

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มตำบลแพรงษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

พนิตา ไชยเทพ

18 เม.ย. 2559

361298

TH0023907

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

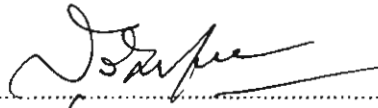
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2558

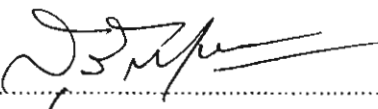
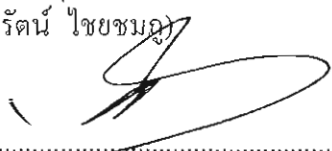
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ พนิดา ไชยเทพ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

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

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)  
  
.....กรรมการ  
(ดร.สมุท ร ชำนาญ)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิต สุรัตน์เรืองชัย)  
วันที่ 8 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2558

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก  
ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ ขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ช่วย  
ทำการตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ดร.สมุทรา ชำนาญ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ และนายสรารุช พิบูลย์สวัสดิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน  
ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการจัดทำวิจัยนี้  
ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษาตามหลักสูตรสาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะครูและเจ้าหน้าที่โรงเรียนคลองใหม่ โรงเรียนวัดแพรกษา  
โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์ ที่ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานที่กรุณาตอบแบบสอบถาม ให้คำแนะนำและ  
ข้อเสนอแนะในครั้งนี้

ความสำเร็จที่เกิดกับงานวิจัยนี้เป็นไปด้วยประสงค์ของพระผู้อภิบาล พระคุณบุพการี  
และบุคคลอันเป็นที่รักที่ให้ทั้งกำลังกายและกำลังใจที่ติดลอคระยะเวลาที่ศึกษาและทำงานวิจัย  
ซึ่งเป็นผลทำให้สามารถเรียนจบหลักสูตรในครั้งนี้อย่างภาคภูมิใจ คุณค่า และประโยชน์อันเกิดจาก  
งานวิจัยนี้ ขอพระผู้อภิบาลตอบแทนความดีแก่บุพการี บุรพจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้  
ให้ผู้วิจัยตลอดมา

พนิตา ไชยเทพ

57990193: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การศึกษามหาบัณฑิต)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์/ ผู้บริหารสถานศึกษา/ โรงเรียนกลุ่มตำบลแพรงกษา/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1

พนิตา ไชยเทพ: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1 (A CREATIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN PRAKSA SUB-DISTRICT GROUP UNDER SAMUTPRAKARN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1)  
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สุรัตน์ ไชยชมภู, กศ.ด. 114 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน โรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อเท่ากับ 0.28-0.75 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) การทดสอบค่าที ( $t$ -test) และค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การเปรียบเทียบรายคู่เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe')

ผลการวิจัย พบว่า

1. การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู 5 ด้าน คือ ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ด้านการเจรจาต่อรองด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีมโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต I จำแนกตามสถานศึกษาโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
คำถามการวิจัย.....	5
สมมติฐานในการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.....	11
การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา.....	12
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	16
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	20
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของอาร์ช และเพอร์ซาล.....	21
องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของอาร์ช และเพอร์ซาล.....	24
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
การกำหนดประชากร.....	57
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	59

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
อภิปรายผล.....	83
ข้อเสนอแนะ.....	91
บรรณานุกรม.....	92
ภาคผนวก.....	102
ภาคผนวก ก.....	103
ภาคผนวก ข.....	107
ภาคผนวก ค.....	109
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	114



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูในกลุ่มโรงเรียนตำบลแพรงษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ปีการศึกษา 2557..... 58
2	จำนวนและร้อยละของสถานภาพของครู โรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานสถานศึกษา..... 63
3	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน 64
4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี..... 65
5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการเจรจาต่อรอง 66
6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการสร้าง มนุษยสัมพันธ์..... 67
7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการสื่อสาร..... 68
8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการทำงาน เป็นที่..... 69

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา..... 70
10	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม ตำบลแพรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา..... 71
11	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน..... 72
12	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม ตำบลแพรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน..... 73
13	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม สถานศึกษา..... 75
14	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม ตำบลแพรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานศึกษา..... 76
15	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม ตำบลแพรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี จำแนกตามสถานศึกษาเป็นรายคู่..... 77
16	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม ตำบลแพรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการเจรจาต่อรอง จำแนกตามสถานศึกษาเป็นรายคู่..... 78



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
17	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม ตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามสถานศึกษาเป็นรายคู่..... 78
18	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม ตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการสื่อสาร จำแนกตามสถานศึกษาเป็นรายคู่..... 79
19	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม ตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามสถานศึกษาเป็นรายคู่..... 79
20	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1..... 107

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 กรอบความคิดในการเจรจาต่อรอง.....	31
3 การสร้างการเรียนรู้เป็นทีม.....	44

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบหลายประการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนาในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553, หน้า 7) มาตรา 4 สถานศึกษาหมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือของเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาและหมวด 1 (มาตรา 6) การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้น สถานศึกษาหรือโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate goal) ของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน (Student learning) โดยมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียน โรงเรียนจึงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ เพราะ โรงเรียนเป็นสถานที่สำหรับให้ผู้เรียนได้มีโอกาสสำหรับขยายความรู้ความสามารถได้อย่างสร้างสรรค์ (Expand capacities to create) และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง (Hoy & Miskel, 2008, p. 33)

การปฏิรูปการศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านการผลิตกระบวนการจัดการและปัจจัยต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาพัฒนาทั้งระบบ (Whole school approach: WSA) บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ ผู้บริหาร โรงเรียน เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดม และจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (สุพล วังสินธุ์, 2545, หน้า 229-233) คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในการที่จะนำศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (อรรถพร พงษ์วาท, 2540, หน้า 58) ยังมีปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัย คือ ความสามารถในการจัดการของผู้บริหาร สถานศึกษา (วิทยากร เชียงกูล, 2553, หน้า 75) โดยเฉพาะปัญหาด้านผู้นำในการบริหารจัดการของสถานศึกษา (Greenberg and Baron, 1997) ผู้นำในด้านการศึกษาควรจะมีภารกิจหลักซึ่งและกว้างขึ้น ผู้นำต้องมีความคิดวิเคราะห์อนาคต เมื่อวิเคราะห์

แล้วจะต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ ในที่สุดก็จะนำไปสู่ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ (Creative & productive leadership) หมายความว่า ผู้นำรุ่นใหม่ต้องคิดใหม่และต้องมีผลงานจากการคิด คือ จะต้องมีความสามารถในการมองในเชิงของ Critical mind, transformation และ imaginary ไปพร้อมกัน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงควรเป็น โมเดลของการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพเป็นสิ่งที่ จำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไปด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบ และ กระบวนการ (ไพฑูรย์ สตินลารัตน์, 2553 หน้า 69) โดยได้สอดคล้องแนวคิดด้านภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของ Stoll and Temper (2009, pp. 135-137) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองเชิงจินตนาการโดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด ถี่ถ้วนในสถานการณ์ ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทาย (Challenge) กับวิโรจน์ สารรัตนะ (2553) กล่าวไว้ว่า การพัฒนา ผู้นำในอนาคตจะต้องให้มีความริเริ่ม สร้างสรรค์ (Initiative) จะเน้นในด้านการเป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (Think out of the box) อย่างสร้างสรรค์ ในวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด

ความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นระบบการคิดเชิงอนกนัย (Divergent thinking) ของมนุษย์ นั่นคือ การคิดที่มนุษย์เราสามารถที่จะคิดเรื่องเดียวนั้นได้หลายทิศทาง หลายแง่มุม และได้กว้างไกล ซึ่งลักษณะการคิดเช่นนี้จะนำไปสู่ความคิดเชิงบวก เช่น การคิดประดิษฐ์สิ่ง แปลกใหม่ หรือ การค้นพบวิธีแก้ปัญหาได้สำเร็จ ซึ่งการคิดเช่นนี้เป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างมีขั้นตอน และเป็นทักษะขั้นสูงของการคิด ประกอบไปด้วย การคิดริเริ่ม การคิดคล่อง การคิดยืดหยุ่น การคิด ละเอียดลออ ผู้ที่มีความคิดแบบการคิดสร้างสรรค์จะสามารถค้นพบแนวคิดใหม่จากข้อมูลที่มี อยู่เดิม และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่ทุกคนมีอยู่เหมือนกัน ให้กลายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ ใหม่ ๆ ที่แตกต่างออกไปได้ (Guilford, 1980, pp. 715-735)

ผู้นำจะเป็นแต่เพียงผู้มีความสามารถ มีทักษะในการบริหาร มีพฤติกรรมที่เหมาะสม และ รู้จักสถานการณ์ดีไม่เพียงพออีกต่อไป แต่ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำทางความคิดด้วย การคิดเองหรือ นำความคิดของคนอื่นมาประยุกต์ใช้ พัฒนาให้เป็นของตนเองที่ชัดเจน และแนวทางนั้นควรจะต้อง เป็นแนวทางที่เหมาะสม มีคุณค่าสะท้อนทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน (ไพฑูรย์ สตินลารัตน์, 2548, หน้า 73-74) นั่นคือ ลักษณะประการสำคัญของการเป็นผู้นำในยุคปัจจุบันนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา งานวิจัย หลายชิ้นได้ระบุตรงกันว่าผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการ ทุ่มเทให้กับงานพัฒนา การเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน (รุ่ง แก้วแดง, 2544)



คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาหลายประการที่ส่งผลการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ทั้งปัจจัยด้านการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงของสังคม โลกจะต้องแตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาในอดีต คุณลักษณะตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2543, หน้า 82-84 อ้างถึงใน วิรัตน์ สายสุด, 2549) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ และเป็นผู้นำด้านวิชาการ มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ใช้นวัตกรรมทางการบริหารได้ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ (สำนักมาตรฐานวิชาชีพ, ม.ป.ป., หน้า 30 อ้างถึงใน วิรัตน์ สายสุด, 2549)

การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ (The formative leadership) นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของ 4 ทฤษฎีนี้ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging future possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining shared beliefs) การให้คำถาม (Asking questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting analyzing and interpreting data) ตลอดจนกระตุนครู อาจารย์ ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น หลักการ 10 ประการของการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ ซึ่งแสดงว่าทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership) (Ruth & Maurice, 2007) หลักการทั้ง 10 ประการนี้เป็นหลักการของการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนก้าวสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล

จากปัญหาดังกล่าวผู้ที่มิพบทบาทหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยต้องมุ่งพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง และปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาและความต้องการของสังคมที่ขีดนโยบายการบริหารจัดการศึกษา ตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงานการศึกษา การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก็จะส่งผลให้การพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพการศึกษาที่ซับซ้อน และต้องรองรับการไหลเวียนของทุนมนุษย์ ในการเข้าสู่เวทีประชาคมอาเซียน (ASEAN community) อีกทั้งยังต้องให้สอดคล้องกับปรัชญา กรอบแนวคิด และเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ปัจจุบันคุณภาพของคน อันเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ปัจจัยในการพัฒนาคนที่ดีที่สุด คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การศึกษาเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้คนได้พัฒนาตนเอง สามารถพัฒนาศักยภาพและความสามารถด้านต่าง ๆ การเสริมสร้างฐานรากของสังคมไทยให้เข้มแข็งนั้นจะต้องพัฒนาคุณภาพคน และการคุ้มครองทางสังคมซึ่งขึ้นอยู่กับ การเสริมสร้างคนไทยให้มีคุณภาพเป็นคนเก่ง คนดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมกระบวนการ ผลักดันให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไปสู่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพที่แท้จริง ปัจจัยประการหนึ่งที่ควรให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน

จากสภาพดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยซึ่งเป็นครูโรงเรียนคลองใหม่ เป็นในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนในกลุ่มแพรงษา เพื่อทราบข้อมูลการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และส่งเสริมการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งผลให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และสถานศึกษา



## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อการวางแผนกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการสถานศึกษาค้นคว้าส่งเสริม สนับสนุน ปรับปรุง และพัฒนาภารกิจของสถานศึกษาให้เข้ากับบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยในปัจจุบัน

## คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และสถานศึกษา

## สมมติฐานในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัย ดังต่อไปนี้

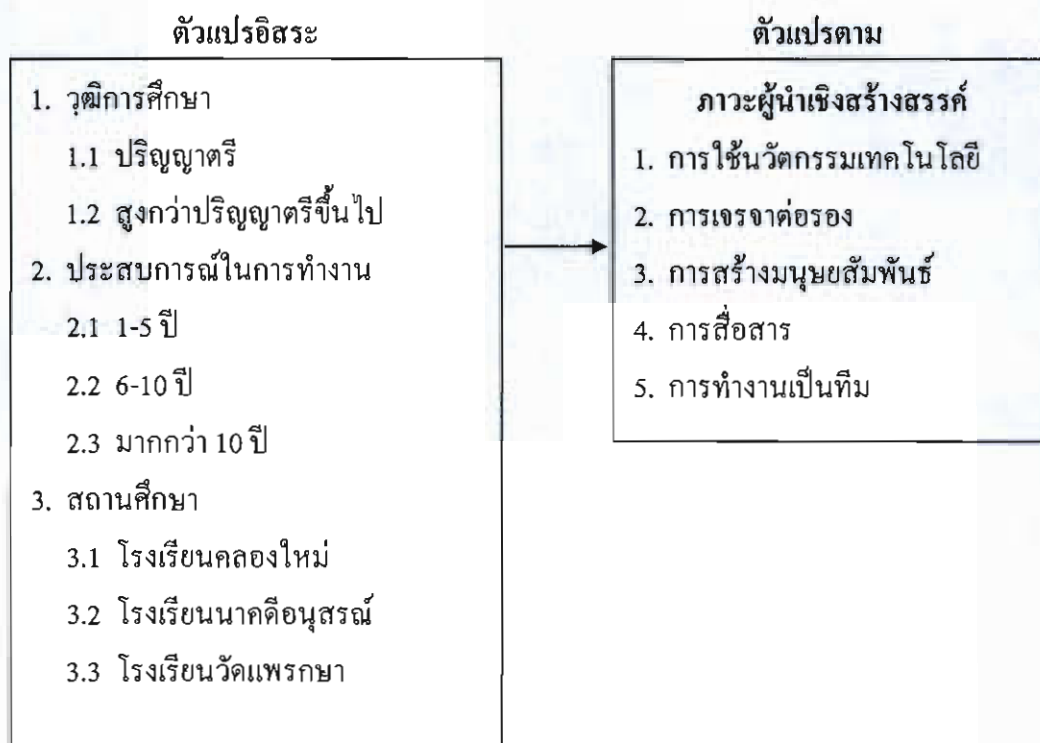
1. ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน
2. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน
3. ครูที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนคลองใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และรายงานการวิจัย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ Ash and Persall (2007) ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 5 ประการ ได้แก่ 1) การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี 2) การเจรจาต่อรอง 3) การสร้าง

มนุษยสัมพันธ์ 4) การสื่อสาร 5) การทำงานเป็นทีม โดยศึกษาจากความคิดเห็นของครู โรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และสถานศึกษา ผู้วิจัยเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายแพรภษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ได้แก่ 1) โรงเรียนวัดแพรภษา 2) โรงเรียนนาคตือนุสรณ์ 3) โรงเรียนคลองใหม่ ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 140 คน

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ครูในโรงเรียนคลองใหม่ สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนด ขนาดของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 103 คน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม (Sampling unit) หลังจากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานของครู

#### 1.1 วุฒิการศึกษา

##### 1.1.1 ปริญญาตรี

##### 1.1.2 สูงกว่าปริญญาตรี

#### 1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน

##### 1.2.1 ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษาน้อยกว่า 5 ปี

##### 1.2.2 ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษา 5-10 ปี

##### 1.2.3 ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษามากกว่า 10 ปี

#### 1.3 สถานศึกษา

##### 1.3.1 โรงเรียนคลองใหม่

##### 1.3.2 โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์

##### 1.3.3 โรงเรียนวัดแพรกษา

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 5 ด้าน ได้แก่

#### 2.1 การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

#### 2.2 การเจรจาต่อรอง

#### 2.3 การสร้างมนุษยสัมพันธ์

#### 2.4 การสื่อสาร

#### 2.5 การทำงานเป็นทีม

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมในการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรกในด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีศิลปะ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่น ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การทำงานทีมน การเจรจาต่อรอง การไว้วางใจ การบริหารเวลา การสื่อสาร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการจัดการศึกษา และมีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่มีทัศนคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

1.2 การเจรจาต่อรอง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการสนทนา พูดคุย เพื่อแก้ปัญหาทางการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ มีการแลกเปลี่ยนพูดคุย เจรจา มีวาทีศิลป์ ในการสื่อสาร ผู้บริหารมีทักษะการฟัง การพูด อ่าน และการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

1.3 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อโรงเรียน มีการใช้การสื่อสารสองทาง ให้ความสำคัญแก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรม และให้ความสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือกปฏิบัติ

1.4 การสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีการชี้แจงรายละเอียดให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก มีการปรับปรุงพัฒนาทักษะการสื่อสาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยข้อมูลข่าวสารมีสาระ มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง



1.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาด้วยการเรียนรู้แบบทีม มีการบริหารแบบทีมงาน แสดงออกด้วยการรับฟัง ทราบผลการทำงานของทีมงาน โดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลักที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จ โดยรวมของทีมงาน มีการยอมรับในคุณค่าของบุคคล

2. ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

3. ครู คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียน ในกลุ่มตำบลแพรภษา อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

4. ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาที่ผู้ปกครองสำเร็จขั้นสูงสุด แบ่งเป็น

4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี หมายถึง ระดับการศึกษาที่ผู้ปกครองสำเร็จขั้นสูงสุดในระดับอนุปริญญาตรี ปวส. มัธยมศึกษาปีที่ 6 ปวช. มัธยมศึกษาปีที่ 3 ประถมศึกษาปีที่ 6 หรือต่ำกว่า

4.2 ปริญญาตรีขึ้นไป หมายถึง ระดับการศึกษาที่ผู้ปกครองสำเร็จขั้นสูงสุดที่จบในระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรีในทุกสาขา

5. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่เกิดจากการประกอบอาชีพ จากประสบการณ์ การทำงานของครูที่สะท้อนถึงกระบวนการทำงาน และการพัฒนาอาชีพการฝึกอาชีพ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากการดำรงชีวิตและศึกษาเรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ซึ่งจะแบ่งเป็น

5.1 ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษาน้อยกว่า 5 ปี

5.2 ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษา 5-10 ปี

5.3 ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษามากกว่า 10 ปี

6. สถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน หมายถึง สถานที่ที่ครูไปปฏิบัติงาน ได้แก่ โรงเรียนกลุ่มตำบลแพรภษา

6.1 โรงเรียนคลองใหม่

6.2 โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์

6.3 โรงเรียนวัดแพรภษา

7. โรงเรียนกลุ่มตำบลแพรภษา หมายถึง โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

7.1 โรงเรียนคลองใหม่

7.2 โรงเรียนนาคคือนุสรณ์

7.3 โรงเรียนวัดแพรภษา

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษากำกับดูแลการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรับผิดชอบ 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอพระประแดง อำเภอพระสมุทรเจดีย์



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
2. การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
5. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของอาร์ช และเพอร์ซาล
6. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของอาร์ช และเพอร์ซาล
7. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม โดยให้มีคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่มีอาณาบริเวณตั้งอยู่ส่วนเหนืออ่าวไทย ตอนปลายของแม่น้ำเจ้าพระยาคนทั่วไปมักจะเรียกกันว่า “ปากน้ำ”

ลักษณะพื้นที่แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ สองฝั่งของแม่น้ำเจ้าพระยามีลักษณะเป็นที่ราบลุ่ม ตอนใต้ใกล้ชายฝั่งทะเลจะมีลักษณะน้ำทะเลท่วมถึงและที่ดินจะเค็มจัดในฤดูแล้ง ทางเหนือและทางตะวันออกมีลักษณะเป็นที่ราบลุ่มกว้างใหญ่ โดยส่วนใหญ่พื้นที่เป็นที่ราบมีแม่น้ำลำคลองตามธรรมชาติและคลองชลประทานหลายแห่งไหลผ่านจากพื้นที่โดยส่วนรวมมีอาณาเขตติดต่อกับกรุงเทพมหานคร มีทำเลที่ตั้งเหมาะสมกับการเป็นเมืองประกอบธุรกิจ อุตสาหกรรม มีสถานประกอบการ และโรงงานอุตสาหกรรมจำนวนมาก (โรงเรียนคลองใหม่, 2557)

### โรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรกษา

โรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาล ประถมศึกษาถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 3 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนคลองใหม่ โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์ และโรงเรียนวัดแพรกษา สภาพโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนแตกต่างกัน สภาพครอบครัวของนักเรียนส่วนใหญ่ทำอาชีพรับจ้าง บ้างก็อาศัยอยู่กับปู่ ย่า ตา ยาย บ้างก็อาศัยอยู่กับญาติ เพราะบิดา มารดาต้องไปทำงานต่างจังหวัด ข้าราชการที่เป็นครูในท้องถิ่นมีน้อย จึงทำให้มีการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการใหม่มาดำรงตำแหน่งอยู่เสมอ แต่เมื่อครบกำหนดการฝึกประเมินตนเองอย่างเข้มข้นครบ 2 ปี ก็ได้ย้ายคือถิ่นถิ่นเนาของตน ซึ่งเป็นปัญหาส่วนใหญ่ของผู้บริหารในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูต่างถิ่นได้อยู่ร่วมกันพัฒนานักเรียน โรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ให้ระบบการศึกษามีคุณภาพและมาตรฐาน (โรงเรียนคลองใหม่, 2557)

### การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

#### ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (Administration) หมายถึง การดำเนินงานทุกชนิดในหน่วยงานให้สำเร็จ ลุล่วงไป (กิติมา ปรีดีคิลก, 2539, หน้า 4)

การบริหาร หมายถึง การจัดการปกครองการจัดการเรียนการสอน และการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับกิจกรรมการศึกษา เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินการหรือให้บริการดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ (สุวิทย์ หิรัญยกานนท์, สิริวรรณ เมธีวิวัฒน์ และชนินทร์ชัย อินทிரากรณ์, 2540, หน้า 9) การบริหาร หมายถึง กระบวนการสั่งการและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การรูปนัย เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบัน สำเร็จผล (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2540, หน้า 11)

การบริหารเป็นการตัดสินใจ มีสาระสำคัญ คือ (บุญเลิศ กลิ่นรัตน์, 2542, หน้า 38)

1. การบริหารจะแสดงพฤติกรรมที่สามารถพบได้โดยทั่วไปในทุกองค์การ
2. การบริหารเป็นกระบวนการของการสั่งการ และควบคุมชีวิตในองค์การ

สุรเชษฐ์ จิตตะวิภูล (2542, หน้า 44) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานทุกอย่างในหน้าที่ให้สำเร็จตามแผนและวัตถุประสงค์ของงาน โดยเร็ว ถูกต้อง ประหยัด และได้รับผลประโยชน์สูงสุด

Stoner (1978, p. 8) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกระบวนการวางแผน การจัดการ การแนะนำ และควบคุม โดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์การเพื่อผลแห่งการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Therry (1979, p. 4 อ้างถึงใน จักรเพชร เทียนไชย, 2552) กล่าวถึงการบริหารว่า คือ กระบวนการของการวางแผนการปฏิบัติงาน และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ ที่มีอยู่

Sergiovanni (1980, pp. 331-339) ให้ความหมายของการบริหารโดยทั่วไป คือ กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น หรือโดยผู้อื่นเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปการบริหารเป็นกระบวนการของกลุ่มบุคคลเพื่อร่วมมือกันทำกิจกรรมให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรอย่างเหมาะสม

#### ความหมายของผู้บริหาร

สำหรับความหมายของผู้บริหารนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้  
 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดดำเนินการในด้านการศึกษา เพื่อให้การเรียนและการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับตั้งแต่รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ตรวจการการศึกษา ศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ เป็นต้น (สุวิทย์ หิรัณภณ และคณะ, 2540, หน้า 9)

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานทำงานตามระบบ ระเบียบอย่างมีประสิทธิภาพตามที่ผู้บริหารต้องการ และผลงานที่ต้องสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ (สุรเชษฐ์ จิตตะวิภูล, 2542, หน้า 441-442)

ผู้บริหาร คือ ผู้ดำรงตำแหน่งในการบริหารและเป็นผู้จัดกระบวนการบริหารโดยหน้าที่ของการเป็นผู้นำ (Davis & Filley, 1973, p. 11)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การบริหารงานในปัจจุบัน ผู้บริหารเป็นผู้มีความสำคัญในการที่จะดำเนินงานขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการและการปฏิบัติงานให้ผู้ตาม หรือผู้ปฏิบัติทำงานได้สำเร็จด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ



### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีรพันธ์ คงนาวัง (2543, หน้า 71) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน ซึ่งปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แก่ การจัดการศึกษาในสถานศึกษาทั้งรูปแบบในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย จัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม จัดดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารการศึกษา โดยเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ได้แก่

1. บทบาทด้านการบริหารงานวิชาการ
2. บทบาทด้านการบริหารงานธุรการ
3. บทบาทด้านการบริหารงานบุคคล
4. บทบาทด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน
5. บทบาทด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน
6. บทบาทด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ

Campbell, Corbally, and Nystrand (1993, pp. 116-119) ได้เสนอแนะว่าภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ด้าน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานด้านนี้ผู้บริหารควรจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน และบทบาทในองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน
2. งานวิชาการ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล โปรแกรมการศึกษา บทบาทของผู้บริหารในด้านนี้เกี่ยวกับการวางจุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษา การวางโครงการการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของชาติ การจัดและการเลือกใช้สื่อการเรียนและอุปกรณ์การสอน และการประเมินผลการสอน
3. งานกิจการนักเรียน หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องจัดเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้ การบริหารกิจการนักเรียนและการจัดรูปองค์กรของนักเรียน ระเบียบ และระเบียบต่าง ๆ การจัดบริหารให้แก่นักเรียน การควบคุมความประพฤติ และระเบียบวินัยของนักเรียน
4. การบริหารงานบุคคล งานด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในสถานศึกษาส่วนใหญ่ ขึ้นกับการบริหารงานบุคคลไม่น้อยเลย ผู้บริหารควรพิจารณาการบริหารงานบุคคล ในเรื่องนโยบายของกายบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงาน และการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน และการบริการนักเรียนจำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ งานด้านนี้มีความหมายรวมถึงอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารควรจะสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนการสอน สิ่งที่ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจ ได้แก่ งบประมาณ การใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุครุภัณฑ์

Kimbrough and Nunnery (1988, p. 44) กล่าวว่า หน้าที่หรือภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน มี 8 ด้าน ได้แก่

1. การเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร
2. การบริการนักเรียน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. การบริหารงานบุคคล
5. การบริหารอาคารสถานที่
6. การบริการชุมชน
7. การจัดองค์การ โครงสร้างการบริหารงาน
8. การบริหารงบประมาณ

#### คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ (Pellegrino & Varnhagan, 1985, p. 1) และคุณลักษณะของผู้บริหาร คือ สิ่งต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยมโดยบังเอิญหรือโดยไม่ได้ตั้งใจ (สมภพ ไรจนพันธ์, บุญมาก พร้อมน้อย, และนภพร ศรีรัตนตระกูล, 2540, หน้า 97)

มานิตย์ รัตนปัญญา (2541, หน้า 11) ได้สรุปถึงคุณลักษณะที่ดีและที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในสังคมไทยว่ามี 4 ข้อ ดังนี้

1. มีความรู้ในงานบริหาร รู้นโยบาย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มทำงานต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ
2. มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังคหวัตถุ 4 มีความยุติธรรม รู้จักเสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีมนุษยธรรม

3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและวางตัวดี การประพฤติปฏิบัติตัวเป็นที่ประทับใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง มีความเห็นอกเห็นใจ และให้เกิดดีผู้อื่น

4. มีความอดทน มีความกล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยรวดเร็วไม่ลังเล มีความกระตือรือร้น มีความพร้อมที่จะทำงานเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน

ศุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, หน้า 72-73) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา มีอาชีพในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์

3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กร

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร

ดังนั้น คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน จึงสรุปได้ว่า เป็นลักษณะความสามารถในการบริหารองค์กรหรือสถานศึกษา และดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งความสามารถและการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาให้สำเร็จผลนั่นเอง

### ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2539, หน้า 72) กล่าวถึงผู้นำกับการบริหารว่า บุคคลที่เป็นผู้นำมักจะเป็นผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาไปในตัว เพราะการเป็นผู้นำย่อมมีผู้ตาม และผู้ตามส่วนใหญ่ มักจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจึงกลายเป็นผู้บริหารและต้องทำหน้าที่บริหารไปด้วย เมื่อผู้นำต้องทำหน้าที่บริหารงานก็จำเป็นต้องมีหลักที่จะใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวในการบังคับบัญชา หรือบริหาร

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

กวี วงศ์พูน (2542, หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2544, หน้า 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา



ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทองใบ สุกขาริ (2543, หน้า 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการวางแผน การจัดการ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (เอกชัย กี่สุขพันธุ์, 2538, หน้า 99)

ภาวะผู้นำ คือ บุรณาการในทางรุกของคน วัตถุประสงค์ และแนวคิดในองค์การ ซึ่งกิจกรรมและความพยายามจะมุ่งสู่การทำให้เป้าหมายสถาบันบรรลุผล ความเต็มใจของสมาชิกขององค์การที่จะถูกนำ ขึ้นอยู่กับหน้าที่หลายอย่างของคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2540, หน้า 109)

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2540, หน้า 7) ได้สรุปสาระสำคัญของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคม (Social influence process)
2. เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล
3. เป็นสถานการณ์อย่างหนึ่ง
4. เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

ภาวะผู้นำ คือ สภาวะหรือศักยภาพ ความสามารถของบุคคลในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้ (ประสิทธิ์ ทองอุ่น, 2542, หน้า 233)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนเหนือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย (เสาวนิต เสาวนานนท์, 2542, หน้า 4)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 106)

ภาวะผู้นำ คือ การสะท้อนภาพพฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลในองค์การ ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความสามารถหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ สามารถจูงใจ

ประสานงานให้บุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติตามจนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ความสามารถหรืออิทธิพลนั้น ๆ มีที่มาจากหลายแหล่ง เช่น คุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด อำนาจตามตำแหน่งหรืออำนาจที่เกิดจากความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญในปัญหาที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ (ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2544, หน้า 4-5)

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน ขึ้นไป โดยบุคคลหนึ่งพยายามที่จะใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ชี้นำให้ทุกคนทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางอย่าง (Szilagyi & Wallace, 1980, p. 227)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคิด ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า (Bass, 1985, p. 545)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยและผ่านบุคคลอื่น ในขณะที่ตัวนั้นก็ได้รับความเคารพ ความมั่นใจ ความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ (Plunkett, 1992, p. 325)

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yuki, 1998, p. 2)

จากความหมายภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลอื่นในองค์การให้ร่วมมือ ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มภาวะผู้นำคือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำส่วนสำคัญของเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้นำ และการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ ของผู้นำ ซึ่งผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหารและผู้บริหารหลาย ๆ คนอาจไม่ได้เป็นผู้นำ เนื่องจากไม่ได้แสดงบทบาทของผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงปรากฏได้ 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ เป็นภาวะของผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กร และภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เนื่องจากมีทักษะเฉพาะ (Special skill)

อวยชัย ชบา (2538, หน้า 165-166) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กร ดังนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุดในองค์กร องค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานของ

องค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนาจการ และการสั่งการ การประเมินผลงานเพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คือ การสูญเสีย น้อยที่สุด และผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อ ผู้ตามซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหารต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีอยู่ในตำราวิชาการบริหาร เช่น การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (Management by objective: MBO) การพัฒนาองค์กร (Organization development: OD) การจูงใจ (Motivation) การควบคุมคุณภาพ (Quality control: QC) การปรับปรุงคุณภาพการจัดการ (Total quality management: TQM) แนวคิดทฤษฎีทางด้านขบวนการมนุษยสัมพันธ์ (Human relations movement) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ จะสร้างวิสัยทัศน์ และอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจและเห็นภาพชัดเจนของจุดยืนที่องค์กรที่ตนทำงานอยู่ และพยายามเชื่อเชิญ ชักชวนให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามด้วยกัน ก็เท่ากับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญอย่างค่อเนื่องทุกยุคทุกสมัย ผลที่สำคัญย่อมเกิดขึ้น คือ พนักงาน หรือผู้ให้บริการขององค์กรจะรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการในลักษณะต้อง ถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน จึงจะเกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย คือ ผู้ให้บริการก็ได้ประโยชน์ และผู้รับบริการหรือลูกค้าได้ประโยชน์ด้วย และผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างค่านิยม ความเชื่อ หรือวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมเป็นแบบแผนหรือพฤติกรรมที่เรียนรู้กันได้ ถ้าผู้นำสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมที่ถูกต้องให้เป็นปรัชญา แนวคิด และแนวการปฏิบัติได้ หรือทำให้เกิดการรับรู้ การคิด และความรู้สึกในแนวเดียวกัน ผู้นำก็สามารถใช้วัฒนธรรมนั้นช่วยในการบริหารงานได้ง่ายขึ้น เพราะแบบการปฏิบัติของกลุ่มคน สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลได้ กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2539, หน้า 12) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำต่อการบริหารองค์กรว่า ในการบริหารงาน ของหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตาม ผู้นำเป็นประจูดวงประทีปขององค์การเป็นตัวแทนองค์การ และเป็นจตุรรมแห่งพลังอันเป็นพลังร่วมขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือน หลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานโดยส่วนรวม ความสามารถ และลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การ ซึ่งจะสะท้อน ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานราชการนั้น ๆ เป็นอย่างดี และ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติของหน่วยงานของผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน อีกด้วย

ผู้นำของหน่วยงานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานภาพของผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลการปฏิบัติของหน่วยงานที่เขาสังกัด ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ที่อยู่ภายใต้ อำนาจบังคับบัญชาและมีอิทธิพล ซึ่งสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรืออาจผิดเป้าประสงค์ได้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2544, หน้า 6) ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าองค์การแต่ละองค์การประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ คน ซึ่งธรรมชาติของคนหากมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันจะเกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ การยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า กำหนดให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดหมาย โดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วย ในภาวะเช่นนี้ “ผู้นำ” จึงเป็นผู้มีบทบาท “นำ” เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาต่าง ๆ ดังนี้ การกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงาน การวางแผน ผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ให้ความสะดวก เป็นผู้ติดตามดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้น ๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับคนภายนอก และเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

โดยสรุป ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำเต็มความสามารถ ให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้รับความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น ในการร่วมทีมหรือกลุ่มกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นมีหลากหลาย พบว่า วิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นแบ่งออกเป็น 3 ยุคสมัย คือ

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theory) เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าสิ่งที่ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดจากลักษณะส่วนตัวอันเป็นลักษณะเฉพาะอย่างของผู้นำหรือผู้บริหาร ได้แก่ บุคลิกภาพ นิสัย หรือรูปร่างหน้าตา แต่การศึกษาแนวนี้ยังไม่สามารถสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนตัวดังกล่าว แต่พบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Personal behavior theory) เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดจากลักษณะส่วนตัวของผู้นำ นักวิจัยจึงหันมาศึกษาในด้านพฤติกรรมผู้นำ (Behavior pattern) ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพกระทำอะไร หรือมีพฤติกรรมอย่างไรในการดำเนินการบริการให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ทฤษฎีจึงเน้นให้มีการวิเคราะห์งานที่ผู้บริหารหรือผู้นำต้องทำในการบริหาร
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation or contingency theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่ว่า ผู้นำจะสามารถนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แปรเปลี่ยนได้ ทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบพื้นฐานอยู่ 3 ส่วน คือ สถานการณ์กลุ่มผู้ตาม และ



คำนิยม ส่วนตัวของผู้บริหาร ซึ่งใน 3 ปีจัดจังกกล่าว เชื่อว่าสถานการณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ที่มากที่สุด และมักจะเป็นตัวแปรอิสระ ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับส่วนประกอบทั้งสามให้เข้ากัน จึงจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

### ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของอาร์ช และเพอร์ซาล (Ash & Persall, 2007)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative leadership theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash and Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครู คือ ผู้นำ (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders) “อีกทศกหนึ่ง โดยนัยดังกล่าวหน้าที่สำคัญของผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย

การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (The formative leader) นั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (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) ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น

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

ในองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐกิจจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าบริหารสูงสุด หรือ CEO (Chief executive officer) มีหัวหน้าสูงสุดด้านการคลังหรือ CFO (Chief financial officer) และมีหัวหน้าสูงสุดด้านสารสนเทศ หรือ CIO (Chief information officer) เช่นเดียวกัน โรงเรียนในอนาคตซึ่งมีภารกิจหลักในการจัดการเรียนรู้ ก็ต้องมีครูใหญ่เป็นหัวหน้าสูงสุดด้านการเรียนรู้ หรือ CLO (Chief learning officer) ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader)

ซึ่งในอนาคตจะต้องเปิดกว้างสู่การเรียนรู้ใหม่ ๆ ยิ่งขึ้น แม้ว่าการเรียนรู้บางอย่างอาจจะขัดแย้งกับปรัชญาความเชื่อหลักของคนก็ตาม ผู้นำ CLO จะต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างทางวิชาการให้สอดคล้องกับสิ่งที่ตนพูด และอยากให้ครูแสดงพฤติกรรมด้านการเรียนการสอนอย่างที่ท่านต้องการ ผู้นำการเรียนรู้ หรือ CLO ต้องทำตนเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learner) ขยันต่อการเข้าสัมมนาทางวิชาการเพื่อเสนอแนวคิด และความรู้ใหม่ ๆ ด้านการเรียนการสอน ชอบการศึกษา ค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาชีพจากแหล่งวิชาการที่มีอยู่มากมาย นำมาสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูทำเช่นเดียวกับตน การเป็นผู้นำแบบ CLO นั้นสิ่งที่ครูใหญ่ต้องทำและขาดมิได้ก็คือ การสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Culture of innovation) ขึ้นในโรงเรียนภายใต้วัฒนธรรมดังกล่าว ทุกคนในโรงเรียนจะต้องทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น ทุกคนพัฒนาอุปนิสัยตนเองในการเก็บรวบรวม (Collecting) วิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) และแปลความหมายข้อมูล (Interpreting data) อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำผลที่ได้ไปทำการปรับปรุงด้านวิชาการ และการเรียนรู้ของนักเรียนให้บังเกิดผลดีที่สุุดอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้นำแบบสร้างสรรค์ ในฐานะ CLO ของโรงเรียนจึงแตกต่างไปจากการเป็นครูใหญ่ในแนวคิดเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีทักษะสูงของการเป็นผู้ให้บริการ การเป็นผู้ส่งเสริมผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitator) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน ผู้นำแบบ CLO จะต้องให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในการเอาชนะความรู้สึกล้มเหลวต่อการผิดพลาดของคนเหล่านี้ โดยยึดหลัก “ผิดเป็นครู” จะต้องพยายามยกระดับมาตรฐานการทำงานของครูบุคลากร ด้วยการส่งเสริมให้แต่ละคนเลือกทำงาน หรือแก้ปัญหาที่มีความยากสลับซับซ้อนที่ต้องใช้ความคิดสูง ใช้ความเพียรพยายามสูง และพยายามให้แต่ละคนหลีกเลี่ยงงานหรือปัญหาที่ง่ายซึ่งใครก็สามารถทำได้ ส่งเสริมให้ครูเปลี่ยนแนวคิดในการประเมินผลนักเรียนแบบเก่าที่เน้นการให้คะแนนแก่คนที่ตอบคำถามถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำถาม หรือ โจทย์ง่าย ๆ เพราะนักเรียนจะใช้ความพยายามในการเรียนรู้ และใช้ความคิดน้อย แต่ในทางตรงข้ามควรมีการให้คะแนนแก่นักเรียนที่เลือกทำโจทย์หรือปัญหาที่ยาก แต่อาจได้คำตอบสุดท้าย อาจไม่ตรงกับที่ครูตั้งไว้ก็ได้ ทั้งนี้เพราะเด็กกลุ่มนี้จะต้องใช้ระดับความคิดและความพยายามสูงกว่าเด็กกลุ่มแรก โดยเฉพาะจะได้กระบวนการ (Process) คิดและการทำงาน รวมทั้งสามารถมองเห็นทางเลือกต่าง ๆ ที่สามารถไปสู่คำตอบสุดท้าย และที่สำคัญเด็กสามารถประยุกต์วิธีการไปใช้กับชีวิตจริงมากกว่าเด็กที่ได้คำตอบถูกต้อง แต่ใช้ความพยายามน้อยกว่ามาก ต่อไปนี้จะกล่าวถึงหลักการ 10 ประการของการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ ซึ่งแสดงว่าทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership)



### หลักการของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative leadership principles)

Ash and Persall (2007) ได้นำเสนอหลักการสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

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 อ่าน และการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร มีการเจรจาต่อรองที่ดี ควรมีมุมมองครุว่าเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม (คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก) มากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม

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

4. ผู้นำควรส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี โดยปรับเปลี่ยนทัศนคติจาก “ให้ทุกคนทำตามที่ตั้ง และยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้น ให้กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่ม และค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู

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

6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer-focused) และยึดหลักการให้บริการ ทฤษฎีนี้ถือว่า ครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตน

7. ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางมากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

8. การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ จำเป็นต้องมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ อาศัยความเอาใจใส่ ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่กับงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักนิเทศภายในแบบแวงเวียวน (Managing by wandering around: MBWA) ไปยังหน่วยต่าง ๆ ทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ ไปสอบถาม ไปสร้างสัมพันธภาพ และไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ในเรื่องต่าง ๆ

9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคล ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงาน จากภายนอก

10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining statusquo) ของโรงเรียน

### องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของอาร์ช และเพอร์ซาล

(Ash & Persall, 2007)

แนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ อาร์ช และเพอร์ซาล ทั้ง 10 ด้าน ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำให้ประสบความสำเร็จและถือว่าเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้วิจัยจึงได้ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 10 ด้าน ตามแนวคิดของอาร์ช และเพอร์ซาล (Ash & Persall, 2007) และพบว่า มี 5 ด้าน ที่เข้ากับบริบทของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายแพรรักษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ดังนี้

1. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการจัดการศึกษา และมีความกระตือรือร้น ตลอดจนเปิดใจให้กว้าง สำหรับเทคโนโลยีใหม่มีทัศนคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร มีความเข้าใจพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2. การเจรจาต่อรอง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการสนทนาพูดคุย เพื่อแก้ปัญหาทางด้านการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ มีการแลกเปลี่ยน พูดคุยเจรจา มีวาทศิลป์ ในการสื่อสารผู้บริหารมีทักษะการฟัง การพูด อ่าน และการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

3. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อโรงเรียน มีการใช้การสื่อสาร

สองทาง ให้ความสำคัญแก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรม และให้ความสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือกปฏิบัติ

4. การสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีการชี้แจงรายละเอียดให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก มีการปรับปรุงพัฒนาทักษะการสื่อสาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยข้อมูลข่าวสารมีสาระ มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษา ด้วยการเรียนรู้แบบทีม มีการบริหารแบบทีมงาน แสดงออกด้วยการรับฟัง ทราบผลการทำงานของทีมงาน โดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลักที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จโดยรวมของทีมงาน มีการยอมรับในคุณค่าของบุคคล

โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

#### การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการแรก ได้แก่ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีนับว่าเป็นหัวใจและจำเป็นสำหรับการบริหารของผู้บริหารสร้างสรรค์ เป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี 26 โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการศึกษา และนวัตกรรมการศึกษาไว้หลายมาตรา มาตราที่สำคัญ คือ มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิต และการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย

#### ความหมายของการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

พันธุ่อจ ชัยรัตน์ (2547) การบริหาร” (Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน “Administered” หมายถึง ช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนาจการ (Direct) การบริหารมีความสัมพันธ์ หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่างๆ “นวัตกรรม” (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก Innovare ในภาษาลาติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ “การทำ

ในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม” แนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเห็นได้จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ เช่น ผลงานของโจเซฟ สจัมปีเตอร์ (Joseph, 1934) ใน The theory of economic development โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรค การวิจัย และพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มาซึ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก นวัตกรรม ยังหมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริงอีกด้วย

สรุปได้ว่า การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการจัดการศึกษา และมีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่ มีทัศนคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

#### ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2552) เทคโนโลยีและนวัตกรรมศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานในปัจจุบัน เทคโนโลยีบริหารการศึกษาทำให้การบริหารจัดการของผู้บริหารการศึกษามีความสะดวกรวดเร็วและมีคุณภาพ และทำให้การสื่อสารและการประสานงานด้านการบริหารการศึกษาและการปฏิบัติการศึกษาสะดวกรวดเร็ว เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้สามารถผลิตผู้จบการศึกษาทุกระดับที่มีคุณภาพได้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษาไว้หลายมาตรา มาตราที่สำคัญ คือ มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

การดำเนินการปฏิรูปการศึกษาให้สำเร็จได้ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ดังกล่าว จำเป็นต้องทำการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาทางการศึกษาทั้งในรูปแบบของการศึกษาวิจัย การทดลอง และการประเมินผลนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีที่นำมาใช้ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด นวัตกรรมที่นำมาใช้ทั้งที่ผ่านมาแล้ว และที่จะมี



ในอนาคตมีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ในที่นี้จะขอกล่าวคือนวัตกรรม 5 ประเภท คือ

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

การใช้นวัตกรรมแต่ละด้านอาจมีการผสมผสานที่ซ้อนทับกันในบางเรื่อง ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาร่วมกันไปพร้อม ๆ กันหลายด้าน การพัฒนาฐานข้อมูลอาจต้องทำเป็นกลุ่ม เพื่อให้สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### บทบาทผู้บริหารกับการบริหารนวัตกรรมและสารสนเทศ

จักรเพชร เทียนไชย (2552) กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างกว้างขวางทั่วโลก เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน หน่วยงาน จึงมีความต้องการทรัพยากรบุคคลทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรู้ความสามารถในด้านคิดค้นพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ธุรกิจและบริการใหม่ ๆ เป็นอย่างมาก ผู้บริหารควรมีเป้าหมายที่จะผลิตบุคลากรที่มีความรู้ทั้งทางทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถด้านทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารการจัดการเพื่อตอบสนองสังคมทั้งภาครัฐและเอกชน พร้อมทั้งให้การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรให้นำความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารการจัดการไปใช้ประโยชน์กับงานในด้านต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง อันเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งแก่การพัฒนา และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา

1. ด้านการบริหารองค์กร สามารถบริหารองค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีระบบ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา และมีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับสิ่งใหม่

2. ด้านบริหารบุคคล จัดอบรมภายในองค์กรให้บุคลากรมีความรู้ มีทัศนคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีบุคลิกภาพดึงดูดความสนใจของเพื่อนร่วมงานศึกษาแหล่งผลิตบุคลากร และคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. ด้านบริหารโครงการ สามารถวางแผนโครงการ ดำเนินโครงการ ประเมินผล รวมทั้งสามารถเลือกกิจกรรม สื่อที่เหมาะสมในแต่ละโครงการ และมีความเป็นผู้นำในการเริ่มโครงการใหม่ๆ

4. ด้านการออกแบบผู้บริหารควรจะสนับสนุนบุคลากรให้มีสมรรถภาพ ดังนี้

4.1 ด้านการออกแบบสื่อการสอนมีความคิดรวบยอดต่อเนื้อหา เพื่อการนำเสนอ เป็นสื่อโดยมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา หลักสูตร และเรื่องระบบเพื่อนำใช้ในการออกแบบสื่อการสอน

4.2 ด้านการออกแบบระบบการสอน มีความสามารถในการประสมประสาน เทคนิคทางด้านสื่อ วิธีการทางด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา สามารถวิเคราะห์คัดเลือกเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการออกแบบระบบการสอนตลอดจนให้คำแนะนำผู้สอน

4.3 ด้านการออกแบบโครงการ สามารถออกแบบโครงการที่แปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ตลอดจนกำหนดหลักสูตรของโครงการได้

5. ด้านการผลิต ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในลักษณะการประยุกต์ใช้ และสามารถโดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านคอมพิวเตอร์ เข้าใจคุณลักษณะของคอมพิวเตอร์ รวมทั้งอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ร่วมกับคอมพิวเตอร์ ด้านโทรศัพท์สามารถกำหนดให้โทรศัพท์อยู่ในระบบการผลิตสื่อการสอนหรือการจัดการศึกษา

6. ด้านการบริการ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรให้มีสมรรถภาพ ดังนี้

6.1 ด้านการจัดเตรียมสื่อ ต้องมีระบบในการจัดเตรียมสื่อเพื่อให้การบริการที่สะดวก รวดเร็วจัดระบบสื่อ พัฒนาการจัดระบบสื่อ วางระเบียบ ข้อปฏิบัติในการให้บริการ และใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูล การบำรุงซ่อมแซม จัดบุคลากรที่มีความสามารถในการบำรุง ซ่อมแซมอุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้ สื่อ สามารถวิเคราะห์ เลือกสื่อจัดระบบการใช้และสรรหาวิธีการนำเสนอที่น่าสนใจ มีการจัดหาสื่อ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสื่อการสอนจากแหล่งผลิต ตลอดจนจัดหาสื่อจากหน่วยงานอื่นๆ

6.2 ด้านการเก็บสื่อ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของสื่อเพื่อการบริการที่รวดเร็ว

6.3 ด้านการให้ความรู้เรื่องสื่อ มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษาการสื่อสาร และมีประสิทธิภาพในการนำเสนอข้อมูล

6.4 ด้านการประเมิน สามารถออกแบบวิธีการประเมินสื่อและการใช้สื่อโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประหยัดงบประมาณและบุคลากร

7. ด้านการวิจัย ผู้บริหารควรเป็นนักวิจัยและสนับสนุนบุคลากรให้เป็นนักวิจัยทางการศึกษาทำการการศึกษา ในหัวข้อที่นำมาใช้ในงานด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยเน้นการวิจัยที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในวงการเทคโนโลยีทางการศึกษา เช่น ดาวเทียม โทรศัพท์และโทรคมนาคมอื่น ๆ ตลอดจนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานผลการวิจัยเพื่อเผยแพร่ออกไปได้อย่างกว้างขวาง

สรุปได้ว่า การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการจัดการศึกษา และมีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่ มีทัศนคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

#### การเจรจาต่อรอง

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการที่สาม ได้แก่ การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่าย ขึ้นไป เพื่อหาข้อยุติที่เป็นผลประโยชน์ระหว่างคู่เจรจาร่วมกัน ส่วนสัดส่วนในการได้มากน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่แตกต่างกันและขึ้นอยู่กับเทคนิค และความสามารถในการเจรจาของแต่ละฝ่าย มีคำศัพท์ 2 คำ ที่พบว่าใช้แทนกันอยู่เสมอ คือ คำว่า Negotiation (การเจรจาต่อรอง) กับคำว่า Bargaining (การต่อรอง)

#### ความหมายของการเจรจาต่อรองทางการศึกษา

สมชาย เทพแสง (2554, หน้า 40) ได้กล่าวถึงความหมายของการเจรจาต่อรองทางการศึกษาว่าหมายถึง กระบวนการสนทนาพูดคุย เพื่อแก้ปัญหาทางการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ โดยเกิดผลประโยชน์ที่ดีร่วมกันทั้งสองฝ่าย และที่สำคัญมุ่งใจให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้นกล่าวสรุปได้ว่า การเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการสนทนาพูดคุย เพื่อแก้ปัญหาทางการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ มีการแลกเปลี่ยนพูดคุยเจรจา มีวาทศิลป์ในการสื่อสาร ผู้บริหารมีทักษะการฟัง การพูด อ่าน และการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดกับบุคลากร

### ความสำคัญของการเจรจาต่อรองทางการศึกษา

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

1. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล และส่งเสริมการบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วมในองค์กร

2. แก้ปัญหาตรงประเด็นตามความต้องการของบุคลากร

3. กระบวนการบริหารจัดการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก

4. ทำให้ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าอยู่เสมอ

5. ลดช่องว่างระหว่างผู้นำกับบุคลากร

6. สร้างความใกล้ชิดผูกพันแก่บุคลากรในองค์กร

7. จูงใจให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

#### กระบวนการเจรจาต่อรอง

กระบวนการเจรจาต่อรองมิได้จำกัดวงอยู่เฉพาะเมื่อเริ่มพูด และจบลง ณ ที่ที่มีการเจรจานั้น แต่อาจจะเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาในการดำเนินการมาก่อนหน้าที่จะมีการเจรจาต่อรองกันขึ้น เพื่อสร้างอำนาจต่อรอง เช่น ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจจะใช้กระบวนการผ่านหน้าหนังสือพิมพ์ หรือผ่านคนรู้จักใกล้ชิด เพื่อให้มีการสื่อสารไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อนำไปสู่การสร้างอำนาจการต่อรอง ดังนั้น ประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรองมิได้ขึ้นอยู่กับวาทะในการเจรจาเท่านั้น แต่ยังต้องพึ่งพาองค์ประกอบอื่น ๆ ในการสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อให้การใช้วาทะสามารถเป็นรูปธรรม

#### กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง (Bargaining strategies)

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง หมายถึง เทคนิคในการใช้ปากให้เป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อันเป็นประโยชน์ต่อคู่เจรจา การใช้ปากให้เหมาะสมต่อสภาพการณ์แวดล้อมและเงื่อนไข ในบางสถานการณ์การใช้ปากให้เป็นอาจหมายถึง “การนิ่งเงียบ” แทนการพูดจา เช่น การเจรจาต่อรองกับคู่เจรจา ซึ่งกำลังมีอารมณ์ วิธีที่ดีที่สุด คือ รอให้คู่เจรจาทนโมโหและเข้าสู่ภาวะของการมีเหตุผล แล้วจึงค่อยเข้าไปเจรจาด้วย ดังนั้น การเจรจาในบางครั้งจึงหมายถึง การรู้จักเงียบ สักพักก่อนการใช้ปาก หรือการอาศัยปากบุคคลอื่นที่คู่เจรจาให้การยอมรับเข้าไปเจรจา และในบางสถานการณ์อาจใช้วิธีอื่นแทนการใช้ปากเสียก่อน เช่น อาจใช้วิธีเขียนจดหมายให้คู่เจรจามีเวลาพิจารณาหรือไตร่ตรองเรื่องที่เราต้องการเจรจาเพื่อโน้มน้าว

เนื่องจากการเจรจาต่อรองเป็นกลไกที่สำคัญในการแก้ไขข้อขัดแย้ง และให้ได้ข้อยุติ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการหลายกลุ่มได้ใช้เวลาหลายสิบปีศึกษาค้นคว้า เรื่องการเจรจาต่อรอง โดยเสนอกลยุทธ์สำคัญดังจะกล่าวต่อไปนี้



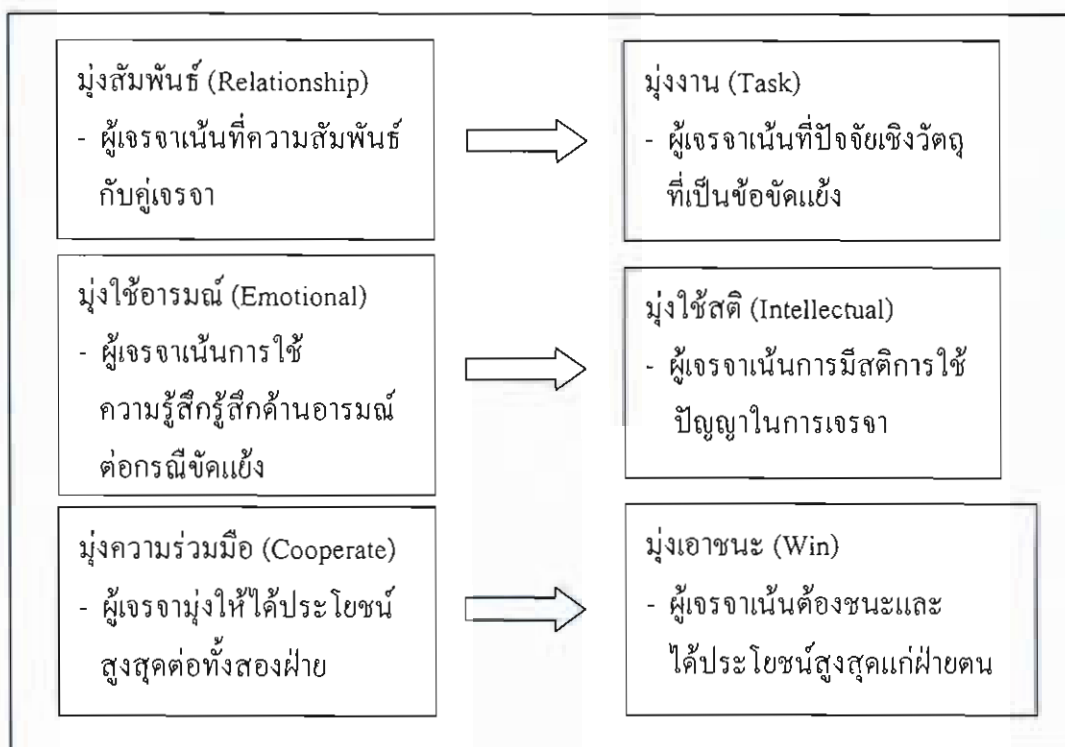
1. กลยุทธ์เฉพาะ (Specific tactics) ผู้เจรจาต่อรองมักใช้กลยุทธ์ของตนเองเพื่อลดระดับความต้องการของคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามลง (Reduce opponents' aspirations) ด้วยการบ้ำข้อมูลเหตุผลให้เห็นว่าคู่เจรจามีโอกาสน้อยมากที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของตน เพราะฉะนั้นจึงขอให้พิจารณารับข้อเสนองจากฝ่ายเราซึ่งพยายามเอื้อประโยชน์ให้มากที่สุดแล้ว หรือชี้ให้เห็นว่าหากฝ่ายตรงข้ามข้าม ไม่ยอมรับข้อเสนอนี้แล้ว ฝ่ายเราก็จำเป็นต้องตั้งพันธมิตรรายอื่นที่มีศักยภาพสูงพอเข้ามาแทน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์เช่นนี้ถ้าหากสร้างแรงกดดันต่อคู่เจรจามาก ก็อาจพบทางตันของการเจรจา และฝ่ายคู่เจรจาก็อาจหาพันธมิตรใหม่มาร่วมงานได้เช่นกัน แต่ในทางกลับกัน ถ้าคู่เจรจาเห็นว่าเงื่อนไขผลประโยชน์จากข้อเสนอสองสูงพอการเจรจาต่อรองก็บรรลุผล

2. กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive frames in bargaining) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีพิจารณาบริบทและผลที่ต้องการจากการต่อรองอย่างละเอียดถี่ถ้วน แล้วนำมาจัดเป็นกลุ่มของกรอบความคิด (Cognitive frames) โดย Pinkley (1990, p. 387) ได้จัดกรอบความคิดดังกล่าวออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

2.1 มิติมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน (Relationship/ task)

2.2 มิติมุ่งใช้อารมณ์กับใช้สติ (Emotional/ intellectual) และ

2.3 มิติมุ่งความร่วมมือกับมุ่งชนะ (Cooperate/ win) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 กรอบความคิดในการเจรจาต่อรอง (Cognitive frames in bargaining) (Pinkley, 1990)

จากผลการศึกษา พบว่า กรอบความคิดในการเจรจาต่อรองดังกล่าวให้ประโยชน์ต่อการต่อรองอย่างมาก โดยเฉพาะคู่ขัดแย้งที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งงาน (Task frame) หรือกรอบที่มุ่งความร่วมมือ (Cooperative frame) เป็นหลักในการเจรจา จะทำให้ได้ข้อยุติที่แต่ละฝ่ายได้ทั้งผลประโยชน์เฉพาะฝ่ายและผลประโยชน์ที่ร่วมกัน (Joint outcome) สูงกว่าการใช้กรอบที่มุ่งเอาชนะ (Win frame) ในขณะเดียวกันคู่เจรจาทั้งสองที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งใช้สติ (Intellectual frame) และกรอบที่มุ่งสัมพันธ์จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อการเจรจามากกว่าการใช้กรอบมุ่งใช้อารมณ์ (Emotional frame)

3. กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะแทนแบบชนะ-แพ้ (Win-win versus win-lose orientation) บางทีสิ่งที่สำคัญมากที่สุดของการเจรจาที่ประสบความสำเร็จก็คือ การได้ข้อยุติเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย Walton and McKersie (1965) เคยเสนอไว้กว่า 30 ปีที่แล้วว่า ผู้ที่ร่วมการเจรจามีข้อยุติที่เป็นทางเลือกสำคัญอยู่สองทาง อย่างแรกคือ มองว่าการเจรจาต่อรองใดๆ จะต้องมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะในขณะที่อีกฝ่ายต้องเป็นผู้แพ้ (Win-lose situations) ส่วนอย่างหลังก็คือ ผู้เข้าร่วมการเจรจาสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win situations) กล่าวคือ มองว่าผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยพยายามให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงสุดเท่าที่ทำได้ อย่างไรก็ตามไม่ใช่ทุกสถานการณ์ที่สามารถทำได้เช่นนั้น แต่ถ้าผู้เข้าร่วมเจรจาทั้งสองฝ่ายเต็มใจที่ค้นหาทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ โดยการผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาเข้าด้วยกันก็สามารถพบทางเลือกใหม่ที่ดี ซึ่งเรียกว่า ข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative agreement) ซึ่งทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win situation) แทนการใช้วิธีประนีประนอมง่าย ๆ ซึ่งทั้งสองฝ่ายต่างต้องสูญเสียส่วนหนึ่งที่ตนต้องการได้ไป ดังตารางสรุปวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ได้ข้อยุติแบบบูรณาการดังนี้

4. กลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third-party intervention) ในการเจรจาแก้ไขความขัดแย้งกันเองของสองฝ่ายหลังจากใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ แล้วปรากฏว่ายังไม่สามารถหาข้อยุติร่วมที่ทั้งสองฝ่ายพอใจได้ ก็จะทำให้การเจรจาต่อรองพบทางตันต้องชะงักงัน ไม่อาจเจรจาต่อไปได้ สถานการณ์เช่นนี้จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือเพื่อหาข้อยุติใหม่ โดยทั่วไปพบว่าบุคคลที่สามดังกล่าวจะมีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่ บทบาทคนกลางไกล่เกลี่ย (Mediator) อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) ผู้ปรองดอง (Conciliator) และที่ปรึกษา (Consultant)

4.1 ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) ได้แก่ บุคคลที่สามที่มีความเป็นกลาง ทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาได้ข้อยุติ โดยการใช้เหตุผลโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือกต่าง ๆ เป็นต้น ผู้ไกล่เกลี่ยใช้มากในการบริหารความขัดแย้งทางด้านแรงงาน และข้อพิพาทในศาลแขวงหรือศาลครอบครัว โดยรวมการใช้คนกลางไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จในระดับน่าพอใจ โดย

สามารถยุติปัญหาขัดแย้งได้ถึง 60% และคู่เจรจามีความพอใจประมาณ 70% แต่ความสำเร็จของการเจรจามักขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ คือ สถานการณ์ว่าคู่เจรจาทั้งสองมีแรงจูงใจที่จะทำการเจรจาด່อรองเพื่อแก้ปัญหาคัดแย้งนั้นเพียงใด และความขัดแย้งต้องไม่สูงแต่อยู่ในระดับปานกลาง และที่สำคัญก็คือ ผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นที่ยอมรับจากสองฝ่ายว่าเป็นกลาง และไม่ใช้การกดดัน หรือบีบบังคับแต่อย่างใด

4.2 อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) เป็นบุคคลที่สามที่มีอำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ อาจมาจากการร้องขอของทั้งสองฝ่ายหรืออาจมาโดยการบังคับหรือระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อสัญญา อนุญาโตตุลาการมีอำนาจมากน้อยแล้วแต่จะกำหนดและตกลงโดยคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย การทำหน้าที่ตัดสินข้อขัดแย้งของอนุญาโตตุลาการข่มได้ข้อยุติออกมาแน่นอนกว่าการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แต่ถ้าผลการตัดสินปรากฏว่าฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้อย่างสิ้นเชิงฝ่ายนั้นจะไม่พอใจและไม่เต็มใจรับคำวินิจฉัย ของอนุญาโตตุลาการ ส่งผลให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ใหม่ในเวลาต่อมา

4.3 ผู้ปรองดอง (Conciliator) เป็นบุคคลที่สามที่ได้รับควมไว้วางใจจากทั้งสองฝ่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้เจรจากับฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การปรองดองเป็นวิธีการเจรจาที่ใช้มากในการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างประเทศ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ครอบครัว และชุมชน บทบาทการเป็นผู้ปรองดองใกล้เคียงหรือซ้ำกับบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยค่อนข้างมาก ในทางปฏิบัติผู้ปรองดองจะให้การติดต่อสื่อสารเป็นการลับเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งเป็นผู้ทำหน้าที่เสาะหาข้อเท็จจริงตีความข้อมูลข่าวสาร และโน้มน้าวใจให้คู่ขัดแย้ง ได้ข้อยุติ

4.4 ที่ปรึกษา (Consultant) เป็นบุคคลที่สามที่มีทักษะและมีใจเพียงธรรมที่พยายามเอื้ออำนวยให้เกิดการแก้ปัญหโดยการสื่อสาร และช่วยวิเคราะห์ให้ความรู้แก่คู่กรณีให้สามารถแก้ข้อขัดแย้งได้ บทบาทของที่ปรึกษาดังกล่าวแตกต่างจากบทบาทอื่นที่กล่าวแล้วโดยที่ปรึกษาจะไม่เน้นที่ประเด็นความขัดแย้ง แต่จะมุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายให้ดีขึ้นจนสามารถร่วมกันแก้ปัญหได้เอง นอกจากนี้ไม่เข้าไปแก้ปัญหโดยตรงแล้วที่ปรึกษายังพยายามช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเรียนรู้การสร้างความเข้าใจ และการทำงานร่วมกัน ดังนั้น การทำงานของที่ปรึกษาจึงเป็นการหวังผลระยะยาว ช่วยสร้างเจตคติ และการรับรู้ใหม่ที่เป็นแง่บวกให้แก่คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย

สรุปได้ว่า ก่อนการเจรจาด່อรองควรศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับคู่เจรจา และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ดังนั้น ประสิทธิภาพในการเจรจามักขึ้นอยู่กับกระบวนการในการทำความเข้าใจรู้เขา รู้เรา ใจต่อทุกฝ่ายและเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของกลุ่มอย่างยั่งยืน

#### การสร้างมนุษยสัมพันธ์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการที่เจ็ด ได้แก่ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรให้เกิดทัศนคติที่ดีนั้น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน

ในฝ่าย แพนก ทีมงาน ตลอดจนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (Bonstingl, 2001) ซึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียน เป็นผลทางด้านจิตวิทยาทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับศรัทธา

#### ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนสองคน เพื่อสื่อสารและทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์ (Garrison & Bly, 1997, p. 2) แสวงหาเพื่อความเข้าใจโดยการใช้ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เป็นผลก่อให้เกิดการเชื่อมโยงเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรของแต่ละบุคคลที่ได้กำหนดไว้ (อำนาจ แสงสว่าง, 2544, หน้า 99)

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียน มีการใช้การสื่อสารสองทาง ให้ความสำคัญแก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรม และให้ความสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือก

#### ความสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ (Boastingl, 2001) ช่วยทำให้มนุษย์มาอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ไม่ว่าจะสังคมขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ แต่ละคนที่มาอยู่ร่วมกันนั้นต่างก็มีความแตกต่างกัน (Individual) ความแตกต่างกันในเรื่อง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เจตคติ ทัศนคติ ความคิดเห็น เจาะปัญหา เป็นต้น แต่ถ้าทุกคนสามารถร่วมมือกันระดมความแตกต่างเหล่านี้แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งที่ดีใหม่ ๆ ขึ้นในสังคม ก็จะก่อให้เกิดเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะการคิดของคนหลายคนย่อมจะรอบคอบกว่า และมีโอกาสผิดพลาดมีน้อยกว่าการคิดคนเดียว ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรบุคคลหลาย ๆ คนจึงจะสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ช่วยกันคิดช่วยกันทำอย่างเต็มความรู้ ความสามารถของตนเอง และจะต้องก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความรักใคร่ สัมผัสสมานสามัคคีต่อกัน มีความเคารพยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน จริงใจต่อกัน มีเจตคติที่ดีต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ที่กล่าวมาทั้งหมด คือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนนั้นนั่นเอง มนุษยสัมพันธ์จึงสำคัญมากตั้งแต่หน่วยสังคม ตั้งแต่เล็กที่สุด คือ ครอบครัว ไปจนถึงหน่วยสังคมที่ใหญ่ที่สุด คือ สังคมโลก ได้แก่ องค์การสหประชาชาติ ลงมาจนเป็นประเทศ ถ้าหากสามารถทำให้คนที่มาอยู่ร่วมกันนั้นมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน มีความปรารถนาจะร่วมมือร่วมใจกัน แบ่งหน้าที่กันทำ กำหนดบทบาท หน้าที่ และปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างสมบูรณ์ หน่วยงาน หรือสังคมนั้นก็จะเป็นระเบียบ มีความสุข ความเจริญก้าวหน้า พัฒนาไปสู่ความเป็นสากลได้ ฉะนั้นผู้นำของกลุ่มต้องมีบทบาทอย่างมากในการที่จะทำให้เกิด



สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ โดยอาศัยความรู้ทางมนุษยสัมพันธ์นำมาสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน ให้โอกาสผู้ร่วมงานร่วมแสดงความคิดเห็น และรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ร่วมทำกิจกรรม ให้เกียรติกันมีความยุติธรรม ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง มีสวัสดิการดี จะเป็นผลให้เกิดความศรัทธาและความพึงพอใจเกิดขึ้นและในที่สุด คนทำงานทุกคนก็จะทุ่มเทกำลังและพลังกาย พลังความคิด ร่วมแรงร่วมใจอย่างเต็มที่ และผู้นำที่สามารถปฏิบัติตนจนก่อให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าวได้ ก็จะได้ชื่อว่าเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มนุษย์ทุกคนสามารถฝึกการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้ ถ้ามีความปรารถนาที่มีความตั้งใจจริง พร้อมทั้งจะฝึกฝน ศึกษาหาความรู้ ประสบการณ์ และนำไปปฏิบัติจริง ๆ เพื่อให้เกิดทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเข้ากับคน การเอาชนะใจคน และการครองใจคนทุกระดับ เช่น ผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน และรวมทั้งคนในครอบครัวด้วยการพูดจาดี ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นมิตรกับทุกคนเป็นหลักการแรกที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในขั้นต่อไป และจำไว้เสมอว่าเราเป็นมนุษย์ต้องปฏิบัติกับคนอื่นเช่นเดียวกับตัวเรา และเราอาจสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญ ดังนี้

1. ความปลอดภัย มนุษย์ต้องการความปลอดภัยจึงต้องรวมกลุ่มกันสร้างสัมพันธ์ภาพ เช่น บุคคลพยายามรู้จักกับเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน ผู้มีอำนาจ หรือมีอิทธิพลต่าง ๆ เพื่อความปลอดภัยของตนเอง

2. เศรษฐกิจ มนุษยสัมพันธ์เพิ่มผลผลิตได้ เพราะมนุษย์มีจิตใจปกติและมีความสุข ย่อมสร้างงานอย่างมีประสิทธิภาพนั่นคือ การมีมนุษยสัมพันธ์จะช่วยเหลือในด้านเศรษฐกิจได้

3. ความก้าวหน้า เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมจะอยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ จะรู้สึกเหงา จึงต้องสร้างและใช้มนุษยสัมพันธ์โดยการคบเพื่อนเพื่อให้คลายเหงา

4. สังคม มนุษยสัมพันธ์ช่วยให้มนุษย์รักกัน ชอบกัน ยอมรับ และคบหาสมาคมกัน อันจะนำมาซึ่งความสงบสุขในสังคม

5. การปฏิบัติงาน มนุษย์ไม่อาจปฏิบัติงานโดยลำพังได้ ต้องอาศัยหรือเกี่ยวข้องกับและสัมพันธ์กับผู้อื่นเสมอ ดังนั้นมนุษย์จึงต้องมีเพื่อนร่วมงาน

6. การเมือง มนุษยสัมพันธ์ช่วยประสานหรือแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางการเมืองได้ในลักษณะที่เรียกว่า “กาวใจ”

7. ความสำเร็จ มนุษย์ทั้งหลายต่างก็หวังจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงมากกว่าใคร ๆ โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้สมาชิกในองค์การรู้จักกัน และสามารถประสานงานให้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี

8. ความรัก มนุษย์ต้องการแสดงออกซึ่งความรัก คือ รักบุคคลที่เกี่ยวข้อง และต้องการให้เขารักตอบด้วย จะแสดงออกในรูปของการรักเพื่อนเพศเดียวกันและต่างเพศ ทั้งความรักอันบริสุทธิ์และความรักด้วยเพศสัมพันธ์

#### หลักของการสร้างมนุษยสัมพันธ์

หลักการสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากร ควรถือหลักการสำคัญ ดังนี้ (Bechtol & Sorenson, 1993, pp. 298-300 อ้างถึงใน ชัชวาล วงศ์ทา, 2548)

1. ผู้นำและทีมงานของโรงเรียนจำต้องใกล้ชิดกับบุคลากรโดยมีการสื่อสารสองทาง
  2. ใช้แหล่งทรัพยากรในการวางแผนให้คุ้มค่า จัดแผนการเรียนขยายโอกาสให้ศึกษาค้นคว้า โดยร่วมมือกันในการทำงานทั้งโรงเรียนและบุคลากร
  3. เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
  4. หลีกเลี่ยงการบริหารจัดการที่ยุ่งยาก
  5. ให้ความสำคัญแก่บุคลากรทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรม และให้ความสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือกปฏิบัติ
  6. ฟังเสียงของบุคลากรและยอมรับในการแสดงความคิดเห็น
  7. ใช้การสื่อสารแก่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้โอกาสในการตัดสินใจ สนับสนุนทรัพยากร แลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ เปลี่ยนแปลงนโยบาย ค่านิยม วัฒนธรรม
- การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้บริหารนั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินงานไปสู่ความร่วมมือที่ดี จึงต้องให้การประสานงานเป็นอย่างดี เพื่อมิให้เกิดอุปสรรคและปัญหาตามมา
- คุณลักษณะของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (อนันท์ งามสะอาด, 2547)

1. มีท่าทางที่ดี (Handsome)
2. มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality)
3. มีความเป็นเพื่อน (Friendiness)
4. มีความอ่อนน้อม (Modesty)
5. มีน้ำใจช่วยเหลือ (Helpful)
6. ให้ความร่วมมือ (Cooperation)
7. มีความกรุณา (Kindness)
8. สร้างประโยชน์ (Contribution)
9. การสร้างสรรค์ (Constructive)
10. มีอารมณ์ดี (Good Emotion)
11. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

12. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)

13. มีความอดทน (Patient)

14. มีความขยัน (Diligent)

15. มีความพยายาม (Attempt)

16. มีปัญญา (Intelligence) ฯลฯ

### วิธีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา เป็นมิตรต่อบุคคลอื่น โดยปฏิบัติ ดังนี้ (Titan Network, 2551 อ้างถึงใน พชวิชญ์ โสภยากุล, 2552)

1. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม แสดงให้เห็นความสามารถ ความกระตือรือร้นในการทำงานและภาวะความเป็นผู้นำ

2. สนใจและรักคนอื่น วิธีสร้างมิตรภาพขั้นแรกก็คือ ฝึกหัดทำใจให้รักและปรารถนาดีต่อทุกคน ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ แนะนำวิธีปฏิบัติแก่บุคคลอื่น ตลอดจนช่วยวิเคราะห์และให้คำตอบที่ความต้องการ

3. ให้ความเห็นอกเห็นใจ เมตตากรุณา ร่วมทุกข์ร่วมสุข ให้ความเป็นกันเองและทักทายถามสารทุกข์สุขดิบเป็นประจำ เปิดโอกาสให้เข้าพบเพื่อปรับทุกข์และปรึกษาหารือ รวมทั้งการทำให้บุคคลอื่นรู้สึกว่าเขา มีทัศนคติที่ดีต่อเขา รักและจริงใจต่อเขา

4. พุดน้อยแต่ฟังให้มาก เปิดโอกาสให้เขาระบายความในใจ และรับฟังอย่างสนใจ เข้าใจและเห็นใจอย่าตัดบท

5. ไม่พุดถึงเรื่องที่ผิดพลาด ให้อภัยในข้อผิดพลาด และให้กำลังใจโดยคิดเสียว่าทุกคนไม่อยากทำผิด ควรสอบถามหรือศึกษาสาเหตุอย่างพร้อมที่จะเข้าใจ อย่าใช้การคาดเดาของตนเอง หรือคำพุดเล่าลือเป็นเครื่องตัดสินการกระทำของแต่ละบุคคล โดยต้องทำใจให้กว้าง และมองโลกในแง่ดี

6. นำเสียงที่พุดต้องสุภาพ อ่อนโยน กล่าวกันว่าน้ำเสียงที่อ่อนโยนจะชนะใจคนได้ถึง 50%

7. คิดก่อนพุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจะตำหนิผู้อื่น เพราะมนุษย์ชอบฟังคำสรรเสริญ ยกย่องมากกว่าการติเตียน แม้ว่าจะเป็นความจริงก็ตาม ดังนั้น จึงควรใคร่ครวญถึงผลดีและผลเสียของคำพุดที่พุดออกไป โดยยึดสุภาษิตที่ว่า “พุดไปสองโพเบื้อย นิ่งเสียคำสิ่งทอง” บางครั้งอาจจะพุดตรง ๆ ไม่ได้ ก็ควรจะใช่วิธีการเปรียบเทียบยกนิทานอุทาหรณ์สอนใจ

## เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควรดำเนินการ ดังนี้ (ศิริพงษ์ ศรีชัยบรมย์รัตน์, 2549, หน้า 52-55)

1. การบริหารจัดการที่ดีต้องเริ่มที่มนุษยสัมพันธ์ ผู้นำส่วนมากเข้าใจว่ามนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นเพียงกิจกรรมที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ แต่ในหลักความเป็นจริงมนุษยสัมพันธ์ คือ การบริหารจัดการงานทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารคน เงิน วัสดุ สิ่งของ งานผลิต คอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ ฯลฯ

2. แก้ปัญหาคนได้คือยอดของผู้นำ ผู้นำไม่ว่าจะทำงานกับคน 2 คน หรือ 1,000 คน ต้องมีวิธีเข้ากับคนให้ได้ ทักษะการบริหารคนจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของผู้นำมืออาชีพ

3. เป็นผู้นำคนต้องอดทนและหนักแน่น ความเมตตาสงสาร ความเห็นอกเห็นใจ ความยืดหยุ่น เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำแต่เหนือคุณสมบัติทั้ง 3 ประการ ต้องอดทน และหนักแน่น มีวุฒิภาวะหรือความเป็นผู้ใหญ่ทั้งในด้านความคิด การกระทำ และคำพูด

4. อย่าปฏิเสธหรือช่วยเหลือโดยไม่ให้เหตุผล หากเพื่อนร่วมงานขอความช่วยเหลือจากท่านไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตาม แสดงว่าท่านมีมนุษยสัมพันธ์แล้วแต่อย่าให้หรือปฏิเสธโดยไม่ชี้แจงเหตุผลของท่านเป็นอันขาด

5. การลงโทษทางวินัยมิใช่เครื่องมือปรับปรุงงานเสมอไป ผู้นำพึงจดจำว่า “การลงโทษเป็นการให้โทษมากกว่าให้คุณ และสร้างความไม่พึงพอใจ” เพราะฉะนั้นการลงโทษจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายเท่านั้น ต้องพุดจาให้โอกาสและให้เวลา ทุกคนต้องการหัวหน้าที่เก่งแต่ไม่แกล้ง

6. คำชมแม้คำเดียวดีกว่าไม่ได้ชมเสียเลย คำชมแม้คำเดียวเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนากล่าวกย่อง คำชมแม้คำเดียว เป็นคำที่สะอาดที่สุด ถูกที่สุด แต่เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่ดีที่สุด

7. หุคนับหนึ่งถึงร้อย การหุคนับหนึ่งถึงร้อยจะมีค่าที่สุด และป้องกันมิให้กระทำบางสิ่งบางอย่างซึ่งจะเสียใจภายหลังได้ เพราะในระหว่างที่นับหนึ่งนั้นอาจคิดหาทางออกที่ดีได้เสมอ

8. อย่าสัญญาในสิ่งที่ท่านทำไม่ได้เป็นอันขาด การให้คำมั่นสัญญาว่าจะเลื่อนตำแหน่งให้ จะปรับเงินเดือนพิเศษให้ ฯลฯ หากทำไม่ได้้นอกจากงานจะเสียแล้ว ยังจดจำไปชั่ววันรันครอีกด้วย

9. อย่าซื้อแต่ตัวให้ซื้อหัวใจด้วย อย่าคิดว่ามีเงินมีอำนาจจะซื้ออะไรก็ได้ แต่มีอยู่ 3 สิ่งที่ซื้อไม่ได้ คือ 1) ความกระตือรือร้น 2) ความคิดริเริ่ม 3) ความภักดี สามสิ่งนี้ไม่ต้องซื้อหากผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเลิศ

10. อย่าลืมนักพัฒนาคน การบริหารจัดการมิได้หมายถึงเฉพาะการสั่งงาน และการควบคุมงานเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาคนด้วย และเป็นบันไดในการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งอีกต่างหาก



11. อย่าให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานบางคนจนเกินไป การให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งคนใดมากเกินไป จะต้องทำงานหนักมากขึ้น

12. งานนี้ไม่มีใครทำแทนได้งานต่าง ๆ สามารถมอบหมายให้คนอื่นทำแทนได้ แต่มีสิ่งเดียวที่让别人ทำแทนไม่ได้ นั่นคือ “มนุษยสัมพันธ์” ดังนั้น ผู้นำควรต้องสร้างสรรค์ สังสม และส่งเสริมด้วยตนเอง

#### กลยุทธ์การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551)

1. สร้างความผูกพันด้วยการสำรวจตนเอง และตอบคำถามเกี่ยวกับความรักและความผูกพันต่อคนอื่นก่อนที่คนอื่นจะรักและผูกพันตัวเรา
2. สร้างความเข้าใจ ต้องเข้าใจคนอื่นก่อนเพื่อให้ตนเองปรับตัวให้เข้ากับเขาและควรเปิดใจยอมรับอย่างสมบูรณ์แบบ
3. เข้มแข็งและอดทน ต้องใช้เวลามากในเรื่องการสร้างความรัก ความเข้าใจจึงต้องอาศัยความอดทนในระยะเวลายาวนาน
4. ความไว้วางใจ ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะเป็นจุดเริ่มต้นของความเชื่อถือและศรัทธา
5. ให้อภัยและลืม การให้อภัยช่วยสร้างมิตรภาพอย่างยืนยาว และควรลืมในเรื่องลบของบุคคลอื่นให้หมด
6. การยอมรับนับถือให้เกิดรักกับบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจ
7. สร้างทัศนคติที่ดี มีมุมมองโลกในแง่ดีเสมอ
8. แสดงความรักให้เห็นอย่างจริงใจให้ทุกคนได้รับรู้อย่างมีความสุข
9. แบ่งปันความรักและความผูกพันแก่บุคคลากรอย่างทั่วถึง เน้นความเสมอภาคโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

ผู้นำการศึกษาในฐานะเป็นผู้นำโรงเรียนหรือผู้นำชั้นเรียน สามารถประยุกต์กลยุทธ์มาใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับนักเรียน ดังนี้ (Newell & Jeffery, 2002, pp. 64-68)

1. สุภาพเรียบร้อย และเป็นสมาชิกที่ดีในโรงเรียน
2. ยอมรับนับถือ
3. มีความประทับใจและมีคุณค่า
4. เปิดโอกาสให้นักเรียนทำในสิ่งที่ดีที่สุด
5. เทียบธรรม
6. มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจ

7. สร้างความปลอดภัยแก่นักเรียน
8. มีความเป็นมิตร
9. ให้อภัย
10. มีอารมณ์ขัน

Garrison & Bly (1997, pp. 22-25) นำเสนอกกลยุทธ์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

1. ควรเน้นให้ทันกับเวลาและเหตุการณ์ โดยใช้หลักของการบริหารเวลามาช่วยสนับสนุนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพราะการบริหารเวลาช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ
2. การใช้รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย ควรเลือกรูปแบบการสื่อสาร และวิธีการให้สอดคล้องกับบุคคลต่าง ๆ โดยเฉพาะคำพูดที่สุภาพอ่อนน้อมเป็นคุณแก่สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
3. การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงาน โดยเฉพาะการวางสายงาน เน้นการกระจายอำนาจมากกว่าการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง
4. การใช้ความไว้วางใจและเปิดเผย ประสิทธิภาพของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องไว้วางใจและสื่อสารแบบเปิดเผยจริงใจ มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน สามารถสร้างผลสำเร็จเป็นอย่างดี

สรุปการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ช่วยให้คนเราคำรงอยู่ในสังคมได้ดี การอยู่ร่วมกันในสังคมเราต้องใช้มนุษยสัมพันธ์เพื่อเป็นสิ่งที่หล่อเลี้ยงจิตใจจนมน้ำใจของอีกฝ่าย และเขาก็ถนอมน้ำใจเราเช่นกัน โดยต้องเข้าใจหลักและองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และกลยุทธ์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงใช้กระบวนการในการดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ

#### การสื่อสาร

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการที่หก ได้แก่ การติดต่อสื่อสารในโรงเรียน นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการ เพราะข้อมูลข่าวสารที่ได้รับตรงกันชัดเจน ช่วยทำให้การบริหารจัดการมีคุณภาพ ผู้บริหารการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารและประสานงานให้เกิดความเข้าใจแก่บุคลากร เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผลและเป็นไปอย่างราบรื่น โดยที่การสื่อสารไม่ใช่เป็นเพียงผู้นำบอกเล่า และบุคลากรฟังเท่านั้น การสื่อสารมีความสำคัญมากกว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งระดับส่วนตัว ระดับกลุ่ม ตลอดจนจนถึงระดับโรงเรียนอีกด้วย โดยที่มีช่องทางหลายอย่าง ทั้งการปฏิบัติการณ์เคลื่อนไหว ระดับเสียง การแสดงออกทั้งรูปแบบของ

วจนภาษา และอวจนภาษา เป็นต้น (Hoy & Miskel, 2008, pp. 213-214) ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่มนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้ และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ องค์กรให้สามารถดำเนินต่อไปได้ และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความเป็นผู้นำที่ก้าวนำ องค์กรอื่น ๆ การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่าง มั่นคง จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ท่ามกลางสภาวะการณ์เช่นนี้ผู้บริหารองค์กรที่ชาญฉลาดและมีภาวะ ผู้นำจะต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร ให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งในบรรดากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้อย่างมี ประสิทธิภาพนั้น “การสื่อสาร” กล่าวได้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารเป็น กลยุทธ์ หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และนำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีทิศทาง และจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์กร ทั้งใน ด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร ทัศนคติ และค่านิยม รวมทั้งวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร จึงจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ “กลยุทธ์การสื่อสาร” จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

#### ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นหัวใจของการทำความเข้าใจระหว่างกันของมนุษย์ในสังคม มนุษย์จะหา ความเข้าใจกันได้ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความเห็น และ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข อีกทั้งการสื่อสารยังช่วยให้ มนุษย์พัฒนาปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ได้มีการให้นิยามและความหมาย ของคำว่า การสื่อสาร (Communication) ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Robert (1977, p. 9 อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวัว, 2538, หน้า 33) ให้ความหมายไว้ว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการส่งและรับสัญลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความหมายขึ้นในใจ ของผู้เกี่ยวข้อง โดยบุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์อย่างเดียวกัน”

โอกส์ แก้วจำปา (2547, หน้า 1) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่มนุษย์ เชื่อมโยงความนึกคิดและความรู้สึกให้ถึงกัน เพื่อให้เกิดการตอบสนองในเชิงพึงพาสัญซึ่งกัน และกัน

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547, หน้า 115) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือ การถ่ายโอน (Transfer and understanding of meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า การติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organization communication)

ธิตทิพ ชยธวัช (2548, หน้า 130) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและส่งความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ

Judith and Gordon (1990, p. 139 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 138) สรุปว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือความรู้สึกระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร จากความหมายของการสื่อสารที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกัน ได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กรแม้จะมีการนิยาม “การสื่อสาร” แตกต่างกันก็ตาม แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าการสื่อสารของมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีพลวัตหรือการเคลื่อนไหว (Dynamic) คือ มีความสัมพันธ์ที่มีผลกระทบ (Effect) ต่อกันและกันระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของการสื่อสาร การสื่อสารของมนุษย์จึงมีความต่อเนื่อง (Continuous) มีการเปลี่ยนแปลง (Changing) และต้องอาศัยการปรับตัวตลอดเวลา (Adaptive) (พัชนี เขยจรรยา, 2541, หน้า 7)

สรุปว่า การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนนับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการ เพราะข้อมูลข่าวสารที่ได้รับตรงกันชัดเจน ช่วยทำให้การบริหารจัดการมีคุณภาพ ผู้บริหารการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารและประสานงานให้เกิดความเข้าใจแก่บุคลากร เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผลและเป็นไปอย่างราบรื่น โดยที่การสื่อสารไม่ใช่เป็นเพียงผู้นำบอกเล่า และบุคลากรฟังเท่านั้น การสื่อสารมีความสำคัญ

#### การทำงานเป็นทีม

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการที่สอง ได้แก่ การทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมนับว่าเป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันในองค์กรโดยมีผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีม แนวคิดในการทำงานร่วมกันแบบกลุ่มได้มีการพิสูจน์แล้วว่าให้ผลงานมากกว่าผลรวมของงานที่เกิดจากแต่ละคนทำ แนวคิดการทำงานแบบกลุ่มจึงถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะ



ในยุคธุรกิจที่มีสารสนเทศเป็นฐาน (Information-based economy) ซึ่งมีการแข่งขันในระดับโลก สูงมาก มักจะวัดผลสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากพลังสมอง (Brain power) ของทรัพยากรมนุษย์ ที่อยู่ในองค์กรนั้น โดยที่คนเหล่านั้นร่วมกันเรียนรู้แบบทีม (Team learning) และร่วมมือกัน แก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และองค์กรสามารถสร้าง ผลงานได้สูงสุดจากบุคลากรเหล่านี้ แนวคิดการเรียนรู้แบบทีมและการร่วมมือกันแก้ปัญหาดังกล่าว จึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับการใช้ในโรงเรียน เพราะนอกจากจะให้ผลดีเช่นเดียวกับในภาคธุรกิจแล้ว ยังช่วยลดปัญหาที่ครูต้องทำงานสอนแบบตามลำพัง ดังที่เป็นอยู่ในโรงเรียนทั่ว ๆ ไปให้น้อยลง หรือกล่าวได้ว่า ปรากฏการณ์ที่โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่ผิดปกติ (Dysfunction) ของ ครูก็จะหมดไปในที่สุด

#### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

สมชาย เทพแสง (2554, หน้า 100-114) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมนับว่าเป็นกลยุทธ์ สำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษา ผู้นำจะต้องเสริมสร้างการมีวิสัยทัศน์ คือ การมองอนาคต มองการณ์ไกล และแปลงวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงฝึกกำลังร่วมกันของ ทีมงาน เน้นในเรื่องของฝึกกำลังร่วมสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งได้อย่างไร ผู้นำ คือ การเป็นผู้นำ ของทีมงานจะต้องผลักดันงานไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังกำกับดูแลทำหน้าที่ในส่วนนี้ เปรียบเสมือน Conductor ของวงดนตรี ผู้ทำหน้าที่ในการสร้างแรงคลใจ แรงปรารถนา และแรงจูงใจให้คน อยากทำงาน เพราะนั่นถ้าผู้นำหมดกำลังใจลูกน้องจะหมดกำลังใจไปด้วย แต่ถ้ามีผู้นำสร้างบรรยากาศ กระตุ้นใจให้คนอยากทำงานถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

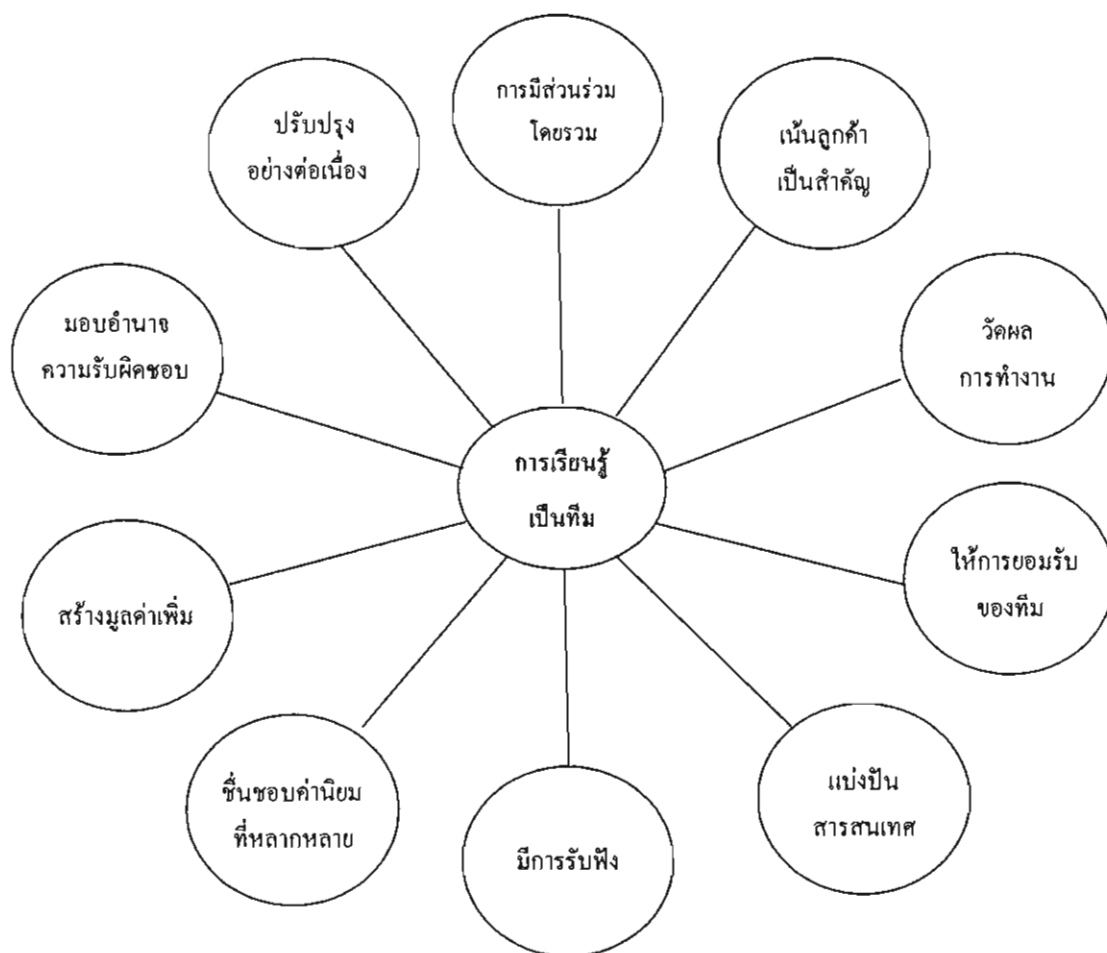
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 10) กล่าวถึงความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้อง อาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิก แต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

สันทัต สะศิวนิช (2552) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนทำงานร่วมกัน โดยมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายอย่างง่ายของการทำงานแบบทีมก็คือ การที่กลุ่มคนต้องทำงานโดยต้อง ร่วมมือพึ่งพาอาศัยกันและกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างทีมทำงานมีความสำคัญต่อ ผลสำเร็จของกระบวนการเน้นคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามการทำงานในลักษณะแบบทีมงานจะสำเร็จ ราบรื่นได้ต้องอาศัยการมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเต็มใจรับและสนับสนุน (Receptive and supportive culture) กล่าวคือ ทุกหลักการเบื้องต้นของกระบวนการคุณภาพจะต้องเอื้อให้เกิด บรรยากาศของการทำงานแบบทีมที่ดี

### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมนับว่ามีความสำคัญ ผู้นำการศึกษาควรสร้างการเรียนรู้เป็นทีม ให้เกิดขึ้นเป็นอันดับแรก ดังแผนภาพประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 3 การสร้างการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) (วาสนา สิงห์โกวินทร์, 2545)

ในการบริหารและการนำโรงเรียนด้วยโครงสร้างแบบทีมงานจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ จากภาพประกอบอธิบายได้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมโดยรวม (Total involvement) กล่าวคือ ทุกคนในโรงเรียนไม่ว่าเป็น ครูหรือบุคลากรอื่นใดจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและยอมรับว่าโครงสร้างบริหารแบบทีมงานเหมาะสมที่สุดในการใช้แก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยเพิ่มการเรียนรู้และทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

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

3. ต้องมีความชื่นชมต่อกำนิชมเรื่องความหลากหลาย (Appreciation of the value of diversity) กล่าวคือ โรงเรียนให้คุณค่าต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และมีความเข้าใจว่าการที่คนในทีมงานมีความแตกต่างกันในด้านทักษะ ด้านวิธีการคิดและมีแรงมุมในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันถือว่าเป็นจุดแข็งและมีผลดีต่อการทำงาน และการเรียนรู้แบบทีมงาน รวมทั้งให้ประสิทธิภาพที่สูงสุดในการแก้ปัญหาใด ๆ

4. มีการแบ่งปันสารสนเทศ (Sharing information) กล่าวคือ การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างกันของสมาชิกทีมงานย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา และมีความไว้วางใจต่อกัน ทำให้การตัดสินใจใด ๆ ที่ขาดข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนจะทำได้ยากขึ้น

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

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

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

8. มีการมอบอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ (Empowerment) กล่าวคือ ในโรงเรียนคุณภาพ (Quality school) จะให้การยอมรับในคุณค่าของบุคคลและจะไว้วางใจให้คนเหล่านั้นสามารถตัดสินใจได้เอง เมื่อได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอให้มีอำนาจตัดสินใจทำการเปลี่ยนแปลงได้

9. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Adding value) ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมถึงการบ่งชี้และจัดอุปสรรคปัญหาใด ๆ ที่ขัดขวางการเรียนรู้ และโอกาสพัฒนาของบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนักเรียน ครู และผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อยกระดับผลสำเร็จให้สูงยิ่งขึ้น

10. การให้การยอมรับ (Recognition) ได้แก่ การยกย่องยอมรับและการให้รางวัล คอบแทนในสิ่งที่มีคุณค่าทั่วทั้ง โรงเรียนและชุมชน ย่อมช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจต่อทีมงานให้สร้าง ผลงานต่อไปให้สูงยิ่งขึ้น

### คุณลักษณะของทีม

ทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของทีม สิ่งทีทีมจะต้องยึดถือเป็นกรอบเพื่อทำงานร่วมกันในหน่วยงาน คือ

1. ความเป็นหนึ่งเดียวกัน สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมี ความเป็นหนึ่งเดียวกัน ทุก ๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงาน และ/หรือบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วงานและ/หรือเป้าหมายอาจบรรลุได้เมื่อทำงาน ร่วมกันแทนที่จะต่างคนต่างทำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะโดดเด่น และสมาชิกทุกคน มีความรู้สึกว่าคุณเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จด้วย

2. จัดการด้วยตนเอง ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสร้าง โครงสร้างเฉพาะคนขึ้นมา เนื่องจากสมาชิกยอมรับบทบาทของตนในเวลาต่าง ๆ กัน คล้อยตาม ความจำเป็น ความต้องการ และความสามารถของตน บางคนอาจมีประสบการณ์ในงานเฉพาะอย่าง จึงอาจเป็นคนจัดการให้คนอื่น ๆ ทำตามคนอื่น ๆ ก็จะทำหน้าที่ในกิจกรรมของตนไปในงานที่เขา ค้นเคยพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกพัฒนาไปในแนวของโครงสร้างองค์กร และสมาชิกทุกคนจะต้อง ปฏิบัติตาม

3. พึ่งพาตัวเอง สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่น ๆ เพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งหรือทำให้เป้าหมายสำเร็จอย่างไม่หลีกเลี่ยง ร่วมกันทำงานตามกำลัง ความสามารถของตนเอง ให้คำปรึกษาแนะนำและชักจูงเมื่อจำเป็น ร่วมประสานงานในหน้าที่และ แก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน ทุกคนต่างเอื้ออาทรช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้ามี บุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานเกินกำลัง หรือประสบปัญหาย่างยากอันใดพวกเขาจะร่วมมือกัน เช่น อาจปกปิดคนที่มาทำงานสายหรือเลิกงานก่อนเวลา

4. ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะโดยทั่วไปแล้ว ทีมงานที่ ประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะมีขนาดพอเหมาะไม่ใหญ่โตเกินไปนัก เพื่อให้สมาชิก ทุกคนในกลุ่มสามารถเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์และจัดการด้วย ตัวเองได้ แบ่งงานกันทำอย่าง ยุติธรรม แบ่งปันความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย ร่วมกันคิดแก้ปัญหาอย่างฉับไว และ ทันกาล สมาชิกสัก 5 คนต่อทีมเป็นขนาดที่กำลังพอดี ถ้ามากไปกว่านั้นอาจเสียเวลาใน การอภิปรายกลุ่ม ในขณะที่สมาชิกคนหนึ่งหรือสองคนกำลังทำงาน คนอื่น ๆ อาจไม่เข้าไปมี ส่วนร่วมมากนัก อาจมีการจัดกลุ่มที่มีสมาชิกน้อยกว่า 5 คน ซึ่งจะมีบุคคลที่มีความสามารถ



ไม่เพียงพอ หรือมีความรู้ไม่เพียงพอ รวมทั้งความเชี่ยวชาญในงานก็อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ งานสำเร็จอย่างเรียบร้อย แต่ไม่ว่ากลุ่มจะมีสมาชิกมากน้อยเพียงใดก็ตามท่านอาจไม่อยู่ในสถานะที่จะคัดเลือกได้ จำนวนสมาชิกเลขคี่จะดูสมเหตุสมผลกว่า เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาเสียงครึ่งหนึ่ง เห็นอย่างหนึ่ง เสียงอีกครึ่งหนึ่งเห็นอีกแบบหนึ่ง ในการตัดสินใจปัญหาใด ๆ การรู้จักเพื่อนร่วมทีม อีกอย่างหนึ่งที่ควรจำก็คือ ท่านไม่ควรมีทัศนคติเพื่อนร่วมทีมทุกคนว่าจะมีประสิทธิภาพเป็นแบบ เดียวกัน เพราะทุกคนจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไปจึงควรพิจารณาให้ต่างทัศนคติกันไป อย่างไรก็ตามบางคนที่อาจมีบุคลิกที่คล้ายคลึงกันแบบที่เราจะกล่าวต่อไป แต่โปรคระมัดระวังอย่าไปคิดว่า คุณลักษณะที่สมบูรณ์ของแต่ละคนจะไม่เหมือนกันทีเดียวนัก เพราะว่าเขาหรือเธออาจมีเพียงบางอย่าง ที่สอดคล้องกัน จึงจำเป็นต้องรู้จักคนแต่ละคนเป็นอย่างดี

5. เป็นนักคิด สมาชิกประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็น “คนเจ้าความคิด” เขามักเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องกระทำ และมักจะมีความคิดความอ่านและมีข้อเสนอแนะต่าง ๆ มากมาย นักคิด มักไม่ค่อยสนใจในรายละเอียดมากนัก โดยปกติแล้วสมาชิกของทีมประเภทนี้จะต้องถูกจัดการ อย่างระมัดระวัง ให้เกียรติ ให้กำลังใจ และแม้แต่การยกย่องให้เกิดความภาคภูมิใจเพื่อป้องกันไม่ให้เขาถอนตัวออกไปจากทีมเสียก่อน

6. เป็นนักจัดองค์กร การทำงานร่วมกับนักคิดที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นนักจัดองค์กร ผู้ซึ่งชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของทีมงานเสมอ เพื่อไปจัดการและจัดสรรงานและหน้าที่ต่าง ๆ เป็นคนเจ้าหลักการและเจ้าระเบียบ แต่ก็เป็นผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพดี นักจัดองค์กรบางครั้ง ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล แต่ไม่ค่อยยืดหยุ่นนักในการทำงานเขามักจะประสบ กับปัญหาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และมีความไม่แน่นอน ท่านจะต้องมีแผนการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนเพื่อประสานงานกับเขาอย่างสม่ำเสมอ

7. เป็นนักปฏิบัติกร สมาชิกประเภทนี้เป็นนักสร้างงาน และมีทัศนคติที่จะตั้งใจทำงาน เพื่อให้มีผลงานเกิดขึ้น เป็นคนเปิดเผย หุนหันพลันแล่น ไม่อดทนหากการตัดสินใจล่าช้าหรือ ถูกดูแลควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และมักจะผิดหวังเมื่อทุกสิ่ง ทุกอย่าง ไม่เป็นไปตามที่ ตั้งใจ ท่านจะต้องใช้ความพยายามควบคุมหน่วงเหนี่ยวเขาไว้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบจากความรุนแรง ที่เกิดขึ้น

8. เป็นนักตรวจสอบ ก็เป็นไปตามชื่อนั้นแหละ นักตรวจสอบหรือนักตรวจซ้ำมักชอบ จับตาดูว่ามีงานอะไรบ้างที่ก้าวหน้า เขามักคิดว่าตนเองเป็นคนยุติธรรมและมีความพิถีพิถัน แต่คนอื่น ๆ อาจมองว่าเขาเป็นคนชอบใช้อำนาจและเป็นพวกเผด็จการ นักตรวจสอบมีบทบาท ที่ต้องคอยเตือนให้ทีมงานรู้สึกถึงความจำเป็น ต้องใช้ความรับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ งานก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายทันเวลา ท่านอาจต้องเข้าไปประสานกับนักตรวจสอบหรือทำหน้าที่ ประนีประนอมเมื่อเขามีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ

### หลักการทำงานเป็นทีม

ทีมงานเกิดจากการรวมตัวของคนหลายคน ซึ่งแต่ละคนจะมีความเป็นอยู่และความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการที่จะมาร่วมทีมกันทำงานนั้นจะต้องมีหลักการในการทำงาน ซึ่งมีนักวิชาการหน่วยงานได้ให้หลักการไว้หลากหลาย ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 138) กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมสิ่งที่สำคัญ คือ การประสานงานความเข้าใจ ความร่วมมือ และการสื่อสาร

ทิตินา เขมมณี (2537, หน้า 132) กล่าวไว้ว่า หลักการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1. มีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกันนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกลุ่มกัน คือ จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่า จะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกันจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกันจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์สื่อความหมาย เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถทำงานร่วมกันไปได้
4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกันจะต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกันได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน
6. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน ต้องมีโอกาสร่วมกันในการตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง

สรุปได้ว่า การทำงานแบบทีม ก็คือ การที่กลุ่มคนต้องทำงานโดยต้องร่วมมือพึ่งพาอาศัยกันและกันเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างทีมทำงานมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของกระบวนการเน้นคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามการทำงานในลักษณะแบบทีมงานจะสำเร็จราบรื่นได้ ต้องอาศัยการมีวัฒนธรรมองค์การแบบเต็มใจรับและสนับสนุน

### ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

#### วุฒิการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วุฒิการศึกษา เป็นตัวแปรอิสระที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ งานวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ของประมวล ศรีขวัญใจ (2550) ผลการวิจัย พบว่า ครูผู้สอนที่มีวุฒิศึกษาระดับปริญญาตรี

และสูงกว่าปริญญาตรี มีการจัดการความรู้โดยรวมและในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีการจัดการความรู้โดยรวมและในแต่ละด้านสูงกว่าระดับปริญญาตรี สอดคล้องกับไพโรจน์ ศรีสวัสดิ์ (2548) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการรับรู้ข่าวสารทางการเมืองของพนักงานภาคเอกชน ผลการวิจัย พบว่า สภาพภูมิหลังของพนักงานที่แตกต่างกัน อันได้แก่ ตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะงาน และรายได้ มีผลต่อพฤติกรรมการรับรู้ข่าวสารทางการเมือง การมีความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมทางการเมืองแตกต่างกัน และสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของภิญโญ ทรัพย์อนันต์ (2536, หน้า 116-117) ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามความต้องการของครู โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดสงขลา ที่มีเพศ คุณวุฒิ การศึกษา วิทยุ และระดับตำแหน่งต่างกัน พบว่า การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีเพศ คุณวุฒิการศึกษา วิทยุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สกฤตศักดิ์ทิพย์ไชย (2546, หน้า 44) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีภาวะผู้นำมากกว่า

นันทนา ประกอบกิจ (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร กรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดไม่มีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และพบว่าพนักงานองค์การค่าของครูสภาภาคการค้า ที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม ด้านมุ่งเน้นความสำคัญกับคนในองค์กร ด้านความมีเสถียรภาพ และด้านแบบแผนการทำงานอย่างไม่เคร่งครัดไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าระดับการศึกษากับด้านมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน

สนั่น หันทยุง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทรรษนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาแนวคิดและวรรณกรรมสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทำให้เกิดความชำนาญ เชี่ยวชาญ และสามารถพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้วุฒิศึกษายังทำให้บุคคลมีการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน วุฒิการศึกษาของครูเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญและน่าสนใจ เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ

### ประสบการณ์การทำงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรอิสระที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ งานวิจัยของอรุณ สรรพคุณ (2549) พบว่า คณะกรรมการการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีการปฏิบัติตามชนบทหน้าที่ด้านการติดตามผลการเรียนแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสิริก รุณ (2549) พบว่า การเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกัน พบว่า มีปัญหาการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของชบา เต็ดดวง (2549) ได้วิจัย พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การสอน 20-30 ปี และครูที่มีประสบการณ์การสอนมากกว่า 30 ปี มีการปฏิบัติต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามสภาพจริงโดยรวม 5 ด้านมากกว่าครูที่มีประสบการณ์การสอนต่ำกว่า 20 ปี สอดคล้องกับงานวิจัยของเอนก ธรรมนิธ (2549) ได้เปรียบเทียบการพัฒนาทางวิชาการของครูโรงเรียนคาทอลิก จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า มีการพัฒนาทางวิชาการแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสงสุข ไพละอ (2553) ผลการวิจัย พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมาก มีความรู้ในภาพรวมและความรู้ในแต่ละด้านสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนน้อย ครูที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมาก มีระดับการปฏิบัติในกระบวนการทำงานและกระบวนการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในภาพรวม และในแต่ละขั้นตอนสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนน้อย สุรพงษ์ เศรษฐภักดี (2543) ศึกษาการดำเนินการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ปีการศึกษา 2542 ของครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนใน 3 ด้าน คือ ด้านเตรียมการ ด้านการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และด้านการประเมินผล ผลการศึกษา พบว่า ครู-อาจารย์ โดยส่วนรวม และจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน มีการดำเนินการจัดประสบการณ์ การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สนั่น หันทอง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของครู พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างก็มีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อุดม สิงโตทอง (2550) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบ



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านจำแนกตามประสบการณ์ของครู พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาแนวคิดและวรรณกรรมที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทำให้เกิดความชำนาญ เชี่ยวชาญ และสามารถพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานยังทำให้บุคคลมีการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน

### สถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมเดชน์ ชื่นเจริญ (2551) ได้ศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับกลาง และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้านทุกด้านมีประสิทธิผลในระดับมากทุกด้าน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม และจำแนกในรายด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง สมควร ไกรพน (2546) ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครู ผลการวิจัย พบว่า แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันหนึ่งคู่ คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง พิชวิชญ์ โสขยากุล (2552) ที่ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลข เขต 1 ผลการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีบทบาทสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก วิจารณ์ สายสุด (2549)

ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อำนาจเจริญ พบว่า ข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ การเป็นผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 684 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบสัดส่วนและวิธีการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรล วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิง มีผลการวิจัย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งสามปัจจัย คือ แรงจูงใจภายใน สภาพแวดล้อมแบบเปิด และความรู้เชิงลึก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบด้านเพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่า ไม่แตกต่างกัน

สุพรรณิ มาตรโพธิ (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสตรีที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ 5 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 312 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบ

สอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การทดสอบที (*t-test*) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of variance) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method) ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวุฒิการศึกษาดังกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ทิพากรณ์ ศรีเวียงราช (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 วัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 133 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พลังขับเคลื่อนผู้นำด้านมนุษย ร่องลงมา คือ พลังขับเคลื่อนผู้นำด้านเทคนิค และพลังขับเคลื่อนผู้นำด้านสัญลักษณ์ ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ พลังขับเคลื่อนผู้นำด้านการศึกษา และพลังขับเคลื่อนผู้นำด้านวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน พบว่า พลังขับเคลื่อนผู้นำด้านมนุษย พลังขับเคลื่อนผู้นำด้านการศึกษา พลังขับเคลื่อนผู้นำด้านสัญลักษณ์ พลังขับเคลื่อนผู้นำด้านวัฒนธรรม และพลังขับเคลื่อน

ภาวะผู้นำ (โดยภาพรวม) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ช่วงชั้นที่ 2 กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ กลุ่มสาระภาษาไทยกลุ่มสาระภาษาอังกฤษ และกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนช่วงชั้นที่ 2 กลุ่มสาระคณิตศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนช่วงชั้นที่ 2 กลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระภาษาอังกฤษ และกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับต่ำ

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Trego (2002 อ้างถึงใน ณัฐดา แสนสิงห์, 2548) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต่อความพึงพอใจในงาน พบว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถตามสไตล์ภาวะผู้นำ มีผลทางบวกต่อการสร้างความเข้าใจของผู้ร่วมงาน และความพึงพอใจในงาน และพบว่า การใช้ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำในการมีปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสมจะมีผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และคุณลักษณะต่อไปนี้เป็นคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเพื่อค้นหาจัดระเบียบ วางแผน และในการใช้ทรัพยากรเกิดความรู้ความชำนาญในการให้คำแนะนำ และสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างหลากหลาย ความสามารถในการเตรียมสภาพแวดล้อม ความสามารถในการพัฒนาคุณภาพ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และความสัมพันธ์ของทีมงานกับงาน

William (1964) ได้ศึกษาลักษณะของผู้บริหารในอนาคต พบว่า ผู้บริหารในอนาคตจะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ มีการศึกษาคดี เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีลักษณะธรรมชาติของการเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และเป็นคนที่มีความเป็นตัวเอง มีจินตนาการ ความกล้าหาญ เมื่อเข้าดำรงตำแหน่งและร่วมมือในโครงการศึกษาต่างๆ เขาจำเป็นต้องยอมรับ ริเริ่ม กล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อการบรรลุแนวทางใหม่ของการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

Dolla (1968 อ้างถึงใน กาญจนา ศิลา, 2556) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พบว่า เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีความรู้สึกไวต่อความต้องการ หรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่จะมองเขาในฐานะที่เป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความคิดความต้องการส่วนตัวด้วย เป็นคนกระฉับกระเฉง มีความกระตือรือร้นมีความตื่นตัวด้วยและแจ่มใสสำเร็จ และควรได้รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มด้วย ในที่นี้มีได้หมายความว่า เป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำเป็นที่พึงของสมาชิกเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้ที่มีสติปัญญา มีความรอบรู้ทางวิชาการอย่างดีและเป็นผู้ที่สนใจในบทบาทเป็นผู้นำของตน มีความรับผิดชอบ



Ford (1999) ได้ศึกษาการรับรู้ของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำ คริสตศวรรษที่ 21 พบว่า 1) ผู้ตอบแบบสำรวจเชื่อว่าวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่ง 2) การสื่อสารจะมีความสำคัญมากกว่า 3) ทักษะขององค์กรจำเป็นต้องมีการเน้นมากขึ้นในรายวิชาการเตรียมภาวะผู้นำ

Marley (2003 อ้างถึงใน กาญจนา ศิลา, 2556) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาดอนปลาย พบว่า การใช้แรงบันดาลใจที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อาจจะเป็นพื้นฐานของความสำเร็จได้ด้วย ข้อมูลบ่งชี้ว่าการทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ หรือ การอำนาจ และการมอบอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

Livneh and Hamuch (1989, pp. 637-646) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่จำแนกกลุ่มบุคคลที่มีระดับการเข้าร่วมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแตกต่างกัน (Factors differentiating high and low participants in lifelong learning) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทำการศึกษาลักษณะที่เป็นตัวจำแนกแยกแยะระหว่างผู้เรียนตลอดชีวิต และผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ในระดับต่ำ (Low participants in learning) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสำรวจคุณลักษณะผู้เรียนตลอดชีวิต (Characteristics of lifelong learners in profession: CLLP) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคคลผู้ประกอบอาชีพในสาขาการให้บริการ (Human service) ใน Southern New England จำนวน 195 ที่ได้แบบสอบถามกลับคืนมา นำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบและหมุนแกนแบบอโรโทเนล จากนั้นใช้มาตราวัดปัจจัย (Factor scale) ที่สอดคล้องกับปัจจัยทั้ง 7 และเลือกตัวแปรภูมิหลัง 3 ตัวนำไปทำการวิเคราะห์ความแตกต่าง (Discriminant function analysis) พบว่า กลุ่มผู้เรียนตลอดชีวิตและกลุ่มผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ระดับต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญใน 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 3 ความสามารถในการเรียนรู้ได้ ปัจจัยที่ 4 ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่ 7 การมุ่งอนาคต ปัจจัยที่ 5 การมีเหตุผลในการเรียนรู้ และปัจจัยที่ 6 การมีภูมิหลังทางการศึกษาของครอบครัว โดยไม่มีตัวแปรภูมิหลังใดที่ส่งผลต่อการแยกกลุ่มทั้งสอง สรุปได้ว่า ตัวทำนายสถานภาพการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคคล (การเข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา) ที่ดีที่สุดประกอบด้วยปัจจัย 5 อย่างในแบบวัด CLLP

Robbins (2005) ศึกษาพฤติกรรมวัฒนธรรมองค์กร พบว่า การมีส่วนร่วมในงาน และความพึงพอใจในงาน และพันธะสัญญาในองค์กร มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับภาวะผู้นำและยังมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน

Marais (1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และการปฏิบัติในการประเมินโครงการของหน่วยงานบริการบุคลากร 26 แห่ง ที่เมืองคาลามาซุรัฐมิชิแกน พบว่า ผลจากการประเมินมีความสัมพันธ์สูงกับรูปแบบบางอย่างของวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความพึงพอใจ

ลูกค้า คุณภาพบริการในการให้บริการ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน และการกำหนดวิสัยทัศน์

Leigh (1996) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถและผลปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดบรรยากาศองค์กรจากการรับรู้บรรยากาศองค์กรทางด้านจิตวิทยา ซึ่งพบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าการศึกษาคดี เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีลักษณะธรรมชาติของการเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ดีและเป็นคนที่มีความเป็นตัวเอง มีจินตนาการ ความกล้าหาญ เมื่อเข้าดำรงตำแหน่งและร่วมมือในโครงการศึกษาต่าง ๆ เขาจำเป็นต้องยอมรับ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

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

#### การกำหนดประชากร

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ได้แก่ 1) โรงเรียนวัดแพรงกษา 2) โรงเรียนนาาคดีอนุสรณ์ 3) โรงเรียนคลองใหม่ ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 140 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ครูในกลุ่มโรงเรียนตำบลแพรงกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 103 คน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม (Sampling unit) หลังจากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูในกลุ่มโรงเรียนตำบลแพรงษา สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ปีการศึกษา 2557

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. โรงเรียนวัดแพรงษา	62	46
2. โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์	42	30
3. โรงเรียนคลองใหม่	36	27
รวมทั้งสิ้น	140	103

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาครูในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายแพรงษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 1 แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะ  
เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์  
ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 5 ด้านตามแนวคิดของ  
Ash and Persall (2007) ได้แก่

1. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี
2. การเจรจาต่อรอง
3. การสร้างมนุษยสัมพันธ์
4. การสื่อสาร
5. การทำงานเป็นทีม

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) คือ  
ระดับการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยการกำหนด  
ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านของระดับคุณภาพ  
5 ระดับ ตามการประยุกต์แนวคิดของ Ash and Persall (2007) ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

- 1 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์น้อย
- 3 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ปานกลาง



- 4 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาก
- 5 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาของ Ash and Persall แห่ง Stamford University สหรัฐอเมริกา (Ash & Persall, 2007) ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 7 ด้านตามแนวคิดของ Ash and Persall ตามบริบทของโรงเรียนกลุ่มตำบลแพรงศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1 คือ 1) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 2) การบริหารเวลา 3) การเจรจาต่อรอง 4) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 5) การสื่อสาร 6) การไว้วางใจ 7) การเรียนรู้แบบทีม

2. นำข้อมูลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ตามโครงสร้างเนื้อหา ตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม จากนั้นนำมาแก้ไขข้อบกพร่องให้มีความถูกต้องครอบคลุมตามขอบเขตและนิยามศัพท์ที่ศึกษา และผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม ปรากฏในภาคผนวกวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of item-objective congruence หรือ IOC) มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 0.28-0.75

3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูโรงเรียนวัดแพรงศึกษา จำนวน 30 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (1971, p. 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.91

4. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนในกลุ่มแพรงศึกษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1

2. ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และแจกแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษา โดยเริ่มจากโรงเรียนวัดแพรเทศา โรงเรียนบ้านนาคคืออนุสรณ์ โรงเรียนคลองใหม่ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลในแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาครูในโรงเรียนในกลุ่มแพรเทศา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยแจกแบบสอบถามให้ครูและรับแบบสอบถามกลับในวันนั้น

### การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. บันทึกข้อมูลลงในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม

สำเร็จรูป

3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของครูในโรงเรียนในกลุ่มแพรเทศา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ได้นำข้อมูลตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการสอนนำมาวิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ประกอบด้วย 5 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นรายด้านรายข้อและโดยรวมทุกด้าน แปลผลคะแนนเฉลี่ยระดับผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มแพรเทศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ตามเกณฑ์การแปลความหมายของค่าระดับ จึงกำหนดช่วงคะแนนและความหมายของแต่ละช่วงคะแนนเฉลี่ยไว้ตามเกณฑ์วิเคราะห์ของพงศ์เทพ จิระโร (2553, หน้า 27) 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 (1970, p. 161)

### 2. สถิติพื้นฐาน

- 2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)
- 2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 2.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*)

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

3.1 ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที (*t-test*)

3.2 ครูผู้ที่มีสถานศึกษาปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีที่มีค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติทำการเปรียบเทียบรายคู่เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe')

3.3 ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีที่มีค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติทำการเปรียบเทียบรายคู่เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe')

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปลความหมาย และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

$n$	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
$SD$	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$t$	แทน	ค่าการแจกแจงแบบที ( $t$ -distribution)
$p$	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบจะตกอยู่ในช่วงปฏิเสธสมมติฐานกลาง
$F$	แทน	ค่าการแจกแจงแบบเอฟ ( $F$ -distribution)
$df$	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
$SS$	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน
$MS$	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน

ในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

ตามความคิดเห็นของครู 5 ด้าน คือ ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ด้านการเจรจาต่อรอง

ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม



**ตอนที่ 3** การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา  
ประสบการณ์ในการทำงานสถานศึกษา

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของสถานภาพของครูโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรีเขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา  
ประสบการณ์ในการทำงานสถานศึกษา

	สถานภาพของครู	จำนวนคน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	74	71.80
	สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	29	28.20
	รวม	103	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน	1-5 ปี	46	44.70
	6-10 ปี	38	36.90
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	19	18.40
	รวม	103	100.00
สถานศึกษา	โรงเรียนคลองใหม่	27	26.20
	โรงเรียนนาคคือนุสรณ์	30	29.10
	โรงเรียนวัดแพรงษา	46	44.70
	รวม	103	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาศุพรรณบุรีเขต 1 ที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 74 คน  
คิดเป็นร้อยละ 71.80 และเป็นครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ  
28.20 เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่า 1-5 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 44.70  
มากที่สุด รองลงมา 6-10 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 36.90 และมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป จำนวน  
19 คน คิดเป็นร้อยละ 18.40 และพบว่า สถานศึกษา เป็นครูโรงเรียนวัดแพรงษา จำนวน 46 คน  
คิดเป็นร้อยละ 44.70 มากที่สุด รองลงมาเป็นครูโรงเรียนนาคคือนุสรณ์ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ  
29.10 และเป็นครูโรงเรียนคลองใหม่ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู 5 ด้าน คือ ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ด้าน	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	n = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1.	ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี	4.21	0.39	มาก	1
2.	ด้านการเจรจาต่อรอง	4.16	0.42	มาก	3
3.	ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.16	0.40	มาก	2
4.	ด้านการสื่อสาร	4.13	0.43	มาก	5
5.	ด้านการทำงานเป็นทีม	4.16	0.44	มาก	4
	รวม	4.16	0.28	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการสื่อสาร

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี

ข้อ	ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี	$n = 103$		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	$SD$		
1.	ส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เหมาะสมกับความต้องการ	4.33	0.65	มาก	2
2.	มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา มีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่	4.36	0.61	มาก	1
3.	จัดการอบรมภายในองค์กรให้ครูมีความรู้มีเจตคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.17	0.60	มาก	4
4.	เป็นผู้นำเลือกกิจกรรมสื่อที่เหมาะสมในแต่ละโครงการ	4.23	0.64	มาก	3
5.	มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา	4.15	0.65	มาก	5
6.	สนับสนุนให้ครูมีสมรรถภาพด้านการออกแบบสื่อการสอน	4.09	0.67	มาก	7
7.	ส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง	4.12	0.73	มาก	6
รวม		4.21	0.39	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา มีความกระตือรือร้น ตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่ ส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เหมาะสมกับความต้องการ และเป็นผู้นำเลือกกิจกรรมสื่อที่เหมาะสมในแต่ละโครงการ ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพภษา สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการเจรจาต่อรอง

ข้อ	ด้านการเจรจาต่อรอง	$n = 103$		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	$SD$		
1.	สามารถแลกเปลี่ยนและยินดีรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากร	4.05	0.66	มาก	6
2.	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.20	0.69	มาก	2
3.	มีทักษะ การพูดการฟังการอ่านและการเขียนที่ดี	4.17	0.67	มาก	3
4.	สามารถประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมสร้างพลังใจ กับบุคลากร	4.16	0.61	มาก	5
5.	สามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ไขข้อขัดแย้ง เป็นที่ยอมรับของบุคลากร	4.21	0.72	มาก	1
6.	แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม	4.17	0.69	มาก	4
	รวม	4.16	0.42	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเจรจา  
ต่อรองโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน **เรียงตาม**  
ลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ไข  
ข้อขัดแย้ง เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีทักษะการพูด  
การฟัง การอ่าน และการเขียนที่ดี ตามลำดับ



ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ข้อ	ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์	$n = 103$		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	$SD$		
1.	ให้ความร่วมมือประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม	4.24	0.67	มาก	1
2.	ยินดีกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือประสบผลสำเร็จในด้านอื่น ๆ	4.17	0.67	มาก	5
3.	แสดงตนเป็นมิตรต่อบุคลากรทุกระดับถูกต้องกับกาลเทศะ	4.18	0.57	มาก	4
4.	ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นภายในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู	4.22	0.69	มาก	2
5.	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ครูบุคลากร	4.11	0.71	มาก	8
6.	ให้ความสนใจเข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรกำลังประสบอยู่	4.20	0.70	มาก	3
7.	มีความจริงใจต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	4.14	0.66	มาก	7
8.	ให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.10	0.62	มาก	9
9.	จัดกิจกรรมสังสรรค์เสวนากับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	4.05	0.65	มาก	10
10.	จัดให้มีสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.15	0.66	มาก	6
รวม		4.16	0.40	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้ความร่วมมือประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นภายในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู และให้ความสนใจเข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงาน และปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรกำลังประสบอยู่ ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรกษา สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการสื่อสาร

ข้อ	ด้านการสื่อสาร	n = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1.	สามารถให้เหตุผลมีทำที่ที่ดีในการชี้แจง โน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ	4.23	0.68	มาก	1
2.	ใช้วิธีการพูดเหมาะสมกับกาลเวลาและสถานที่	4.08	0.61	มาก	4
3.	เป็นผู้นำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเองสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุมสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	4.12	0.58	มาก	3
4.	ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ในชุมชนให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ	4.14	0.64	มาก	2
5.	แสดงกิริยาจาสุภาพเหมาะสมในการเสวนา	4.07	0.68	มาก	5
รวม		4.13	0.43	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สามารถให้เหตุผล มีทำที่ที่ดีในการชี้แจง โน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับ และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ในชุมชนให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และเป็นผู้นำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุมสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรกษา สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม

ข้อ	ด้านการทำงานเป็นทีม	$n = 103$		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	$SD$		
1.	แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	4.20	0.69	มาก	3
2.	การสร้างแรงบันดาลใจแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมงาน ภายในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน	4.21	0.72	มาก	2
3.	การให้คำแนะนำให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาใน การปฏิบัติงานของทีมงานต่าง ๆ	4.26	0.67	มาก	1
4.	ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรยอมรับในคุณค่า ของเพื่อนร่วมทีมงาน	4.08	0.70	มาก	7
5.	การเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานเป็นทีม	4.14	0.63	มาก	5
6.	ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นรับฟังและร่วมมือ กันแก้ปัญหอย่างเหมาะสม	4.08	0.68	มาก	6
7.	ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละทีมงานมีความเข้าใจผูกพันและ มีความร่วมมือกัน	4.14	0.61	มาก	4
รวม		4.16	0.44	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงาน  
เป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน  
เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและ  
รับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานของทีมงานต่าง ๆ การสร้างแรงบันดาลใจแรงจูงใจให้สมาชิก  
ในทีมงานภายในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน และแสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับ  
สถานการณ์ ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา  
ประสบการณ์ในการทำงานสถานศึกษา

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	วุฒิการศึกษา							
	ปริญญาตรี <i>n</i> = 74				สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป <i>n</i> = 29			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี	4.23	0.39	มาก	1	4.16	0.39	มาก	1
2. ด้านการเจรจาต่อรอง	4.19	0.41	มาก	3	4.08	0.44	มาก	3
3. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.17	0.38	มาก	4	4.11	0.45	มาก	2
4. ด้านการสื่อสาร	4.17	0.40	มาก	5	4.04	0.49	มาก	4
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.21	.043	มาก	2	4.03	0.45	มาก	5
รวม	4.19	0.27	มาก		4.09	0.29	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน  
ในกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตาม  
วุฒิการศึกษาของครู ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี โดยรวมและรายด้านของวุฒิการศึกษาปริญญาตรี  
อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการใช้นวัตกรรม  
เทคโนโลยี ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการเจรจาต่อรอง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ด้านการสื่อสาร  
วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าคะแนน  
จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์  
และด้านการเจรจาต่อรอง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ด้านการทำงานเป็นทีม



ตารางที่ 10 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม  
ตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1  
โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการศึกษา				<i>t</i>	<i>p</i>
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี <i>n</i> = 74		ปริญญาตรี ขึ้นไป <i>n</i> = 29			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
	1. ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี	4.23	0.39	4.16		
2. ด้านการเจรจาต่อรอง	4.19	0.41	4.08	0.44	1.282	0.203
3. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.17	0.38	4.11	0.45	0.740	0.461
4. ด้านการสื่อสาร	4.17	0.40	4.04	0.49	1.349	0.180
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.21	0.43	4.03	0.45	1.866	0.065
รวม	4.19	0.27	4.09	0.29	1.739	0.085

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน  
ในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตาม  
วุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ด้านการเจรจาต่อรอง และด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการสื่อสาร

ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	2	0.163	0.081	0.52	0.594
	ภายในกลุ่ม	100	15.546	0.155		
	รวม	102	15.709			
2. ด้านการเจรจาต่อรอง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.080	0.040	0.22	0.801
	ภายในกลุ่ม	100	17.947	0.179		
	รวม	102	18.028			
3. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	0.000	0.000	0.00	1.000
	ภายในกลุ่ม	100	16.805	0.168		
	รวม	102	16.805			

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
4. ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.345	0.173	0.90	0.410
	ภายในกลุ่ม	100	19.206	0.192		
	รวม	102	19.551			
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.048	0.024	0.12	0.889
	ภายในกลุ่ม	100	20.173	0.202		
	รวม	102	20.221			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.003	0.001	0.02	0.985
	ภายในกลุ่ม	100	8.298	0.083		
	รวม	102	8.301			

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงวิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานศึกษา

	สถานศึกษา										
	โรงเรียนคลองใหม่			โรงเรียนคลองใหม่			โรงเรียนคลองใหม่			อันดับ	
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	$\bar{X}$	SD	อันดับ	$\bar{X}$	SD	อันดับ		
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	<i>n</i> = 27			<i>n</i> = 30			<i>n</i> = 46				
1. ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี	3.97	0.35	มาก	2	4.25	มาก	1	4.32	0.38	มาก	2
2. ด้านการเจรจาต่อรอง	3.88	0.45	มาก	5	4.15	มาก	3	4.34	0.35	มาก	1
3. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์	3.92	0.47	มาก	4	4.18	มาก	2	4.28	0.32	มาก	4
4. ด้านการสื่อสาร	3.94	0.45	มาก	3	4.06	มาก	5	4.29	0.37	มาก	3
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.04	0.49	มาก	1	4.11	มาก	4	4.26	0.39	มาก	5
รวม	3.95	0.29	มาก		4.16	มาก		4.30	0.25	มาก	



จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

โรงเรียนคลองใหม่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และ ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี

โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และ ด้านการเจรจาต่อรอง

โรงเรียนวัดแพรงษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และ ด้านการสื่อสาร

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้านจำแนกตามสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	2	2.095	1.048	7.70*	0.001
	ภายในกลุ่ม	100	13.614	0.136		
	รวม	102	15.709			
2. ด้านการเจรจาต่อรอง	ระหว่างกลุ่ม	2	3.576	1.788	12.37*	0.000
	ภายในกลุ่ม	100	14.451	0.145		
	รวม	102	18.028			
3. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	2.305	1.153	7.95*	0.001
	ภายในกลุ่ม	100	14.499	0.145		
	รวม	102	16.805			

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
4. ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	2.283	1.141	6.61*	0.002
	ภายในกลุ่ม	100	17.268	0.173		
	รวม	102	19.551			
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.963	0.481	2.50	0.087
	ภายในกลุ่ม	100	19.258	0.193		
	รวม	102	20.221			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.053	1.027	16.44*	0.000
	ภายในกลุ่ม	100	6.247	0.062		
	รวม	102	8.301			

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามสถานศึกษาโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี จำแนกตามสถานศึกษาเป็นรายคู่

สถานศึกษา	$\bar{X}$	โรงเรียนคลองใหม่ 3.97	โรงเรียนนาาคีอนุสรณ์ 4.25	โรงเรียนวัดแพรภษา 4.32
โรงเรียนคลองใหม่	3.97	-	0.28*	0.34*
โรงเรียนนาาคีอนุสรณ์	4.25	-	-	0.07
โรงเรียนวัดแพรภษา	4.32	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี จำแนกตามสถานศึกษาระหว่าง โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์กับ โรงเรียนคลองใหม่ โรงเรียนวัดแพรงกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการเจรจาต่อรอง จำแนกตามสถานศึกษาเป็นรายคู่

สถานศึกษา	$\bar{X}$	โรงเรียนคลองใหม่	โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์	โรงเรียนวัดแพรงกษา
		3.88	4.15	4.34
โรงเรียนคลองใหม่	3.88	-	0.27*	0.46*
โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์	4.15	-	-	0.19
โรงเรียนวัดแพรงกษา	4.34	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการเจรจาต่อรอง จำแนกตามสถานศึกษาระหว่าง โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์กับ โรงเรียนคลองใหม่ โรงเรียนวัดแพรงกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามสถานศึกษาเป็นรายคู่

สถานศึกษา	$\bar{X}$	โรงเรียนคลองใหม่	โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์	โรงเรียนวัดแพรงกษา
		3.92	4.18	4.28
โรงเรียนคลองใหม่	3.92	-	0.26*	0.37*
โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์	4.18	-	-	0.11
โรงเรียนวัดแพรงกษา	4.28	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามสถานศึกษาระหว่างโรงเรียนนาคคือนุสรณ์กับโรงเรียนคลองใหม่ โรงเรียนวัดแพรภษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการสื่อสาร จำแนกตามสถานศึกษาเป็นรายคู่

สถานศึกษา	$\bar{X}$	โรงเรียนคลองใหม่	โรงเรียนนาคคือนุสรณ์	โรงเรียนวัดแพรภษา
		3.94	4.06	4.29
โรงเรียนคลองใหม่	3.94	-	0.13	0.35*
โรงเรียนนาคคือนุสรณ์	4.06	-	-	0.22
โรงเรียนวัดแพรภษา	4.29	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 18 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการสื่อสาร จำแนกตามสถานศึกษาระหว่างโรงเรียนนาคคือนุสรณ์กับโรงเรียนวัดแพรภษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามสถานศึกษาเป็นรายคู่

สถานศึกษา	$\bar{X}$	โรงเรียนคลองใหม่	โรงเรียนนาคคือนุสรณ์	โรงเรียนวัดแพรภษา
		3.95	4.16	4.30
โรงเรียนคลองใหม่	3.95	-	0.21*	0.35*
โรงเรียนนาคคือนุสรณ์	4.16	-	-	0.14
โรงเรียนวัดแพรภษา	4.30	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามสถานศึกษาระหว่างโรงเรียนนาคคืออนุสรณ์กับโรงเรียนคลองใหม่ โรงเรียนวัดแพรภษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ครูโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ในปีการศึกษา 2557 ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของครูในโรงเรียนกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) คือ ระดับการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุดตามการประยุกต์แนวคิดของ Ash and Persall (2007) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.28-0.75 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติพื้นฐาน ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน และการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')

#### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยผู้วิจัยสรุปผลได้ ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู 5 ด้าน คือ ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีมโดยรวมและรายด้าน

1.1 ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารของสถานศึกษาด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน

พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา มีความกระตือรือร้น ตลอดจนเปิดใจให้กว้าง สำหรับเทคโนโลยีใหม่ ส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เหมาะสมกับความต้องการ และเป็นผู้นำเลือกกิจกรรมสื่อที่เหมาะสมในแต่ละโครงการ ตามลำดับ

1.2 ด้านการเจรจาต่อรอง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเจรจาต่อรองโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ไขข้อขัดแย้งเป็นที่ยอมรับของบุคลากรยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีทักษะการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียนที่ดี ตามลำดับ

1.3 ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้ความร่วมมือประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดี และอบอุ่นภายในสถานศึกษา และห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู และให้ความสนใจเข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงาน และปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรกำลังประสบอยู่ตามลำดับ

1.4 ด้านการสื่อสาร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สามารถให้เหตุผลมีทำที่ที่ดีในการชี้แจงโน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับ และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ในชุมชนให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และเป็นผู้นำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุมสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ตามลำดับ

1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การให้คำแนะนำให้คำปรึกษา และรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานของทีมงานต่าง ๆ การสร้างแรงบันดาลใจแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมงานภายในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน และแสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปร วุฒិการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสิทธิภาพในการทำงานสถานศึกษา

2.1 ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามประสิทธิภาพในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามสถานศึกษา โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู 5 ด้าน คือ ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งหลักการภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นี้เป็นหลักการของการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนก้าวสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล และเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ในอนาคตสอดคล้องกับกาญจนา ศิลา (2556) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับบัณฑิต บุญถนอม (2542, หน้า 83) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถม ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงาน



การประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับชววิช บุชรักษา (2542) พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อการบริหารการศึกษา แห่งยุคโลกาภิวัตน์ ในเขตพื้นที่ฝั่งตะวันออก ด้านพฤติกรรมการณ์เป็นผู้นำ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละด้าน ปรากฏผล ดังนี้

1.1 ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้นำอาจมีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา มีความกระตือรือร้น คลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่ส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เหมาะสมกับความต้องการและเป็นผู้นำเลือกกิจกรรมสื่อที่เหมาะสมในแต่ละโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของรุ่งโรจน์ แก้วอุไร (2543) เรื่อง การพัฒนาระบบการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายใยแมงมุม ผลการวิจัย พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตที่เรียนผ่านเครือข่ายใยแมงมุมสูงกว่า นิสิตที่เรียนตามปกติ นิสิตที่เรียนผ่านเครือข่ายใยแมงมุมมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนผ่านเครือข่ายใยแมงมุมอยู่ในระดับมาก และผลงานวิจัยของอเนก ประดิษฐ์พงษ์ (2545) เรื่อง ชีวิตและวิวัฒนาการสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเรื่อง ชีวิตและวิวัฒนาการมีประสิทธิภาพสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

1.2 ด้านการเจรจาต่อรอง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเจรจาต่อรองโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ไขข้อขัดแย้ง เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีทักษะการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียนที่ดี ภาวะผู้นำร่วมด้วยอย่างสร้างสรรค์ด้วยการเผชิญปัญหาอย่างท้าทาย สร้างระบบสนับสนุนที่ดี ด้วยการแสวงหากคนที่มีความสามารถ และพร้อมจะช่วยผลักดันอย่างเต็มความสามารถ (Peters, 2002; Schwartz & Rosen, 2004) สำหรับการเจรจาต่อรองนั้นพยาบาลบางส่วนมองเห็นว่าการเจรจาต่อรองเป็นสิ่งสำคัญอยู่คู่กับชีวิตประจำวันของคนมาช้านาน ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน จึงเป็นทักษะที่มีความสำคัญและต้องปรับปรุง เพื่อนำไปสู่การให้ได้ผลตอบแทนที่ยิ่งใหญ่ของกลุ่มวิชาชีพดามมา (Mason, Leavitt, & Chaffee, 2002) และยังคงสอดคล้องกับชาราทิพย์ ศรีภักดี (2554, หน้า 76) ที่ศึกษาคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการพูด โน้มน้าวให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกล้อล้อยตามอยู่ในระดับสูงสุด สุภาพ กันสการ (2552, หน้า 92) พบว่า

ผู้บริหารมีการบริหารจัดการตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ติดตามข้อมูลย้อนกลับที่ตนได้สั่งการไปแล้วว่า ครูมีการรับรู้ที่ตรงกันหรือไม่ ทั้งการสั่งการ ด้วยวาจาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้ความร่วมมือประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นภายในสถานศึกษา และห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู และให้ความสนใจเข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงาน และปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรกำลังประสบอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับธีรศักดิ์ อัครพสุชาติ (2548) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร และพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เชื้อนสิริกิติ์ อำเภอลำปลาย จังหัดอุดรคิตต์ ผลการวิจัย พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เชื้อนสิริกิติ์ อำเภอลำปลาย จังหัดอุดรคิตต์ ในด้านผู้อื่นได้แก่ สามารถทำงานเป็นทีม มีความสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับสุภาพร เจริญศรี (2550, หน้า 115) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องพัฒนาตนเองในหลาย ๆ ด้าน และด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นด้านหนึ่งที่ต้องพัฒนา เพื่อสามารถประสานการทำงานร่วมกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ อยู่เสมอ และยังสอดคล้องกับชัชวาล วงศ์ทา (2548) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัย พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการสื่อสาร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถให้เหตุผลมีทำที่ที่ดีในการชี้แจง โน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับ และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ในชุมชนให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และเป็นผู้นำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุมสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของสุริยันต์ สะท้าน (2550 อ้างถึงใน พิมพรรณ สุริโย, 2551, หน้า 7) ที่ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร



ของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ซึ่งพบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในสังกัด โรงเรียนเทศบาลมีทักษะการติดต่อสื่อสารที่สามารถ และใช้เป็นเครื่องแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้การติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การติดต่อสื่อสารจะช่วยแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การตัดสินใจมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้อื่นเข้าใจโรงเรียนและงานของโรงเรียน เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของระวิทย์ บุญสินสุข (2534) ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่า ทิศทางการสื่อสารในองค์การที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานมากที่สุด คือ การสื่อสารสองทาง คือ เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติต่าง ๆ อย่างเปิดเผยเสรี และผลของการวิจัยยังพบว่า การสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์การ โดยเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานมีการสื่อสารสองทางมากก็มีแนวโน้มที่ความพึงพอใจในการสื่อสารภายในองค์การมากตามไปด้วย โดยสอดคล้องกับทฤษฎีแบบจำลองการสื่อสารที่ทำให้ความสัมพันธ์กับปัจจัยสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้การสื่อสารเกิดขึ้นด้วย ทั้งยังให้ความสำคัญกับผลของการสื่อสาร (Effect) และปฏิกิริยาโต้ตอบ (Feedback) ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารเนื่องจากผลของการสื่อสาร และปฏิกิริยาโต้ตอบเป็นกลไกที่ทำให้ผู้ส่งสารทราบว่าข่าวสารที่ส่งออกไปนั้นได้รับตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด เมื่อมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลสองคนจะมีผล การสื่อสารปรากฏในรูปของการเปลี่ยนแปลง ระดับความรู้ ทัศนคติ และปฏิกิริยาโต้ตอบจะคอยแจ้งให้ผู้ส่งสารทราบว่า การสื่อสารผิดพลาดล้มเหลว หรือบกพร่องแก้ไขไหม เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ดังนั้น การสื่อสารสองทางซึ่งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานย่อมสามารถช่วยเกิดความเข้าใจในเรื่องเดียวกันอย่างสอดคล้องต้องกัน ทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งทางความคิด และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสาร (ชาลิน นานา, 2539, หน้า 105)

1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นความสำคัญ และยอมรับในการนำหลักการการทำงานเป็นทีมมาใช้ในการบริหารงาน มีการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งเพื่อนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม กระตุ้นให้สมาชิกทีมงานในสถานศึกษา ช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งทอทิพภา วิริยะพันธุ์

(2551, หน้า 11) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการบริหารทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการในการบริหารทีมงานให้กระฉับ ชัดในทุกแง่มุม ตลอดจนวิธีกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมงานได้ช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร หากผู้บริหารสามารถเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่จะส่งผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร และในด้านการสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และสุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555, หน้า 53-54) ที่ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากในการทำงานขององค์กรและหน่วยงาน หากองค์กรหน่วยงานไหนที่มีทีมงานที่เข้มแข็งย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรหรือหน่วยงานนั้น จึงเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องสร้างทีมงานพัฒนาทีมงานส่งเสริมทีมงานให้ทำงานอย่างเต็มความรู้ เต็มความสามารถ ทีมงานทำงานได้อย่างเต็มความรู้เต็มความสามารถแล้ว ผลประโยชน์ก็จะเกิดขึ้นกับตัวขององค์กรเอง ซึ่งสอดคล้องกับธีรศักดิ์ อัครพสุชาติ (2548) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร และพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เชื้อนสิริกิติ์ อำเภอบ้านลาด จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เชื้อนสิริกิติ์ อำเภอบ้านลาด จังหวัดอุดรธานี ในด้านผู้อื่นได้แก่ สามารถทำงานเป็นทีม มีความสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานสถานศึกษา

2.1 ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จึงทำให้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ครุมองในมุมกลับว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ให้ความสำคัญธรรมเนียมในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ กระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน และให้โอกาสเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับทิพวดี เมฆสวรรค์ (2544, หน้า 35) ผู้บริหารที่มี

วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และเชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถสูง วางแผนได้ดี และยังสอดคล้องกับกี วงศ์พูน (2539, หน้า 59) ได้กล่าวไว้ว่า หลัคนุษยสัมพันธ์ผู้นำที่ควรยึดหลักการปกครองการบังคับบัญชาเพื่อให้ลูกน้องเพื่อนร่วมงานพึงพอใจ ผู้ได้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบและยอมรับผู้บริหารประเภทนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของไมตรี คงนุกูล (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติคินเคทกรุงเทพฯ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคทกรุงเทพฯ มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติคินเคทกรุงเทพฯ ความความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐดา แสนสิงห์ (2548, หน้า 290-294) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เขต 1 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของคนแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ (2549, หน้า 76) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น จึงทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ครูวุฒิการศึกษาปริญญาตรีอยู่ในระดับมาก และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก นันทนา ประกอบกิจ (2549) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร กรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดไม่มีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และพบว่า พนักงานองค์กรค้าของธุรกิจการค้าที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์กร ด้านนวัตกรรม ด้านมุ่งเน้นความสำคัญกับคนในองค์กร ด้านความมีเสถียรภาพ และด้านแบบแผนการทำงานอย่างไม่เคร่งครัดไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า ระดับการศึกษา กับด้านมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงานสัมพันธ์กัน หันทยุง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพรสวรรค์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการส่งเสริมจัดการเรียนการสอนให้กับครูทุกคน ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ครูมองในมุมกลับว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีการส่งเสริมสนับสนุน



ให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน จึงทำให้ประสบการณ์ในการทำงานของครูมีความคิดเห็นไม่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไมตรี คงนุกูล (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติคินเคทกรุงเทพฯ ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติคินเคทกรุงเทพฯ มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติคินเคทกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐดา แสนสิงห์ (2548, หน้า 290) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เขต 1 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ (2549, หน้า 76) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับประวีตร โหรา (2551, หน้า 143-144) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนแตกต่างกัน ส่วนด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามภูมิภาค พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สกมลพร สัจวารกาญจน์ (2529, หน้า 19) กล่าวว่า การที่ครูมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนาน น่าจะมีทักษะและความชำนาญจนสามารถนำประสบการณ์มาปรับปรุงการดำเนินงานที่เกิดผลแก่หน่วยงานได้ สนั่น หันทอง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของครู พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อุดม สิงโตทอง (2550) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านจำแนกตามประสบการณ์ของครู พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามสถานศึกษาโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขนาดของโรงเรียนต่างกัน ทำให้มีบริบทของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงศึกษา จึงส่งผลให้การจำแนกตามสถานศึกษามีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ไสว พลพุทธา (2549) ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ 5 ด้าน คือ ด้านผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านผู้นำ จิตวิญญาณการบริหารด้านผู้นำทางการศึกษา ด้านผู้นำการบริหารและด้านผู้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีตามสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับเห็นด้วย ทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน และตามสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และครูผู้สอนเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับเห็นด้วย ทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน ครูผู้สอนเพศชายมีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่คาดหวัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ครูผู้สอนเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่ครูผู้สอนทั้งสองเพศมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน ครูผู้สอนที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับเห็นด้วย ทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน ครูผู้สอนที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามสภาพที่คาดหวังในระดับเห็นด้วย ทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน ส่วนครูผู้สอนที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ขนาดของโรงเรียนจึงมีความเห็นที่ไม่แตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 92-95) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รับรู้ว่างานที่ทำนั้นมีคุณค่า ยังสอดคล้องกับ สรรค์นิตี สมพงษ์ธรรม (2549, หน้า 54) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ครูมีสมรรถภาพด้านการออกแบบสื่อการสอน และส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง
2. ด้านการเจรจาต่อรองสถานศึกษา ควรส่งเสริมสามารถแลกเปลี่ยนและยินดีรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร อีกทั้งสามารถประสานแรงขับเคลื่อน และเสริมสร้างพลังกับบุคลากร
3. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ สถานศึกษาควรจัดกิจกรรมสังสรรค์เสวนากับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม ให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ครูบุคลากร
4. ด้านการสื่อสารสถานศึกษา ควรส่งเสริมการแสดงกิริยา วาจาสุภาพ เหมาะสมในการเสวนา และใช้วิธีการพูดเหมาะสมกับกาลเวลาและสถานที่
5. ด้านการทำงานเป็นทีม สถานศึกษาควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรยอมรับในคุณค่าของเพื่อนร่วมทีมงาน และส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นรับฟัง และร่วมมือกันแก้ปัญหา

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
2. ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนของครูในโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ
3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนของครูในโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

## บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุ่ม. (2539). การพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร. *เพิ่มผลผลิต*, 39(6), 3-11.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2542). การจัดสวัสดิการของหน่วยงานถือเป็นเรื่อง ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ. *เพิ่มผลผลิต*, 38(3), 49-60.
- กาญจนา สีลา. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2553). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: สิ่งที่ควรมีของผู้นำในอนาคต. เข้าถึงได้จาก <http://www.creativeleadership2009.blogspot.com/>
- กิตติพันธ์ รุจิรกุล. (2539). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โอ เอสพรีนติ้งเฮาส์.
- กิติมา ปรีดีดิลก. (2539). ทฤษฎีบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2552). เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา. เข้าถึงได้จาก [http://www.drkanchit.com/general\\_articles/articles/general\\_24.html](http://www.drkanchit.com/general_articles/articles/general_24.html)
- จักรเพชร เทียนไชย. (2552). ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณตามแนวทางการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- ชบา เต็ดดวง. (2549). การศึกษาการดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามสภาพจริงของโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรีกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัชวาล วงศ์ทา. (2548). มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2540). ทฤษฎีการบริหาร. สงขลา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ชาลิน นานา. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติ: เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกา. วิทยานิพนธ์การนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวารสารศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2544). ภาวะผู้นำ. ใน เอกสารประกอบการสอนวิชา 1065101 หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา. กาญจนบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กเซอร์เน็ท.
- ณัฐดา แสณสิงห์. (2548). ทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เขต 1. ปรินญาณีพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551). การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ: สหธรรมมิก.
- ทองใบ สุคชารี. (2542). วิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2540). หน่วยที่ 3 ทฤษฎีระบบ. ใน ประมวลสารชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารหน่วยที่ 1-4 (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทิพวดี เมฆสุวรรณค์. (2544). กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เทนท.
- ทิพาภรณ์ ศรีเวียงราช. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ทศนา แคมมณี. (2537). การเล่นกับการพัฒนาทางสติปัญญาของเด็กไทยในชนบท. วารสารครุศาสตร์, 22(3), 12-35.
- ธวัช บุรกรักษา. (2542). ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อการศึกษายุคโลกาภิวัตน์ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธราทิพย์ ศรีภักดี. (2554). คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธิดิภพ ชยธวัช. (2548). แม่ไม่บริหาร. กรุงเทพฯ: ซี.พี. บุ๊คแอสเตนคาร์ด.
- ธีรพันธ์ คงนาวัง. (2543). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ธีรศักดิ์ อัครพสุชาติ. (2548). การศึกษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารและพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเขื่อนสิริกิติ์ อำเภอท่าปลา จังหวัดอุตรดิตถ์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- นภดล บุญอนอม. (2542). ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นันทนา ประกอบกิจ. (2549). ปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร: กรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขตสังกะยมกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญเลิศ กลิ่นรัตน์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. เชียงใหม่: สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- ประมวล ศรีขวัญใจ. (2550). การจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประวิตร โหรา. (2551). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. ปริญญานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประสิทธิ์ ทองอุ่น. (2542). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: เชิร์คเวฟเอ็ดดูเคชั่น.
- พัชนี เขจรธยา. (2541). แนวคิดหลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- พัชวิษฐ์ โสยกกุล. (2552). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พันธุ์ อาจชัยรัตน์. (2547). บทนำเบื้องต้นของการจัดนวัตกรรมการ: การจัดนวัตกรรมการสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- พิมพ์พรรณ สุริโย. (2551). ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.



- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2548). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษารวมบทความ*. กรุงเทพฯ: โกลเด้นบุ๊ก.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). *วิถีเอเชีย ทางเลือกใหม่ในการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพโรจน์ ศรีสวัสดิ์. (2548). *ปัจจัยกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมแก่ลูกค้าชั้นดีของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2551). *กลยุทธ์สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์*. ม.ป.ท.
- มานิตย์ รัตนปัญญา. (2541). *ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไมตรี คงนุกูล. (2551). *การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคด กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: เอสแอนด์จี กราฟฟิค.
- ระวิทย์ บุญสินสุข. (2534). *การศึกษาการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2544). *ปฏิวัติการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- รุจโรจน์ แก้วอุไร. (2543). *การพัฒนากระบวนการสอนผ่านเครือข่ายใยแมงมุม*. ปริญญานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- โรงเรียนคลองใหม่. (2557). *ข้อมูลพื้นฐาน*. สมุทรปราการ: โรงเรียนคลองใหม่
- ลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ. (2549). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอน โรงเรียนสฤษดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรีเขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- วาสนา สิงห์โกวินทร์. (2545). *เทคนิคการพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2553). *ศาสตร์และศิลปะในการเป็นผู้นำในโลกยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอด์คูเคชั่นอินโคไชน่า.
- วิรัตน์ สายสุต. (2549). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของ ข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อำนาจเจริญ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *คู่มือสู่ความสำเร็จอันไร้ขอบเขต*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนิตยสาร โลกทิพย์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). *แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. ม.ป.ท.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์. (2549). *กฎแห่งความเป็นเลิศทางการบริหารคน*. กรุงเทพฯ: ชุม.
- เสาวนิต เสาธานนท์. (2542). *ภาวะผู้นำโปรแกรมวิชาบริหารการศึกษา*. นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สกลพร สัจวรกาญจน์. (2529). *การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขต การศึกษา 12*. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สกลศักดิ์ ทิพย์ไชย. (2546). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา
- ส่งสุข ไพละฮอ. (2553). *ผลของการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่มีต่อการพัฒนาความรู้และ กระบวนการทำงานของครูประถมศึกษา: การผสมวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ*. เข้าถึงได้จาก <http://docs.google.com/viewer=cache:www.nubkk.nu.ac.th/librAR>
- สมควร ไกรพน. (2546). *แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา วิชาการบริหารการศึกษา, สำนักงานบัณฑิตศึกษา, สถาบันราชภัฏเลย.
- สมชาย เทพแสง. (2554). *ผู้นำยุคใหม่หัวใจของการปฏิรูป* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เกรทเอด์ คูเคชั่น.

- สมภพ โรจนพันธ์, บุญมาก พร้อมน้อย, และนคพร ตรีรัตน์ตระกูล. (2540). *นักบริหารระดับโลก: หัวหน้ามือหนึ่งและองค์การมือเหนือ*. กรุงเทพฯ: ราชดำริพลับลิเคชั่น.
- สรศักดิ์ นิธิ สมพงษ์ธรรม. (2549). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา
- สันศักดิ์ สะศิวนิช. (2552). *การทำงานเป็นทีม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.dopa.go.th/iad/subject/teamwork.doc/>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษา 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2553). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554 TQA Criteria for performance excellence 2553-2554*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *แนวคิดและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สิริกร สุทิน. (2549). *การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 3*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2555). *ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- สุพรรณณี มาตรโพธิ์. (2549). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพล วังสินธุ์. (2545). *การบริหารโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา*. *วารสารวิชาการ*, 5(6), 29-33.
- สุภาพ กันสการ. (2552). *พฤติกรรมกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุรเชษฐ์ จิตตะวิภูล. (2542). การแนะแนวเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุรพงษ์ เศรษฐภูภักดี. (2543). การดำเนินการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียน เป็นศูนย์กลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอป่าพอง จังหวัดขอนแก่นปีการศึกษา 2542. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). สุ่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. วารสารวิชาการ, 3(6), 71-73.
- สุวิทย์ หิรัณยกาณต์, สิริวรรณ เมธีวิวัฒน์, และชนินทร์ชัย อินทிரากรณ์. (2540). พจนานุกรมศัพท์ การศึกษา. กรุงเทพฯ: ไอ.คิว.บุ๊คเซ็นเตอร์.
- เสนาะ ดิยาว์. (2538). การสื่อสารในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไสว พลพุทธา. (2549). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามความคิดเห็นของ ครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- อนันท์ งามสะอาด. (2547). มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ: ส่งเสริมอาชีพ.
- อเนก ชรรณิต. (2549). การศึกษาการพัฒนาทางวิชาการของครูโรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑล จันทบุรี สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- อเนก ประดิษฐพงษ์. (2545). การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เรื่อง ชีวิตและวิวัฒนาการสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย. ปรินญาณิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิทยาศาสตร์ศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- อรรณพ พงษ์วาท. (2540). ผู้บริหารกับการพัฒนาศึกษาอะไร ทำไม อย่างไร. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรุณ สรรพคุณ. (2549). บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- อวยชัย ชบา. (2538). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- อำนวย แสงสว่าง. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์.

- อุดม สิงโตทอง. (2550). ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองการพิมพ์.
- โอบสึ แก้วจำปา. (2547). ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- Ash, R. C., & Persall, J. M. (2007). The principal as chief learning officer. *National Association of Secondary School Principals*, 84(616), 15-22.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Prentice-Hall.
- Bonstingl, C. (2001). *Schools of quality*. California.
- Campbell, R. F., Corbally, J. E., & Nystrand, R. O. (1983). *Introduction to educational administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Forth Worth, TX: Dryen Press.
- Davis, R. C., & Filley, A. C. (1973). *Principle of management*. New York: Alexander Hasuition Institute.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership research finding: Practice and skills*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ford, M. (1999). Testing the limits of corporatism: industrial relations in Suharto's Indonesia. *Journal of Industrial Relations*, 41(3), 372-392.
- Garrison, M., & Bly, M. A. (1997). *Human relations: Productive approaches for the workplace*. Boston: Allyn and Bacon.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Guilford, J. P. (1980). *Traits of creativity*. Edited P.E. Vernon, Harmondsworth, Middlessex: Penguin Book.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration*. New York: McGraw-Hill.
- Joseph, S. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge; Mass: Harvar University Press.
- Kimbrough, R. B., & Nunnery, M. Y. (1988). *Education administration: An introduction* (3<sup>rd</sup> ed.). Middlesex: Penguin Book.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied psychological*, 80, 358-368.



- Livneh, C., & Hamuch, L. (1989). Factors differentiating high and low participants. *In Lifelong Learning, 48*, 637-646.
- Marais, L. C. (1999). *The relationship between organizational culture and the practice program evaluation in human service organizations*. Retrieved from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9840039>
- Mason, D. J., Leavitt, J. K., & Chaffee, M. W. (2002). *Policy & politics: In nursing and health care*. Washington, DC: Sauders.
- Newell, S., & Jeffery, D. (2002). Conducting the research. In *A mixed gender group of 19 psychology students took part. They had a wide range*. New York: Prentice-Hall.
- Pellegrino, J. W., & Varnhagan, C. K. (1985). Abilities and aptitudes. In *The international encyclopedia of education: Research and studies*. Oxford: Pergamon.
- Peters, R. M. (2002). Nurse administrators' role in health policy: Teaching the elephant to dance. *Nursing Administrator Quarter, 26*(4), 1-8.
- Pinkley, J. (1990). *Analysed negotiators' descriptions of conflict before and after they engaged in Negotiation*. New York: Prentice-Hall.
- Plunkett, W. R. (1992). *Supervision: The direction of people at work* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (11<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ruth, A., & Maurice, P. L. (2007). *The principal as chief learning officer: The new work of formative leadership*. Birmingham: Stamford University Birmingham.
- Schwartz, R., & Rosen, B. (2004). The politics of evidence-based health policy-making. *Public Money & Management, April*, 121-127.
- Sergiovanni, S. J. (1980). *Educational governance and administration*. New York: McGraw-Hill.
- Stoll, J., & Temper, J. (2009). Creative leadership teams. *Journal of Management in Education, 23*(1), 12-18.
- Stoner, S. (1978). *Management*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Szilagyi, J. A., & Wallace, M. (1980). *Organizational behaviour and performance*. California: Goodyear Santa Monica.



William, F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk.

*Journal of Finance*, 19, 425-442.

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

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศร. 6621.8/ ว. 1217

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

20 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย  
เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. เค้าโครงการวิจัย
  2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นางสาวพนิดา ไชยเทพ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57990193 ได้รับความเห็นชอบให้ทำ งานนิพนธ์ เรื่อง ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบล แพรกษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยอยู่ในความควบคุมดูแล ของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้าง เครื่องมือเพื่อการวิจัยศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษาได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สมุทร ชำนาญ

(ดร.สมุทร ชำนาญ)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ว. 1218

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

20 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นางสาวพนิดา ไชยเทพ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57990193 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือของนิสิตในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สมุทร ชำนาญ

(ดร.สมุทร ชำนาญ)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811



(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ว. 1219

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

20 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวพนิดา ไชยเทพ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57990193 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สมุทร ชำนาญ

(ดร.สมุทร ชำนาญ)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข

คำอำนาจจำแนกรายชื่อและความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

ตารางที่ 20 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรภษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 1

ข้อ	(r)	ข้อ	(r)
<b>1. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>		3.6	0.45
1.1	0.39	3.7	0.72
1.2	0.67	3.8	0.45
1.3	0.38	3.9	0.55
1.4	0.54	3.10	0.57
1.5	0.39	<b>4. ด้านการสื่อสาร</b>	
1.6	0.41	4.1	0.28
1.7	0.59	4.2	0.38
<b>2. ด้านการเจรจาต่อรอง</b>		4.3	0.31
2.1	0.36	4.4	0.38
2.2	0.50	4.5	0.75
2.3	0.50	<b>5. ด้านการทำงานเป็นทีม</b>	
2.4	0.60	5.1	0.28
2.5	0.45	5.2	0.42
2.6	0.54	5.3	0.48
<b>3. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์</b>		5.4	0.38
3.1	0.46	5.5	0.41
3.2	0.38	5.6	0.50
3.3	0.43	5.7	0.40
3.4	0.53		
3.5	0.51		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.91

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ  
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 ข้อ  
ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา จำนวน 36 ข้อ 5 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของ Ash and Persall
3. ตอบแบบสอบถามฉบับนี้คือครูผู้สอนโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา จำนวน 103 คนของสถานศึกษาเป็นผู้ตอบคำถาม

คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด แต่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูของโรงเรียนในกลุ่มตำบลแพรงษา

---

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านข้อความต่อไปนี้

## สถานภาพของท่าน

## 1. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี       ปริญญาตรีขึ้นไป

## 2. ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

- น้อยกว่า 5 ปี       5-10 ปี       มากกว่า 10 ปี

## 3. สถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

- โรงเรียนคลองใหม่  
 โรงเรียนนาคคืออนุสรณ์  
 โรงเรียนวัดแพรงษา



ตอนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง: โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของท่าน

คะแนน 1 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นไม่มีการปฏิบัติหรือน้อยที่สุด

คะแนน 2 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นน้อย

คะแนน 3 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีปรากฏให้เห็นไม่บ่อยหรือปานกลาง

คะแนน 4 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นมาก

คะแนน 5 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นมากที่สุด

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ				
		1	2	3	4	5
<b>1. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>						
1.	ส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เหมาะสมกับความต้องการ					
2.	มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา มีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่					
3.	จัดการอบรมภายในองค์กรให้ครูมีความรู้มีเจตคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ					
4.	เป็นผู้นำเลือกกิจกรรมสื่อที่เหมาะสมในแต่ละโครงการ					
5.	มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา					
6.	สนับสนุนให้ครูมีสมรรถภาพด้านการออกแบบสื่อการสอน					
7.	ส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง					
<b>2. ด้านการเจรจาต่อรอง</b>						
1.	สามารถแลกเปลี่ยนและยินดียินดีรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร					
2.	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
3.	มีทักษะ การพูดการฟังการอ่านและการเขียนที่ดี					
4.	สามารถประสานแรงจูงใจและเสริมสร้างพลังใจกับบุคลากร					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรม ภาวะผู้นำ				
		1	2	3	4	5
5.	สามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ไขข้อขัดแย้งเป็นที่ยอมรับของบุคลากร					
6.	แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม					
<b>3. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์</b>						
1.	ให้ความร่วมมือประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม					
2.	ยินดีกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือประสบผลสำเร็จในด้านอื่น ๆ					
3.	แสดงตนเป็นมิตรต่อบุคลากรทุกระดับถูกต้องกับกาลเทศะ					
4.	ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นภายในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู					
5.	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ครูบุคลากร					
6.	ให้ความสนใจเข้าไปปัญหาทางการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรกำลังประสบอยู่					
7.	มีความจริงใจต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน					
8.	ให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
9.	จัดกิจกรรมสังสรรค์เสวนากับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม					
10.	จัดให้มีสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม					
<b>4. ด้านการสื่อสาร</b>						
1.	สามารถให้เหตุผลมีทำที่ที่ดีในการชี้แจง โน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ					
2.	ใช้วิธีการพูดเหมาะสมกับกาลเวลาและสถานที่					
3.	เป็นผู้นำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเองสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุมสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
4.	ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ในชุมชนให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ					
5.	แสดงกิริยาวาจาสุภาพเหมาะสมในการเสวนา					

ข้อที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรม ภาวะผู้นำ				
		1	2	3	4	5
5. ด้านการทำงานเป็นทีม						
1.	แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					
2.	การสร้างแรงบันดาลใจแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมงานภายในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน					
3.	การให้คำแนะนำให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานของทีมงานต่าง ๆ					
4.	ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรยอมรับในคุณค่าของเพื่อนร่วมทีมงาน					
5.	การเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานเป็นทีม					
6.	ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นรับฟังและร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม					
7.	ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละทีมงานมีความเข้าใจผูกพันและมีความร่วมมือกัน					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

นางสาวพนิตา ไชยเทพ

นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา