนวน 288 คน

##### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 165 คน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ดังในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในสถานโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 7

| สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง<br>จังหวัดปราจีนบุรี<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|--|---------|---------------|
| โรงเรียนปราจีนราษฎร์บำรุง  | 158     | 95            |
| โรงเรียนปราจีนกัลยาณี  | 119     | 54            |
| โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 7  | 16      | 10            |
| โรงเรียน ปราจีนราษฎร์บำรุง 2 “อศุศาสนกิจศึกษา”   | 12      | 6             |
| รวม  | 305     | 165           |

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะเป็น แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

**ตอนที่ 2** ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 10 ด้าน ตามแนวคิดของ Ruth and Maurice (2007) ได้แก่

1. วิสัยทัศน์
2. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี
3. ความยืดหยุ่น
4. จินตนาการ
5. การทำงานเป็นทีม
6. การไว้วางใจ
7. การสื่อสาร
8. การบริหารเวลา

### 9. การเจรจาต่อรอง

### 10. การสร้างมนุษยสัมพันธ์

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) คือ ระดับการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยการกำหนดระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้าน ของระดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามการประยุกต์แนวคิด Ruth and Maurice (2007) ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาก

3 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์น้อย

1 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์น้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาของ Ruth and Maurice แห่ง Stamford University สหรัฐอเมริกา (Ruth and Maurice, 2007) ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 10 ด้านตามแนวคิดของ (Ruth and Maurice, 2007) ตามบริบทของ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 3) ความยืดหยุ่น 4) จินตนาการ 5) การทำงานเป็นทีม 6) การไว้วางใจ 7) การสื่อสาร 8) การบริหารเวลา 9) การเจรจาต่อรอง 10) การสร้างมนุษยสัมพันธ์

2. นำข้อมูลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ตามโครงสร้างเนื้อหา ตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม จากนั้นนำมาแก้ไขข้อบกพร่องให้มีความถูกต้อง ครบคลุมตามขอบเขตและนิยามศัพท์ที่ศึกษา และผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม ปรากฏในภาคผนวกวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of item-objective congruence หรือ IOC) มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 0.67-1.0

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 3.1 ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู       | อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา          |
| 3.2 นายศิริศักดิ์ เชยชัยภูมิ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนกระทุ้มแพ้ววิทยา<br>อำเภอบ้านสร้าง จังหวัดปราจีนบุรี      |
| 3.3 นายวิษณุ พุ่มสว่าง       | ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกระทุ้มแพ้ววิทยา<br>อำเภอบ้านสร้าง จังหวัดปราจีนบุรี |

เมื่อปรับปรุงแก้ไขแบบทดสอบแล้วได้นำแบบทดสอบไปทดลองใช้ (Try out) กับครูโรงเรียน จำนวน 30 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีสัมประสิทธิ์ แอลฟาของ Cronbach (1971, p. 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ฉบับเท่ากับ .97

4. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และแจกแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลในแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยแจกแบบสอบถามให้ครู และรับแบบสอบถามกลับในวันนั้น

### การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. บันทึกข้อมูลลงในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม

สำเร็จรูป



### 3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ได้นำข้อมูลตามตัวแปร ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ทำงานมาวิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ประกอบด้วย 5 ด้านวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นรายด้าน รายข้อและโดยรวมทุกด้าน แปลผลคะแนนเฉลี่ยระดับ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามเกณฑ์การแปลความหมายของค่าระดับ จึงกำหนดช่วงคะแนนและความหมายของแต่ละช่วงคะแนนเฉลี่ยไว้ตามเกณฑ์วิเคราะห์ของ วิเชียร เกตุสิงห์ (2538, หน้า 9) ดังนี้

4.50-5.00 มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด

3.50-4.49 มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาก

2.50-3.49 มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ปานกลาง

1.50-2.49 มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์น้อย

1.00-1.49 มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์น้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item object congruence index: IOC)

1.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของ Cronbach (1971, p. 161)

#### 2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

#### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

3.1 ครูผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที ( $t$ -test)

3.2 ครูที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD (Fisher's least-significant different)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

|           |  |
|-----------|--|
| $n$       | แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง                           |
| $\bar{X}$ | แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)                            |
| $SD$      | แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)     |
| $df$      | แทน ระดับชั้น แบ่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)  |
| $SS$      | แทน ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of squares)        |
| $MS$      | แทน ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean of squares) |
| $F$       | แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน $F$ -distribution        |
| $t$       | แทน ค่าสถิติทดสอบค่า $t$                             |
| $p$       | แทน ค่าความน่าจะเป็น                                 |
| *         | แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05                   |

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตารางที่ 3 ความถี่ และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ทำงานของครูที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

| ตัวแปรที่ศึกษา   | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------|-------|--------|
| ขนาดโรงเรียน     |       |        |
| โรงเรียนขนาดเล็ก | 16    | 9.70   |
| โรงเรียนขนาดใหญ่ | 149   | 90.30  |
| รวม              | 165   | 100.00 |
| ประสบการณ์ทำงาน  |       |        |
| 1-5 ปี           | 67    | 40.60  |
| 6-10 ปี          | 48    | 29.10  |
| มากกว่า 10 ปี    | 50    | 30.30  |
| รวม              | 165   | 100.00 |

จากตารางที่ 3 พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำนวน 165 คน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 90.30 ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 40.60 ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 30.30 และครูที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็น ร้อยละ 29.30 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์           | ระดับความคิดเห็น |           |           |
|-----------------------------------|------------------|-----------|-----------|
|                                   | $\bar{X}$        | <i>SD</i> | ระดับ     |
| 1. ด้านวิสัยทัศน์                 | 4.53             | .42       | มากที่สุด |
| 2. ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี | 4.83             | .20       | มากที่สุด |
| 3. ด้านความยืดหยุ่น               | 4.83             | .31       | มากที่สุด |
| 4. ด้านจินตนาการ                  | 4.96             | .11       | มากที่สุด |
| 5. ด้านการทำงานเป็นทีม            | 4.98             | .06       | มากที่สุด |
| 6. ด้านการไว้วางใจ                | 4.96             | .10       | มากที่สุด |
| 7. ด้านการสื่อสาร                 | 4.94             | .13       | มากที่สุด |
| 8. ด้านการบริหารเวลา              | 4.98             | .07       | มากที่สุด |
| 9. ด้านการเจรจาต่อรอง             | 4.97             | .07       | มากที่สุด |
| 10. ด้านสร้างมนุษยสัมพันธ์        | 4.95             | .11       | มากที่สุด |
| รวม                               | 4.89             | .08       | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริหารเวลา และด้านการเจรจาต่อรองตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านวิสัยทัศน์ เป็นรายด้านและ รายข้อ

| ด้านวิสัยทัศน์  | ระดับความคิดเห็น |     |           |
|---|------------------|-----|-----------|
|   | $\bar{X}$        | SD  | ระดับ     |
| 1. ผู้บริหารปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น | 4.53             | .63 | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ         | 4.53             | .63 | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ  | 4.21             | .80 | มาก       |
| 4. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงาน 4 ฝ่ายของหน่วยงาน สู่ความเป็นเลิศ                              | 4.65             | .58 | มากที่สุด |
| 5. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และถ่ายทอด ความคิดสู่การปฏิบัติได้               | 4.75             | .48 | มากที่สุด |
| รวม   | 4.53             | .42 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านวิสัยทัศน์ ทั้งรายด้านและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น ผู้บริหาร นำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และถ่ายทอดความคิด สู่การปฏิบัติได้ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงาน 4 ฝ่ายของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหาร ปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการใช้นวัตกรรมและ เทคโนโลยี เป็นรายด้านและรายข้อ

| ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี   | ระดับความคิดเห็น |           |           |
|--|------------------|-----------|-----------|
|  | $\bar{X}$        | <i>SD</i> | ระดับ     |
| 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี สำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการ | 4.58             | .53       | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารมีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษาที่มีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจกว้าง สำหรับเทคโนโลยีใหม่           | 4.63             | .51       | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารจัดการอบรมภายในองค์กรให้ครูมีความรู้มีเจตคติ ที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยี   | 4.98             | .15       | มากที่สุด |
| 4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง  | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| 5. มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ สถานศึกษา   | 4.98             | .15       | มากที่สุด |
| รวม  | 4.83             | .20       | มากที่สุด |

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตาม ความคิดเห็นของครู ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจัดการอบรมภายในองค์กรให้ครูมี ความรู้มีเจตคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยี และมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหาร จัดการตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี สำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการบริหารเวลา เป็นรายด้าน และรายข้อ

| ด้านการบริหารเวลา  | ระดับความคิดเห็น |           |           |
|--|------------------|-----------|-----------|
|  | $\bar{X}$        | <i>SD</i> | ระดับ     |
| 1. ผู้บริหารร่วมวางแผนและกำกับดูแลการทำงาน เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เกิดประสิทธิผล และงานบรรลุเป้าหมายตามเวลา | 4.68             | .58       | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารกำกับดูแลการวางแผน การทำกำหนดการ การปฏิบัติงานการดำเนินงานเพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย                                | 4.88             | .36       | มากที่สุด |
| 3. บริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้  | 4.96             | .20       | มากที่สุด |
| 4. กำกับดูแลการจัดระบบการทำงานให้มีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่างรอบคอบเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ                   | 4.72             | .59       | มากที่สุด |
| 5. ให้ความสำคัญงานที่ริเริ่มใหม่   | 4.93             | .26       | มากที่สุด |
| รวม  | 4.83             | .31       | มากที่สุด |

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการบริหารเวลา ทั้งรายด้านและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ บริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ ให้ความสำคัญงานที่ริเริ่มใหม่ ผู้บริหารกำกับดูแลการวางแผน การทำกำหนดการ การปฏิบัติงานการดำเนินงานเพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารร่วมวางแผนและกำกับดูแลการทำงาน เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เกิดประสิทธิผลและงานบรรลุเป้าหมายตามเวลา

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านความยืดหยุ่น เป็นรายด้านและ รายข้อ

| ด้านความยืดหยุ่น  | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|---|------------------|------|-----------|
|   | $\bar{X}$        | $SD$ | ระดับ     |
| 1. ผู้บริหารมีการปรับตัวตอบสนองถึงแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว                        | 4.90             | .30  | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงานในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง   | 5.00             | .00  | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา | 4.95             | .22  | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา | 4.93             | .25  | มากที่สุด |
| 4. ผู้บริหารมีความรอบคอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน      | 5.00             | .00  | มากที่สุด |
| 5. ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์                              |                  |      |           |
| รวม   | 4.96             | .11  | มากที่สุด |

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านความยืดหยุ่น ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับ ผู้ร่วมงานในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และ ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความรอบคอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน



ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านจินตนาการ เป็นรายด้านและ รายข้อ

| ด้านจินตนาการ   | ระดับความคิดเห็น |           |           |
|---|------------------|-----------|-----------|
|   | $\bar{X}$        | <i>SD</i> | ระดับ     |
| 1. ผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค์งานและทำงานให้ บรรลุเป้าหมาย     | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะสร้างสรรค์งานและพัฒนางาน ไปในรูปแบบใหม่ | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารสร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับและร่วมมือ ในการสร้างสรรค์งาน | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| 4. ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับ หน่วยงาน       | 4.90             | .30       | มากที่สุด |
| 5. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่                 | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| รวม   | 4.98             | .06       | มากที่สุด |

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านจินตนาการ ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหาร ตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค์งานและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น ที่จะสร้างสรรค์งานและพัฒนางานไปในรูปแบบใหม่ ผู้บริหารสร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับและ ร่วมมือในการสร้างสรรค์งาน และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่ มี ค่าเฉลี่ยเท่ากันและมากที่สุด ยกเว้น ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับ หน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการเจรจาต่อรอง  
เป็นรายด้านและรายข้อ

| ด้านการเจรจาต่อรอง  | ระดับความคิดเห็น |           |           |
|---|------------------|-----------|-----------|
|   | $\bar{X}$        | <i>SD</i> | ระดับ     |
| 1. ผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนและยินดีรับฟังความคิดเห็น<br>ของบุคลากร                       | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารมีทักษะการพูด การฟัง การอ่านและการเขียนที่ดี                                  | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ไข<br>ข้อขัดแย้ง เป็นที่ยอมรับของบุคลากร | 4.90             | .30       | มากที่สุด |
| 4. ประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมสร้างพลังใจกับบุคลากร                                       | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| 5. แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม   | 4.87             | .33       | มากที่สุด |
| รวม   | 4.96             | .10       | มากที่สุด |

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต  
อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7  
ตามความคิดเห็นของครู ด้านการเจรจาต่อรอง ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด  
โดยผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนและยินดีรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหารมีทักษะการพูด  
การฟัง การอ่านและการเขียนที่ดี และประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมสร้างพลังใจกับบุคลากร  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากันและมากที่สุด ยกเว้น ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ไข  
ข้อขัดแย้ง เป็นที่ยอมรับของบุคลากร และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม ข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
น้อยที่สุด คือ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการสร้าง  
มนุษยสัมพันธ์ เป็นรายด้านและรายข้อ

| ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์  | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|--|------------------|------|-----------|
|  | $\bar{X}$        | $SD$ | ระดับ     |
| 1. ผู้บริหารให้ความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงาน<br>อื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม          | 4.97             | .17  | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารเป็นมิตรต่อบุคลากรทุกระดับ ถูกต้องกับ<br>กาลเทศะ                                   | 4.98             | .15  | มากที่สุด |
|  | 4.88             | .36  | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารให้ความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงาน<br>และปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรกำลังประสบอยู่ | 4.96             | .19  | มากที่สุด |
| 4. ผู้บริหารให้กำลังใจและคำแนะนำแก่บุคลากร<br>ในการปฏิบัติงาน                                  | 4.90             | .31  | มากที่สุด |
| 5. ผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม   |                  |      |           |
| รวม  | 4.94             | .13  | มากที่สุด |

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต  
อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7  
ตามความคิดเห็นของครูด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด  
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเป็นมิตรต่อบุคลากรทุกระดับ  
ถูกต้องกับกาลเทศะ ผู้บริหารให้ ความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัว  
ที่บุคลากรกำลังประสบอยู่ และผู้บริหารให้ความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่  
เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้กำลังใจและคำแนะนำ  
แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการสื่อสาร  
เป็นรายด้านและรายข้อ

| ด้านการสื่อสาร   | ระดับความคิดเห็น |           |           |
|--|------------------|-----------|-----------|
|  | $\bar{X}$        | <i>SD</i> | ระดับ     |
| 1. ผู้บริหารสามารถให้เหตุผล โน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับ<br>และปฏิบัติตาม ด้วยความเต็มใจ                 | 4.88             | .33       | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารมีวิธีการพูดที่เหมาะสมตามกาลเทศะ   | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารเป็นผู้ให้การประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง<br>สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม             | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| 4. ผู้บริหารส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้รู้ข้อมูล<br>ข่าวสารต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| 5. ผู้บริหารมีกิริยาจาสุภาพเหมาะสมในการเสวนา<br>สั่ง มอบหมายงาน ที่บุคลากรรับรู้ได้ชัดเจน ปฏิบัติได้ | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| รวม  | 4.98             | .07       | มากที่สุด |

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7  
ตามความคิดเห็นของครู ด้านการสื่อสาร ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหาร  
มีวิธีการพูดที่เหมาะสม ตามกาลเทศะ ผู้บริหารเป็นผู้ให้การประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง  
สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม ผู้บริหารส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้รู้ข้อมูลข่าวสาร  
ต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และผู้บริหารมีกิริยาจาสุภาพเหมาะสมในการเสวนา  
สั่ง มอบหมายงาน ที่บุคลากรรับรู้ได้ชัดเจน ปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันและมากที่สุด ยกเว้น  
ผู้บริหารสามารถให้เหตุผล โน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตาม ด้วยความเต็มใจ ซึ่งมี  
ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการไว้วางใจ  
เป็นรายด้านและรายข้อ

| ด้านการไว้วางใจ  | ระดับความคิดเห็น |           |           |
|--|------------------|-----------|-----------|
|  | $\bar{X}$        | <i>SD</i> | ระดับ     |
| 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด<br>โครงการใหม่ ๆ  | 4.88             | .33       | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารมอบหมายงาน ได้อย่างเหมาะสมตาม<br>ความสามารถของบุคลากร  | 4.99             | .08       | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น และปัญหาต่าง ๆ ของ<br>บุคลากร ให้ความช่วยเหลือแนะนำตามความเหมาะสม                                    | 4.99             | .08       | มากที่สุด |
| 4. ผู้บริหารสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับบุคลากร<br>ด้วยการบริหารตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์<br>ความเมตตา ความยุติธรรม | 4.99             | .11       | มากที่สุด |
| 5. ผู้บริหารให้เกียรติ เคารพการตัดสินใจ เข้าใจข้อผิดพลาด<br>ของบุคลากร   | 5.00             | .00       | มากที่สุด |
| รวม  | 4.97             | .07       | มากที่สุด |

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต  
อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7  
ตามความคิดเห็นของครูด้านการไว้วางใจ ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับ  
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้เกียรติ เคารพการตัดสินใจ เข้าใจ  
ข้อผิดพลาดของบุคลากร ผู้บริหารมอบหมายงาน ได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถของบุคลากร  
และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น และปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากร ให้ความช่วยเหลือแนะนำตาม  
ความเหมาะสม ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม  
ในการคิดโครงการใหม่ ๆ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นรายด้าน และรายข้อ

| ด้านการทำงานเป็นทีม   | ระดับความคิดเห็น |           |           |
|---|------------------|-----------|-----------|
|   | $\bar{X}$        | <i>SD</i> | ระดับ     |
| 1. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้สมาชิกในทีมงาน ภายใต้อาณาเขตศึกษาร่วมมือกันทำงาน  | 4.87             | .33       | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาใน การปฏิบัติงานของทีมงานต่าง ๆ           | 4.98             | .15       | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรยอมรับ ในคุณค่าของเพื่อนร่วมทีมงาน          | 4.98             | .15       | มากที่สุด |
| 4. ผู้บริหารมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงาน เป็นทีม                             | 4.97             | .17       | มากที่สุด |
| 5. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น รับฟัง และร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม | 4.96             | .19       | มากที่สุด |
| รวม   | 4.95             | .11       | มากที่สุด |

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครูด้านการทำงานเป็นทีม ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและ รับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานของทีมงานต่าง ๆ ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่บุคลากร ยอมรับในคุณค่าของเพื่อนร่วมทีมงาน และผู้บริหารมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม การทำงานเป็นทีม ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ ให้ สมาชิกในทีมงานภายใต้อาณาเขตศึกษาร่วมมือกันทำงาน

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน  
และประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน  
มัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน

| ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์           | โรงเรียนขนาดเล็ก |      | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      | t      | p    |
|-----------------------------------|------------------|------|------------------|------|--------|------|
|                                   | (n = 16)         |      | (n = 149)        |      |        |      |
|                                   | $\bar{X}$        | SD   | $\bar{X}$        | SD   |        |      |
| 1. ด้านวิสัยทัศน์                 | 4.41             | 0.42 | 4.55             | 0.41 | -4.23* | 0.02 |
| 2. ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี | 4.76             | 0.34 | 4.84             | 0.18 | -0.90  | 0.38 |
| 3. ด้านการบริหารเวลา              | 5.00             | 0.00 | 4.81             | 0.33 | 6.95*  | 0.00 |
| 4. ด้านความยืดหยุ่น               | 5.00             | 0.00 | 4.95             | 0.12 | 5.11*  | 0.00 |
| 5. ด้านจินตนาการ                  | 4.98             | 0.07 | 4.98             | 0.06 | -0.40  | 0.69 |
| 6. ด้านการเจรจาต่อรอง             | 4.95             | 0.12 | 4.96             | 0.98 | -0.22  | 0.83 |
| 7. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์      | 4.98             | 0.07 | 4.93             | 0.14 | 2.06   | 0.05 |
| 8. ด้านการสื่อสาร                 | 4.98             | 0.07 | 4.98             | 0.07 | -0.05  | 0.96 |
| 9. ด้านการไว้วางใจ                | 5.00             | 0.00 | 4.98             | 0.07 | 0.33   | 0.20 |
| 10. ด้านการทำงานเป็นทีม           | 4.98             | 0.07 | 4.95             | 0.11 | 0.91   | 0.36 |
| รวม                               | 4.90             | 0.08 | 4.89             | 0.08 | 0.53   | 0.60 |

\* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7  
ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน  
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการบริหารเวลา ด้านความยืดหยุ่น และด้านการไว้วางใจ  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์               | ประสบการณ์ 1-5 ปี |           | ประสบการณ์ 6-10 ปี |           | ประสบการณ์ มากกว่า 10 ปี |           | ระดับ     |
|---------------------------------------|-------------------|-----------|--------------------|-----------|--------------------------|-----------|-----------|
|                                       | $\bar{X}$         | <i>SD</i> | $\bar{X}$          | <i>SD</i> | $\bar{X}$                | <i>SD</i> |           |
|                                       | 1. ด้านวิสัยทัศน์ | 4.51      | .43                | 4.55      | .44                      | 4.54      |           |
| 2. ด้านการใช้นวัตกรรมและ<br>เทคโนโลยี | 4.83              | .19       | 4.85               | .18       | 4.81                     | .22       | มากที่สุด |
| 3. ด้านความยืดหยุ่น                   | 4.80              | .37       | 4.85               | .29       | 4.86                     | .25       | มากที่สุด |
| 4. ด้านจินตนาการ                      | 4.95              | .13       | 4.97               | .09       | 4.95                     | .11       | มากที่สุด |
| 5. ด้านการทำงานเป็นทีม                | 4.99              | .05       | 4.99               | .04       | 4.96                     | .08       | มากที่สุด |
| 6. ด้านการไว้วางใจ                    | 4.96              | .11       | 4.98               | .07       | 4.94                     | .11       | มากที่สุด |
| 7. ด้านการสื่อสาร                     | 4.93              | .15       | 4.96               | .09       | 4.93                     | .14       | มากที่สุด |
| 8. ด้านการบริหารเวลา                  | 4.97              | .07       | 4.99               | .05       | 4.97                     | .07       | มากที่สุด |
| 9. ด้านการเจรจาต่อรอง                 | 4.97              | .07       | 4.97               | .07       | 4.97                     | .07       | มากที่สุด |
| 10. ด้านสร้างมนุษยสัมพันธ์            | 4.96              | .09       | 4.95               | .14       | 4.95                     | .11       | มากที่สุด |
| รวม                                   | 4.89              | .08       | 4.91               | .08       | 4.89                     | .07       | มากที่สุด |

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7  
ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ดังนี้

ประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มี  
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม  
ด้านการบริหารเวลา และด้านการเจรจาต่อรอง ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม  
ด้านการบริหารเวลา และด้านการไว้วางใจ ตามลำดับ



ประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการบริหารเวลา ด้านการเจรจาต่อรอง และด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์       | แหล่ง<br>ความแปรปรวน | df  | SS    | MS  | F   | p   |
|-------------------------------|----------------------|-----|-------|-----|-----|-----|
| 1. วิสัยทัศน์                 | ระหว่างกลุ่ม         | 2   | .06   | .03 | .18 | .84 |
|                               | ภายในกลุ่ม           | 162 | 28.29 | .17 |     |     |
|                               | รวม                  | 164 | 28.35 |     |     |     |
| 2. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี | ระหว่างกลุ่ม         | 2   | .04   | .02 | .57 | .57 |
|                               | ภายในกลุ่ม           | 162 | 6.27  | .04 |     |     |
|                               | รวม                  | 164 | 6.32  |     |     |     |
| 3. ด้านการบริหารเวลา          | ระหว่างกลุ่ม         | 2   | .12   | .06 | .61 | .54 |
|                               | ภายในกลุ่ม           | 162 | 16.06 | .10 |     |     |
|                               | รวม                  | 164 | 16.18 |     |     |     |
| 4. ด้านความยืดหยุ่น           | ระหว่างกลุ่ม         | 2   | .01   | .00 | .29 | .75 |
|                               | ภายในกลุ่ม           | 162 | 2.00  | .01 |     |     |
|                               | รวม                  | 164 | 2.01  |     |     |     |

ตารางที่ 17 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์      | แหล่ง<br>ความแปรปรวน | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|------------------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 5. ด้านจินตนาการ             | ระหว่างกลุ่ม         | 2         | .03       | .02       | 1.56     | .17      |
|                              | ภายในกลุ่ม           | 162       | .55       | .00       |          |          |
|                              | รวม                  | 164       | .58       |           |          |          |
| 6. ด้านการเจรจาต่อรอง        | ระหว่างกลุ่ม         | 2         | .04       | .02       | 1.90     | .15      |
|                              | ภายในกลุ่ม           | 162       | 1.59      | .02       |          |          |
|                              | รวม                  | 164       | 1.63      |           |          |          |
| 7. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ | ระหว่างกลุ่ม         | 2         | .03       | .02       | .88      | .42      |
|                              | ภายในกลุ่ม           | 162       | 2.83      | .02       |          |          |
|                              | รวม                  | 164       | 2.86      |           |          |          |
| 8. ด้านการสื่อสาร            | ระหว่างกลุ่ม         | 2         | .010      | .01       | 1.18     | .31      |
|                              | ภายในกลุ่ม           | 162       | .69       | .00       |          |          |
|                              | รวม                  | 164       | .70       |           |          |          |
| 9. ด้านการไว้วางใจ           | ระหว่างกลุ่ม         | 2         | .00       | .00       | .01      | .99      |
|                              | ภายในกลุ่ม           | 162       | .82       | .01       |          |          |
|                              | รวม                  | 164       | .82       |           |          |          |
| 10. ด้านการทำงานเป็นทีม      | ระหว่างกลุ่ม         | 2         | .01       | .00       | .22      | .80      |
|                              | ภายในกลุ่ม           | 162       | 1.93      | .01       |          |          |
|                              | รวม                  | 164       | 1.93      |           |          |          |

ตารางที่ 17 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ | แหล่ง<br>ความแปรปรวน | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|-------------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| โดยรวม                  |                      |           |           |           |          |          |
|                         | ระหว่างกลุ่ม         | 2         | .01       | .01       | .95      | .39      |
|                         | ภายในกลุ่ม           | 162       | 1.03      | .01       |          |          |
|                         | รวม                  | 164       | 1.04      |           |          |          |

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 17 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านจินตนาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD (Fisher's least-significant different) ดังปรากฏในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 18 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านจินตนาการ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| ประสบการณ์ทำงาน | $\bar{X}$ | ประสบการณ์ทำงาน |         |               |
|-----------------|-----------|-----------------|---------|---------------|
|                 |           | 1-5 ปี          | 6-10 ปี | มากกว่า 10 ปี |
|                 |           | 4.99            | 4.99    | 4.96          |
| 1-5 ปี          | 4.99      | -               | .00     | -.028*        |
| 6-10 ปี         | 4.99      | -               | -       | -.032*        |
| มากกว่า 10 ปี   | 4.96      | -               | -       | -             |

\* $p < .05$

จากตารางที่ 18 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านจินตนาการ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบความแตกต่าง 2 คู่ คือ

คู่ที่ 1 ประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี กับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด ปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ด้านจินตนาการ มากกว่า ครูที่มี ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

คู่ที่ 2 ประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี กับ ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด ปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ด้านจินตนาการ มากกว่า ครูที่มี ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาได้ ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริหารเวลา และด้านการเจรจาต่อรอง ตามลำดับ

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ดังนี้

2.1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการบริหารเวลา ด้านความยืดหยุ่น และด้านการไว้วางใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านจินตนาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD (Fisher's least-significant different)

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู ด้านจินตนาการ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบความแตกต่าง 2 คู่ คือ

คู่ที่ 1 ประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี กับ ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ด้านจินตนาการ มากกว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

คู่ที่ 2 ประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี กับ ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ด้านจินตนาการ มากกว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## อภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้าน การทำงานเป็นทีม ด้านการบริหารเวลา และด้านการเจรจาต่อรอง ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับการแสดงผลภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่สอดคล้องกับ ดวงแข ขำนอก (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ

ด้านวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ ด้านความยืดหยุ่น ด้านจินตนาการ และด้านการแก้ปัญหา ตามลำดับ และไม่สอดคล้องกับ สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ทุกรายการ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู มีการเจรจาต่อรอง การบริหารเวลา และการทำงานเป็นทีม ซึ่งแปลว่า ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรมความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัยความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบริหาร และการเป็นแม่แบบที่ดี จึงทำให้ครูมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมากที่สุด และเป้าหมายในการจัดการศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 คือ ให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ผู้เรียนเห็นคุณค่าและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทยครูและนักเรียนมีความรู้ ความสามารถ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนบริหารงานอย่างเป็นระบบโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมีอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม มีบรรยากาศเป็นวิชาการ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพัฒนาโรงเรียนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้นั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในระดับมากที่สุด ซึ่งหลักการภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นี้เป็นหลักการของการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนก้าวสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลและเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ในอนาคต

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ทำงาน ดังนี้

2.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการบริหารเวลา ด้านความยืดหยุ่น และด้านการไว้วางใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับ ไสว พลพุทธา (2549, บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ 5 ด้าน คือ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำจิตวิญญาณการบริหาร ด้านผู้นำทางการศึกษาด้านผู้นำการบริหาร และด้านผู้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี ตามสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และตามสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และครูผู้สอนเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ครูผู้สอนเพศชายมีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่คาดหวัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ครูผู้สอนเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่ครูผู้สอนทั้งสองเพศมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ครูผู้สอนที่สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับเห็นด้วย ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ครูผู้สอนที่สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ส่วนครูผู้สอนที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ขนาดของโรงเรียนจึงมีความเห็นที่ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ ดวงแข บ้านอก (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำ



เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านจินตนาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้พบว่า ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไมตรี คงนุกูล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติคินเดทกรุงเทพ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติคินเดทกรุงเทพ มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อ เปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติคินเดทกรุงเทพ ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐดา แสนสิงห์ (2548, หน้า 290-294) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เขต 1 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของ กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ (2549, หน้า 76) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตาม ทักษะของครูผู้สอน โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังไม่สอดคล้องกับ ประวิตร โหระ (2551, หน้า 143-144) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทักษะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชวมงคลรัตน โกสินทร์ พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร หญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชวมงคลรัตน โกสินทร์ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงาน ต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ แบบมุ่งคน แตกต่างกัน ส่วนด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเป็นผู้ที่ กล้าเสี่ยงไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามภูมิภคานา พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการนำเสนอผลการวิจัย ไปใช้และ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### ข้อเสนอแนะในการนำเสนอผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัย ดังนี้

จากข้อค้นพบของการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ดังนี้ คือ

ด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรนำแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยี สำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการ

ด้านการบริหารเวลา ผู้บริหารควรร่วมวางแผนและกำกับดูแลการทำงาน เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เกิดประสิทธิผลและงานบรรลุเป้าหมายตามเวลา

ด้านความยืดหยุ่น ผู้บริหารควรมีการปรับตัวตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

ด้านจินตนาการ ผู้บริหารควรนำผลการคิดวิเคราะห์หามาสร้างสรรคงานใหม่ให้กับหน่วยงาน

ด้านการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารควรมีไหวพริบและทักษะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม

ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรกำลังประสบอยู่

ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารควรมีความสามารถในการให้เหตุผล โน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตาม ด้วยความเต็มใจ

ด้านการไว้วางใจ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดโครงการใหม่ ๆ

ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้สมาชิกในทีมงานภายในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาปัญหาและแนวทางการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามมิติของคณะกรรมการ  
สถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

## บรรณานุกรม

- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: สิ่งที่ต้องรู้สำหรับนักเรียนทุกคนในอนาคต*. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- กรรชิต มาลัยวงศ์. (2552). *เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*. จาก [http://www.drkanchit.com/general\\_articles/general\\_24.html](http://www.drkanchit.com/general_articles/general_24.html)
- จักรกฤษณ์ โปคาพล. (2556). *รายงานการวิจัย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง.
- จักรเพชร. (2552). *บทบาทผู้บริหารกับการบริหารนวัตกรรมและสารสนเทศ*. เข้าถึงได้จาก [http://chakpet.blogspot.com/2007/10/blog-post\\_16.html](http://chakpet.blogspot.com/2007/10/blog-post_16.html)
- จารินี สิกุลจ้อย. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโว้ เขต 2*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.
- จิรวัดน์ วิริงกร. (2540). *การพัฒนาอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจกรรมนักศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- จุมพล หนิมพานิช. (2543). *ผู้นำอำนาจและการเมืองในองค์กร*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลิม สุขคะสมบัติ. (2527). *ทรัพยากรเวลา*. *มิตรครู*, 26(3), 44-47.
- ชบา เต็ดดวง. (2549). *การศึกษาการดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามสภาพจริงของโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชมกสิณ ดรณอาภรณ์. (2546). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2547). *ทฤษฎีภาวะผู้นำ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.jobroads.net>
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2548). *เทคนิคการพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ดวงแข ข่านอก. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6. ม.ป.ท.
- ณัฐดา แสนสิงห์. (2548). ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เขต 1. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทองใบ สุดซารี. (2542). วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทิพาภรณ์ ศรีเวียงราช. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ทุเรียน รัตนภิรมย์. (2541). การบริหารงานธุรการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นเรศ บุญช่วย. (2553). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- บุญช่วย สายราม. (2557). ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่. มหาสารคาม:  
ภาควิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). การพัฒนาการคิด. กรุงเทพฯ: 1991 เทคนิคพรีนติ้ง.
- ประวิตร โหรา. (2551). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเวศ ะสี. (2540). ภาวะผู้นำ: ความเป็นไปได้ในสังคมและวิธีการแก้ไข. กรุงเทพฯ:  
หมอชาวบ้าน.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2550). แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา  
สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

- พัชนี เขยจรรยา, เมตตา กฤตวิทย์ และฉัตรนันท์ อนวัชศิริวงศ์. (2534). แนวคิดหลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. (2547). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2548). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษารวมบทความ. กรุงเทพฯ: ไทยรายวันการพิมพ์.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษารวมบทความ. กรุงเทพฯ: สำนักแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิญโญ สาธร. (2523). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2536). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มนลิตา เพชรานนท์. (2547). Imagination และ Representation ในงานศิลปะ. วารสารวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 3(2), 17-22.
- เมตตา กฤตวิทย์ และ ฉัตรนันท์ อนวัชศิริวงศ์. (2541). แนวคิดหลักนิเทศศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ระวีวรรณ ประกอบผล. (2540). องค์ประกอบและกระบวนการสื่อสาร. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลัก และทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ 1-8. (หน้า 134-140) (พิมพ์ครั้งที่ 13). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รุ่ง แก้วแดง. (2544). ประกันคุณภาพการศึกษาทุกคนทำได้ไม่ยาก. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ. (2549). คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ตาม ทศนคติของครูผู้สอน โรงเรียนสฤณีเกษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิทยากร เชียงกุล. (2553). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา. เข้าถึงได้จาก <http://witayakornclub.wordpress.com>
- วาสนา สิงห์โกวินท์. (2545). เทคนิคการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- วิจิตร นิลฉวี. (2550). การศึกษาการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วิมล จันท์แก้ว. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. คุษฎีนิพนธ์การศึกษา คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิมาน จิวเจียม. (2539). การบริหารเวลา. มหาสารคาม: วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดมหาสารคาม.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิรัตน์ บัวขาว. (2537). เวลา: ทรัพยากรที่สำคัญของการบริหารเวลา. วารสารเพิ่มผลผลิต, 33(2), 26-27.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2538). ค่าเฉลี่ยและการแปลความหมาย. ข่าวสารวิจัยทางการศึกษา, 18(3), 8-11.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). เซวน์อารมณ์ (EQ): ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ส่งสุข ไพลอ (2553). ผลของการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่มีต่อการพัฒนาความรู้และกระบวนการทำงานของครูประถมศึกษา: การผสมวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย เทพแสง. (2554). ผู้นำยุคใหม่หัวใจของการปฏิรูป (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เกรทเอ็ดดูเคชั่น.
- สมศักดิ์ กิจชนวัฒน์. (2545). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบธุรกิจขนาดย่อม โดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพตนเองของแอนโทนี่ ร็อบบินส์. คุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนั่น หันทอง. (2552). การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สันทัด ศะศิวัฒน์. (2552). *การทำงานเป็นทีม*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.dopa.go.th/iad/subject/teamwork.doc/>
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2551). *ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. (2555 ก). *รายงานการจัดการศึกษาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. ปราจีนบุรี: กลุ่มนิเทศติดตามและ ประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. (2555 ข). *รายงานแผนกลยุทธ์ประจำปี 2555. ปราจีนบุรี: กลุ่มงานนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. (2559). *จำนวนนักเรียนแยกชั้น เพศ ปีการศึกษา 1/2559 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2559)*. เข้าถึงได้จาก  
<https://drive.google.com/file/d/0B8CnUZ8z1A8-blZWU0dZYVIJTUE/view>
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 1 แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักมาตรฐานวิชาชีพ. (ม.ป.ป.). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.ksp.or.th/ksp2013/content/view.php?mid=136&did=1193>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาใน ทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2543). *การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา*. *วารสารวิชาการ*, 5(7), 82-84.
- สิริกร สุทิน. (2549). *การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเงินและการบัญชี ของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.*
- สุขใจ น้ำผุด. (2536). *ค่าแห่งเวลา*. *วารสารข้าราชการ*, 38(7), 44-45.
- สุพรรณิ มาตร โพธิ. (2549). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ. ในเขต กรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.*



- สุภาพ ฤทธิ์บำรุง. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30.  
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- สุรพงษ์ เศรษฐภูภักดี. (2543). *การดำเนินการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็น  
ศูนย์กลางใน โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น. ปรินญาณิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประถมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.*
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์.* เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2553). *ผู้นำกับความเข้าใจการทำงานของสมอง. วารสารการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา, 4(2), 1-9.*
- เสกสรรค์ มธูลาภรังสรรค์. (2541). *อินไซด์ มจร..* เข้าถึงได้จาก  
<http://202.44.11.230/New/InsideDetail>
- เสนาะ ดิยาวัว. (2535). *การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- อเนก ธรรมนิต. (2549). *การศึกษาการพัฒนาทางวิชาการของครู โรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑล  
จันทบุรี สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.  
ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.*
- อรุณ สรรพคุณ. (2549). *บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.  
ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.*
- โอบัส แก้วจำปา. (2547). *ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.*
- Amanda, S. S. (2011). *Leading for creativity: Competing leader influence.* Doctoral  
Dissertation, Graduate College, University of Oklahoma.
- Ash, R., & Persall, M. (1999). *The new work of formative leadership.* Birmingham: Stamford  
University Press.
- Bass, B. M., (1985). *Leadership & performance beyond expectations.* New York: Free Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development*. California: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W. (2002). *Creative leadership*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Bonstingl, J. (2001). *Schools of quality* (3<sup>rd</sup> ed.). California, Corwin Press.
- Bracey, H., & Smith, W. (1992). *The new contract*. Civilization Oslo: International Peace Research Institute.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). *New work attitude measures of trust, organization commitment and need non-fulfillment* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper & Rows.
- Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon and Schuster.
- Cronbach, L. J. (1971). *Essentials of psychological testing fourth edition*. New York: Haper & Row.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Davis, J. H., Schoormas, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7, 1-16.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Dubrin, A. J., & Andrew. (2007). *Leadership research findings, practice, and skills* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Dubrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. South-Western: Cengage Learning.
- Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 547-566.
- Fairholm, G. W. (1997). *Leadership and the culture of trust*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2000). The role of trust ion salesperson-sales manager relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20, 271-278.

- Garrison, M., & Bly, M. E. (1997). *Human relations; Productive approaches for the work place*. Massachusetts: Ally & Bacon.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organization behavior structure process* (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). *The centrality of interpersonal trust in group processes*. New York: John Wiley & Sons.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Under standing and managing the human side of work* (8<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Guilford, J. P. (1980). Cognitive styles: What are they? *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 40(3), 715-735.
- Hoy, A. W., & Hoy, W. K. (2003). *Instructional leadership: A learning-centered guide for principals* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw Hill.
- Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Washington DC: Human Resources Organization.
- Johnson, J. D. (1997). *Cancer-related information seeking*. Cresskill, NJ: Hampton
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: the role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *The Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312-319.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 608-610.
- Laka-Mathebula, M. R. (2004). *Modelling the relationship between organisational commitment, leadership style, human resource management practices and organisational trust*. Unpublished PhD thesis, University of Pretoria, Pretoria, South Africa.
- Lussier, R, N. (2001). *Effective leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). Sydney: Thomsom/ South-Western.
- Marshall, E. M. (2000). *Building trust at the speed of change: The power of the relationship-based corporation*. New York: McGraw-Hill.

- Mink, O. G., Owen, K. Q., & Mink, B. P. (1993). *Developing high-performance people: The art of coaching*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Mungkasem, U. (2001). *The experimental chief executive officer*. A dissertation presented to the graduate school technical University of the Philippines.
- Robbins, S. P. (2005). *Organization behavior* (11<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mayo, E. (1954). *The human problem of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Press.
- Mink, O. G., Owen, K. Q., & Mink, B. P. (1993). *Developing high-performance people: The art of coaching*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Mugkasem, U. (2001). *The experimental study of the creative leadership training on creative leadership quality of education chief executive officers*. Dissertation Presented to the Graduate School, Technical University of the Philippines.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Pinkley, R. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.
- Puccio, G., Murdock, M., & Mance, M. (2011). *Creative leadership skills that drive change*. Thousand Oaks: Sage.
- Reuter, P. (2011). *Doped: How two plants wreak havoc on the countries that produce and consume them and everyone in between foreign policy*. Retrieved from [http://www.foreignpolicy.com/articles/2009/10/19/prime\\_numbers\\_doped?page=0,2](http://www.foreignpolicy.com/articles/2009/10/19/prime_numbers_doped?page=0,2)
- Reynolds, J. M. (1997). *An introduction to applied and environmental geophysics*. New York: John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (11<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rotter, J. B. (1971). *The development and application of social learning theory*. New York: Pracger.
- Ruth, A., & Maurice, P. (2007). *The principal as chief learning officer: The new work of formative leadership*. Birmingham: Stamford University Birmingham Press.

- Scratchley, L. S., & Hakstian, A. R. (2000). The measurement and prediction of managerial creativity. *Creative Research Journal*, 13(3), 367-384.
- Schumpeter, J. A. (2008). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. London: Transaction.
- Shea, C. A. (1979). *Management in nursing a vital link in the health care system*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, H., & Smith, S. C. (1990). *School leadership: Handbook for excellence* (3<sup>rd</sup> ed.). Eugene, Oregon: ERIC.
- Sparks, H. M. (1960, March). A study of high school principalship in Kentucky. *Dissertation Abstracts International*, 20(6), 3605-3606A.
- Sternberg, R. J. (2006). Creative leadership: it's a decision. *Journal of Leadership*, 36(2), 22-24.
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 63-76.
- Trewatha, R. L., & Newport, G. M. (1982). *Management*. Plano, TN: Business.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง  
จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

2. แบบสอบถาม ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำนวน 50 ข้อ 10 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของ Ruth and Mauricel

3. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด แต่จักเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย เพื่อหาแนวทางพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

นางบงกช วิจิตร

นิติระดับปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา



### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านตามข้อความต่อไปนี้  
สถานภาพของท่าน

#### 1. ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

- 1-5 ปี  
 6-10 ปี  
 มากกว่า 10 ปี

#### 2. ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

- โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน 1-300 คน  
 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 801 คนขึ้นไป

### ตอนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง: โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 1 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้น  
ไม่มีการปฏิบัติหรือน้อยที่สุด

ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 2 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้น  
มีการปฏิบัติ หรือ ปรากฏให้เห็นน้อย

ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 3 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้น  
มีปรากฏให้เห็นไม่บ่อยหรือปานกลาง

ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 4 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้น  
มีการปฏิบัติ หรือ ปรากฏให้เห็นมาก

ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 5 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้น  
มีการปฏิบัติ หรือ ปรากฏให้เห็นมากที่สุด

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ  | ระดับพฤติกรรม |   |   |   |   |
|--|---------------|---|---|---|---|
|  | ภาวะผู้นำ     |   |   |   |   |
|  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>ด้านวิสัยทัศน์</b>  |               |   |   |   |   |
| 1. ผู้บริหารปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น                                    |               |   |   |   |   |
| 2. ผู้บริหารวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ   |               |   |   |   |   |
| 3. ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ   |               |   |   |   |   |
| 4. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงาน 4 ฝ่ายของหน่วยงานสู่ ความเป็นเลิศ   |               |   |   |   |   |
| 5. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และถ่ายทอด ความคิดสู่การปฏิบัติได้  |               |   |   |   |   |
| <b>ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>  |               |   |   |   |   |
| 6. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยี สำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพียงพอต่อ ความต้องการ |               |   |   |   |   |
| 7. ผู้บริหารมีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา มีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจกว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่              |               |   |   |   |   |
| 8. ผู้บริหารจัดการอบรมภายในองค์กรให้ครูมีความรู้มีเจตคติที่ดี ในการยอมรับเทคโนโลยี   |               |   |   |   |   |
| 9. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง  |               |   |   |   |   |
| 10. มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ สถานศึกษา  |               |   |   |   |   |
| <b>ด้านการบริหารเวลา</b>   |               |   |   |   |   |
| 11. ผู้บริหารร่วมวางแผนและกำกับดูแลการทำงาน เพื่อให้กิจกรรม ต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เกิดประสิทธิภาพและงานบรรลุ เป้าหมายตามเวลา  |               |   |   |   |   |

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ  | ระดับพฤติกรรม<br>ภาวะผู้นำ |   |   |   |   |
|--|----------------------------|---|---|---|---|
|  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. ผู้บริหารกำกับดูแลการวางแผน การทำกำหนดการการปฏิบัติงาน การดำเนินงานเพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย               |                            |   |   |   |   |
| 13. บริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้   |                            |   |   |   |   |
| 14. กำกับดูแลการจัดระบบการทำงานให้มีการวางแผน วางเป้าหมายของงาน อย่างรอบคอบเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ |                            |   |   |   |   |
| 15. ให้ความสำคัญกับงานที่ริเริ่มใหม่   |                            |   |   |   |   |
| <b>ด้านความยืดหยุ่น</b>  |                            |   |   |   |   |
| 16. ผู้บริหารมีการปรับตัวตอบสนองถึงแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว  |                            |   |   |   |   |
| 17. ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงานในการปรับตัว อย่างต่อเนื่อง                                  |                            |   |   |   |   |
| 18. ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์ ในการแก้ปัญหา                                |                            |   |   |   |   |
| 19. ผู้บริหารมีความรอบคอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน                                      |                            |   |   |   |   |
| 20. ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์  |                            |   |   |   |   |
| <b>ด้านจินตนาการ</b>   |                            |   |   |   |   |
| 21. ผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค์งานและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย  |                            |   |   |   |   |
| 22. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะสร้างสรรค์งานและพัฒนางานไปในรูปแบบใหม่  |                            |   |   |   |   |
| 23. ผู้บริหารสร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับและร่วมมือในการสร้างสรรค์งาน  |                            |   |   |   |   |
| 24. ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับหน่วยงาน  |                            |   |   |   |   |
| 25. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่   |                            |   |   |   |   |

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ   | ระดับพฤติกรรม |   |   |   |   |
|---|---------------|---|---|---|---|
|   | ภาวะผู้นำ     |   |   |   |   |
|   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>ด้านการเจรจาต่อรอง</b>   |               |   |   |   |   |
| 26. ผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนและยินดีรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร                                  |               |   |   |   |   |
| 27. ผู้บริหารมีทักษะการพูด การฟัง การอ่านและการเขียนที่ดี   |               |   |   |   |   |
| 28. ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ไขข้อขัดแย้งเป็นที่ยอมรับของบุคลากร             |               |   |   |   |   |
| 29. ประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมสร้างพลังใจกับบุคลากร  |               |   |   |   |   |
| 30. แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม  |               |   |   |   |   |
| <b>ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์</b>  |               |   |   |   |   |
| 31. ผู้บริหารให้ความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม                |               |   |   |   |   |
| 32. ผู้บริหารเป็นมิตรต่อบุคลากรทุกระดับ ถูกต้องกับกาลเทศะ   |               |   |   |   |   |
| 33. ผู้บริหารให้ความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรกำลังประสบอยู่       |               |   |   |   |   |
| 34. ผู้บริหารให้กำลังใจและคำแนะนำแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน  |               |   |   |   |   |
| 35. ผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม   |               |   |   |   |   |
| <b>ด้านการสื่อสาร</b>   |               |   |   |   |   |
| 36. ผู้บริหารสามารถให้เหตุผล โน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตาม ด้วยความเต็มใจ                 |               |   |   |   |   |
| 37. ผู้บริหารมีวิธีการพูดที่เหมาะสมตามกาลเทศะ   |               |   |   |   |   |
| 38. ผู้บริหารเป็นผู้ให้การประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างบรรยากาศที่ดี ในการประชุม           |               |   |   |   |   |
| 39. ผู้บริหารส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้รู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม |               |   |   |   |   |
| 40. ผู้บริหารมีกิริยาจาสุภาพเหมาะสมในการเสวนา สั่ง มอบหมายงานที่บุคลากรรับรู้ได้ชัดเจน ปฏิบัติได้ |               |   |   |   |   |

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ   | ระดับพฤติกรรม<br>ภาวะผู้นำ |   |   |   |   |
|---|----------------------------|---|---|---|---|
|   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>ด้านการไว้ใจ</b>   |                            |   |   |   |   |
| 41. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดโครงการใหม่ ๆ  |                            |   |   |   |   |
| 42. ผู้บริหารมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถของบุคลากร   |                            |   |   |   |   |
| 43. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น และปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากรให้ความช่วยเหลือแนะนำตามความเหมาะสม                               |                            |   |   |   |   |
| 44. ผู้บริหารสร้างความเชื่อถือไว้ใจให้กับบุคลากรด้วยการบริหารตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม |                            |   |   |   |   |
| 45. ผู้บริหารให้เกียรติ เคารพการตัดสินใจ เข้าใจข้อผิดพลาดของบุคลากร   |                            |   |   |   |   |
| <b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>  |                            |   |   |   |   |
| 46. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้สมาชิกในทีมงานภายในสถานศึกษา ร่วมมือกันทำงาน                                     |                            |   |   |   |   |
| 47. ผู้บริหารให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานของทีมงานต่าง ๆ   |                            |   |   |   |   |
| 48. ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรยอมรับในคุณค่าของเพื่อนร่วมทีมงาน  |                            |   |   |   |   |
| 49. ผู้บริหารมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานเป็นทีม   |                            |   |   |   |   |
| 50. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น รับฟังและร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม                                 |                            |   |   |   |   |

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้เก็บข้อมูลงานวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.423

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

21 พฤษภาคม พ.ศ. 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปราชญ์ราษฎร์อารัง

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิสิตรดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์  
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นางบงกช วิจิตร รหัส 58970004

งานนิพนธ์ เรื่อง: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต  
อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

โดยมี ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

ภาคผนวก ค

รายนามผู้เชี่ยวชาญ และหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ



## รายนามผู้เชี่ยวชาญ และหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ

|                          |  |
|--------------------------|--|
| ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู       | มหาวิทยาลัยบูรพา   |
| นายศิริศักดิ์ เชยชัยภูมิ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนกระทุ้มแพ้ววิทยา<br>วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ<br>อำเภอบ้านสร้าง จังหวัดปราจีนบุรี |
| นายวิษณุ พุ่มสว่าง       | ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ<br>โรงเรียนกระทุ้มแพ้ววิทยา อำเภอบ้านสร้าง จังหวัดปราจีนบุรี            |

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.424

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

18 พฤษภาคม พ.ศ. 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางบงกช วิจิตร รหัส 58970004

งานนิพนธ์ เรื่อง: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

โดยมี ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าว เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

|                           |   |
|---------------------------|---|
| ชื่อ-สกุล                 | นางบงกช วิจบ  |
| วัน เดือน ปีเกิด          | 12 มีนาคม พ.ศ. 2522   |
| สถานที่เกิด               | อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี   |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน       | บ้านเลขที่ 120/ 1 หมู่ 4 ตำบลบ้านสร้าง<br>อำเภอบ้านสร้าง จังหวัดปราจีนบุรี 25150                  |
| ตำแหน่งและประวัติการทำงาน |   |
| ปัจจุบัน                  | ครู คศ.1<br>โรงเรียนกระทุ่มแก้ววิทยา<br>ตำบลกระทุ่มแก้ว อำเภอบ้านสร้าง จังหวัดปราจีนบุรี<br>25150 |
| ประวัติการศึกษา           |   |
| พ.ศ. 2540                 | ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาศาสตร์)<br>มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์   |
| พ.ศ. 2560                 | การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)<br>มหาวิทยาลัยบูรพา   |