

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

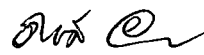
ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
สิงหาคม 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

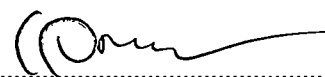
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ ภรณ์ทิพย์ บั่นก้อง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

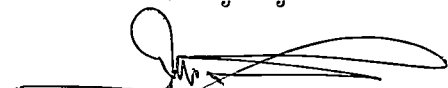
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

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

วันที่ 14 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยการให้คำปรึกษา การแนะนำแนวทางในการดำเนินงาน และการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวี กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์ และแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา และคณาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่าแก่ผู้วิจัย ทำให้สามารถทำการวิจัยได้จนสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาให้ความรู้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และบุคคลในครอบครัวที่คอยช่วยเหลือสนับสนุน เป็นกำลังใจที่ดีในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

คุณค่าของงานวิจัยฉบับนี้ขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู-อาจารย์ทุกท่านและผู้ที่มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรม สั่งสอนชี้แนะแนวทางให้เกิดความรู้ ความคิด สนับสนุนให้ความช่วยเหลือและปรารถนาดีต่อผู้วิจัยมาโดยตลอด

ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน

56920357: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. การบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์/ ผู้บริหาร โรงเรียน/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

กรณีศึกษา ปั้นก้อน: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (CREATIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ Ed.D., การดี อนันต์นารี, กศ.ด. 133 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ระเบียบวิธีวิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 19 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 คน ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 9 คน คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 1 คน ครูอาวุโสระดับประถมศึกษา จำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม 3 ฉบับ ฉบับแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิด ฉบับที่สองและฉบับที่สามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile range) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์ ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัย พบว่า

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประกอบด้วย ความมีจินตนาการ ความยืดหยุ่น และความมีวิสัยทัศน์ แต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความมีจินตนาการ ประกอบด้วย ความศรัทธาในการเปลี่ยนแปลงงานอย่างสร้างสรรค์ อย่างมีความเชื่อมั่นและนำไปสู่การพัฒนางานในรูปแบบใหม่ สร้างสรรค์งานเหล่านั้นให้บรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงงานโดยใช้นวัตกรรมเชิงระบบ มีศักยภาพทางสติปัญญาในการสร้างวิสัยทัศน์ที่เฉลียวฉลาด แก้ไขปัญหาด้วยการคิดวิเคราะห์และนำทางเลือกในการแก้ปัญหาไปสู่การปฏิบัติ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น
2. ความยืดหยุ่น ประกอบด้วย ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว มีศักยภาพในการประสานงานการปรับตัวกับผู้ร่วมงาน มีศักยภาพสูงในการวิเคราะห์ปัญหาได้แนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานซึ่งนำไปสู่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน
3. ความมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ศักยภาพในการกำหนดเป้าหมายองค์กรเพื่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศศักยภาพในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต กำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์การทำงานพร้อมกับยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ศักยภาพในการบริหารงานตามวิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ศักยภาพในการสร้างงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร มีความกล้าหาญในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

56920357: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATIONS ; M.Ed.. (EDUCATIONAL ADMINISTRATIONS)

KEYWORDS: CREATIVE LEADERSHIP/ SCHOOL ADMINISTRATORS/ CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

PORNTIP PANKONG: CREATIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3. THESIS ADVISORS: SITTIPORN NIYOMSRI SOMSAK, Ed.D., PARADEE ANANNAWEE, Ed.D. 133 P. 2016.

The purpose of this study was; to investigate creative leadership of school administrators under Chonburi Primary Educational Service Area Office 3. The research method was a Delphi technique. The experts for the study were 19 School administrators, consisted of 5 directors and vice directors from the educational region, 9 school directors and vice school directors, 1 instructor from Burapha University and 4 senior primary school teachers. The research instruments consisted of 3 sets of questionnaires; the first set was open ended questionnaire, the second and the third set were 5 rating-scale questionnaire. The statistical devices were median and inter- quartile ranges.

The research finding were that creative leadership of the primary school principals consisted of imagination, flexibility and prime vision by which the details were as follows;

1. Imagination consisted of; commit to the change of work creative with confidence that led to new model of work as well as, develop those creative work to reach the target, able to motivate co-workers to create work change by using systematic innovation, cognitive ability in creating vision intelligibly ways, solving problems by using critical thinking and bring to create new alternative of working, create comfortable working environment,
2. Flexibility consisted of ; the ability of responding to changes, quick adaptation to the environment, high ability in coordinating with co-worker for adaptation, competency in analysis of problems to get the appropriate result , as well as, accepted co-workers ideas that lead to the good relationship in work place.
3. Visionary vision consisted of ; the ability to set organizational goals for best administration, ability to set contemporary organization visions, mission, and working strategies both at present time and in the future, as well as accepting changes to happen, the ability to manage according to vision, mission, and working strategies which lead to excellence administration, the ability to create new works for organization development, dare to present new ideas which are different from the current environment.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.....	8
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	11
ภาวะผู้นำ.....	23
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	30
กระบวนการวิจัย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ.....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	54
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	57
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	86
สรุปผลการวิจัย.....	86
อภิปรายผล.....	88
ข้อเสนอแนะ.....	94
บรรณานุกรม.....	95
ภาคผนวก.....	105
ภาคผนวก ก.....	106
ภาคผนวก ข.....	109
ภาคผนวก ค.....	112
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	133

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	36
2	การลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ.....	48
3	ค่าความถี่และค่าร้อยละที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ด้านจินตนาการ.....	61
4	ค่าความถี่และค่าร้อยละที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ด้านความยืดหยุ่น.....	66
5	ค่าความถี่และค่าร้อยละที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์.....	70
6	ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ด้านจินตนาการ.....	76
7	ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ด้านความยืดหยุ่น.....	77
8	ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์.....	79
9	ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 ด้านจินตนาการ.....	81
10	ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 ด้านความยืดหยุ่น.....	82
11	ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์.....	84



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับกันว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศนั้น คือ การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ระบุว่า การศึกษาเพื่อสร้างคน และพลเมืองของชาติ ให้มีคุณภาพตามนโยบายของการศึกษา แห่งชาติ 2542 (และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 หน้า 9) และสิทธิ ทางการศึกษาของประชาชน นอกจากนี้การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนา ตนเองให้ดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญต่อ การบริหารและจัดการศึกษาโดยการอำนวยความสะดวก ประสานการจัดการศึกษากับบุคลากร ประชาชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดทั้งหน่วยงานองค์กรสถาบันอื่น ๆ เพื่อให้การศึกษามุ่งบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ ในการนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการบริหารให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาที่พึงประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความรู้ จริยธรรม ในการบริหารจัดการและความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการบริหาร และจัดการศึกษา นั่น คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่เรียกว่า มืออาชีพ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 1)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของบุคลากร ภายในโรงเรียน (James & Connolly, 2000, p. 140) หน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษา คือ สนับสนุนให้มีการจัดทำหลักสูตร กำหนดเป้าหมายการเรียนการสอน สนับสนุนผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน และจัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังถูกกำหนดให้อยู่ในฐานะผู้นำ ที่ต้องดูแลรับผิดชอบตามตำแหน่งที่เป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำ แม้ว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็น ผู้บริหารแต่ผู้บริหารก็ควรจะเป็นผู้นำ (Hoy & Miskel, 2001, p. 393 cited in Katz & Kahn, 1978)

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป มีการคัดเลือก และพัฒนาทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ คือ 1) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (educational leadership) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายสถานศึกษา ส่งเสริม การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบมีส่วนร่วม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

มีความรู้ ความเข้าใจในบุคคลรอบตัว เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การแก้ปัญหาสามารถ จัดลำดับความสำคัญหรือจับประเด็นสำคัญของปัญหา และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) การติดต่อสื่อสาร สื่อความได้อย่างชัดเจน ด้วยภาษา และท่าทางที่เหมาะสมกับผู้รับสาร แต่ละกลุ่ม และ 4) การพัฒนาตนเอง และบุคคลอื่น พัฒนาบุคคลอื่นด้วยการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยงการให้คำปรึกษา และพัฒนาตนเองด้วยการยอมรับจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (บุญช่วย สายราม, 2557)

ภาวะผู้นำในปัจจุบัน และภาวะผู้นำในอนาคต พบว่า ผู้นำในปัจจุบันต้องเป็นบุคคล ที่สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ บรรยากาศการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กร ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้นำในปัจจุบันให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว ความร่วมมือ และความเชื่อมโยงที่ไร้พรมแดน การสร้างนวัตกรรม และการมีภาวะ ผู้นำร่วมกันภายในองค์กร และได้เสนอแนวทางในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำ ในอนาคต ดังนี้ 1) ทักษะใหม่ ผู้นำยุคใหม่ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลมี ความเข้าใจ ผู้อื่น สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงได้ 2) ความร่วมมือผู้นำยุคใหม่ต้องสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ ทั้งส่วนบุคคล และการทำงาน เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกัน ทั้งภายใน และระหว่างองค์กร 3) ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานร่วมกัน 4) ยืดหลักความยืดหยุ่น ยอมรับ และแสวงหาความท้าทาย เช่น การทำงานที่ไม่ถนัด ไม่คุ้นเคย การทำงานกับบุคคลใหม่ ๆ 5) ใจกว้าง และปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ กล้ารับฟังความคิดเห็น หรือการทดลองทำสิ่งที่แตกต่างกัน ไม่ยึดติดกับแนวคิดหรือความรู้ความสามารถเดิม ๆ และ 6) แสวงหาตัวอย่าง ศึกษาวิธีการทำงานของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ แบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในการแสวงหาแนวทางการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ (มัทนา วัฒนอมศักดิ์, 2550)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจูงใจ ประสานงาน และนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทาย และสร้างสรรค์ โดยอาศัยปัจจัยทางด้าน 1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด ด้วยการไว้ใจใจ ให้อิสระ ในการคิด และพร้อมสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ 2) แรงจูงใจภายใน ด้วยการมีความอยาก ความหวัง ความปรารถนา ความเพียรพยายาม มุ่งมั่น ท้มเทเพื่อให้เป็นคนที่ประสบความสำเร็จ และ 3) ความรู้ เชิงลึก ด้วยการมีความรู้เนวกว้างและลึก มีทักษะ ประสบการณ์อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางที่ชาญฉลาดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556, หน้า 31)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การแสดงออกของผู้นำที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ในด้านความสามารถในการนำความสำเร็จ และกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ ซึ่ง นเรศ บุญช่วย (2553) ให้ความหมายว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การแสดงออกซึ่งการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีทัศนคติในเชิงบวกต่อโลก และต่อชีวิต เชื่อมมั่นในคุณค่า และศักยภาพของตนเอง และผู้อื่น ที่พร้อมจะก้าวข้ามอุปสรรคไปด้วยกันมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงถึงความยืดหยุ่นทางความคิด และการกระทำ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความสมดุลในชีวิตที่รู้จักพัฒนาตนเองเสมอ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และจิตวิญญาณ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ให้ความหมายว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ คุญแจแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการกล้านำความเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการกล้าเผชิญกับความท้าทาย ด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุผลสำเร็จ และDubrin (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจส่งเสริมและแนะนำกระบวนการใหม่ ๆ ภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถคิดนอกกรอบกล้าคิดกล้าตัดสินใจมีความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่ายคล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ งานวิจัยหลายเรื่องชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการในทุกระดับทั้งในภาครัฐ เอกชน ระดับโลก หรือระดับท้องถิ่น ผู้นำเปรียบเสมือนจุดรวมแห่งพลังของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในภาวะวิกฤติของระบบราชการ องค์กรมีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความเข้มแข็ง ตั้งใจที่จะแก้ปัญหาอย่างกล้าหาญอดทน และต่อเนื่องสามารถสร้างความมั่นใจให้เกิดการพัฒนาองค์กร ทำให้การทำงานเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น เสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้กับองค์กร (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556)

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านประกอบเข้าด้วยกัน โดยโรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น โรงเรียนจะต้องติดตามความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเข้ามามีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอย่างใกล้ชิด เช่น ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ วิทยาการด้านเทคโนโลยี ตลอดจนการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของจำนวนนักเรียน สิ่งเหล่านี้โรงเรียนจะต้องรับเอามา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดในการทำโรงเรียนให้มีประสิทธิผล คือ ผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุงโรงเรียน เป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียน Seyfarth (1999, อ้างถึงใน เสาวณี ตรีพุทธรัตน์, 2547) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของกลุ่มคน หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ เนื่องจากภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้อง และส่งผลโดยตรง ต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารของทุกหน่วยงานจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญ กับภาวะผู้นำของตนเอง ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ด้านทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการต่าง ๆ ดังที่กล่าวข้างต้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในภาวะเช่นนี้สมรรถนะของผู้นำที่ เรียกว่า “ผู้นำเชิงสร้างสรรค์” จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะทำให้อุดหนุน และได้รับชัยชนะเหนือสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอย่างรุนแรงดังกล่าว สามารถตอบสนองต่อความคาดหวัง ความต้องการของบุคคล และสามารถตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมได้อย่างเหมาะสม

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ได้ให้ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นผู้มียุทธศาสตร์สำคัญในการบริหารในสถานศึกษา และเป็นผู้กำหนดนโยบาย กำหนดจุดมุ่งหมาย วางแผน กำหนดเป้าหมาย ตลอดจนวิธีดำเนินงาน ของโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายรัฐที่กำหนดไว้ และจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพทางการศึกษา ให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า ยังมีปัญหาบางประการเกี่ยวกับผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อาทิเช่น การสร้าง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การรู้จักแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ความเป็นผู้รับผิดชอบอย่างแท้จริง การพัฒนาตนเองให้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำให้การบริหารงาน ในสถานศึกษาเกิดความขัดแย้ง การทำงานมีอุปสรรค การแก้ไขปัญหายุ่งยากซับซ้อนล่าช้า บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ และกลัวการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษาโดยภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อันสืบเนื่องมาจาก การขาดภาวะผู้นำดังกล่าว (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2555)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อทำให้ทราบข้อมูลของสภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของโรงเรียนในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการบริหาร โรงเรียนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

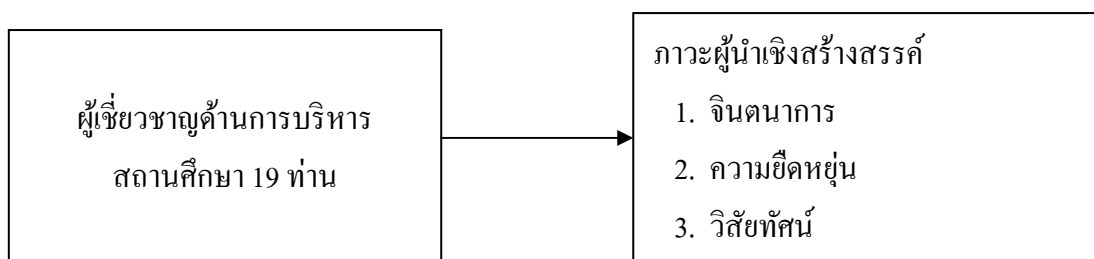
เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

## คำถามของการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ควรมีลักษณะอย่างไร

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยสังเคราะห์จากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Bennis (2002, p. 39; Couto & Eken, 2002, p. 32; Sousa, 2003, p. 56; Katz, 2003 อ้างถึงใน ฉัญญา สนตรการผล, 2554) Guntern (2004, p. 463), Palus and Horth (2005), Ubben, Hughes and Norris (2011) และคนอื่น ๆ ซึ่งจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทำให้ได้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) จินตนาการ (Imagination) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 3) วิสัยทัศน์ (Vision) การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยอนาคต โดยผู้วิจัยกำหนด ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi techniques) ในการวิจัย ตามกรอบแนวคิดในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) จินตนาการ (Imagination) 2) ความยืดหยุ่น

(Flexibility) และ3) วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนที่พึงประสงค์ และสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการศึกษา เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาภาวะผู้นำในเชิงสร้างสรรค์ของตนเอง เพื่อใช้ในการบริหาร โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้ที่สนใจสามารถนำผลการศึกษา ที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ไปใช้ประโยชน์ และขยายขอบเขตในการศึกษาให้กว้างขวาง และลึกซึ้งต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เท่านั้น ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) จินตนาการ (Imagination) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 3) วิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 ท่าน ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา มีคุณสมบัติ คือ ผู้ที่เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการครู หรือ บุคลากรทางการศึกษา คณาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชน ครูและผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปีขึ้นไป ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 ท่าน ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 9 ท่าน อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 1 ท่าน และครูอาวุโส จำนวน 4 ท่าน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมในการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรก ในด้านความสามารถ ในการสร้างสรรค์ และกระตุ้นความสร้างสรรค์ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ จินตนาการ ความยืดหยุ่น และวิสัยทัศน์ โดยแต่ละตัวแปรสังเกต มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1. จินตนาการ (Imagination) หมายถึง การแสดงออกของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ถึงความเชื่อ

ความศรัทธา ความคาดหวังซึ่งก่อให้เกิดมโนภาพในจิตใจ เป็นพฤติกรรมในการแสดงออก ถึงกระบวนการสร้างมโนภาพที่เด่นชัดไว้ในจิตใจ มีเหตุผล

2. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง การแสดงออกของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ถึงความสามารถในการคิด และมองปัญหา พร้อมเห็นทางออกของปัญหาที่หลากหลาย มุมมอง หลายทิศทาง หลายมิติ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดวิธีการได้ตลอดเวลา ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

3. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การแสดงออกของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ คนที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นคนที่มองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ใ้กับตัวเอง เปิดใจกว้าง เป็นส่วนหนึ่งกับความเปลี่ยนแปลง มองภาพรวม ภาพใหญ่ ไม่มองภาพเล็ก ไม่คิดเล็ก คิดน้อย ไม่มีอคติ

ผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา มีคุณสมบัติ คือ ผู้ที่เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการครู หรือ บุคลากรทางการศึกษา ศึกษานิเทศก์ของโรงเรียนหรือ เอกชน ครูและผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปีขึ้นไป ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 ท่าน
2. ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 9 ท่าน
3. อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 1 ท่าน
4. ครูอาวุโส จำนวน 4 ท่าน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 หมายถึง การจัดแบ่งเขตพื้นที่ การศึกษาการปกครองที่จัดแบ่งโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดระบบ และกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในเขต 3 ของจังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะสีชัง อำเภอบางละมุง และอำเภอสัตหีบ



## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่จะเสนอเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. ภาวะผู้นำ
4. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
5. กระบวนการวิจัย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นเขตพื้นที่การประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา จำนวน 183 เขต โดยให้สำนักงานเขตมีอำนาจที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากกว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2555)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าวด้วย

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลการศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน ประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ของ ผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

### วิสัยทัศน์

สร้างองค์ความรู้สู่ประชาคมอาเซียน บนพื้นฐาน โอกาสและคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครอบครัวและสังคม

### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ
2. มุ่งเน้นจัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. สนับสนุนการสร้าง ปุถุคฝังคุณธรรม จริยธรรม น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนรู้สู่การดำรงชีวิต

4. ส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. สร้างเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาให้เต็มศักยภาพ
6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

#### ค่านิยมองค์กร

พัฒนาคน มุ่งผลสัมฤทธิ์งาน ยึดหลักธรรมาภิบาล สู่มาตรฐานสากล

#### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีโอกาสได้รับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
2. ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพสามารถต่อยอดความรู้สู่สากล
3. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ผู้เรียนมีทักษะความรู้สู่ประชาคมอาเซียน
5. ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์เลือกเรียนต่อหรือประกอบอาชีพได้ตามศักยภาพของตนเอง
6. การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม

#### กลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท
2. ขยายโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับ

โอกาสในการพัฒนา เต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ

3. พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

#### จุดเน้นการดำเนินงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

จุดเน้นที่ 1 ด้านการพัฒนาผู้เรียน

1. นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากล
2. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักสามัคคี ปรองดอง สมานฉันท์ รักษาดี ศาสน์ กษัตริย์ ภูมิใจในความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม
3. นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

เป็นรายบุคคล

## จุดเน้นที่ 2 ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูได้รับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะผ่านการปฏิบัติจริง และความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วน
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นมืออาชีพมีผลงานเชิงประจักษ์ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

4. องค์กรและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมและการจัดสรรครู ทรัพยากร และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาบรรจุใหม่/ ย้ายไปบรรจุ มีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของ โรงเรียน ชุมชน และสังคม

## จุดเน้นที่ 3 ด้านการบริหารจัดการ

1. สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน (Participation and Accountability)

2. สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐาน

ที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เลขที่ 14/ 42 หมู่ที่ 4 ตำบล บางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20150 เว็บไซต์ <http://www.chon3.org/chon3index.php> (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2555)

## รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) เป็นรูปแบบ การบริหารการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่ง ที่ได้นำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างแพร่หลาย ในปัจจุบัน เป็นการบริหารที่กระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง หรือเขตพื้นที่การศึกษา ไปยังสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ คล่องตัว ในการตัดสินใจ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนในการบริหารจัดการศึกษา ด้วย การบริหารในรูปขององค์กรคณะบุคคลที่ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนครู ตัวแทน ผู้ปกครองและชุมชน ให้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้อง และเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ให้มากที่สุด (สมุทพร ชำนาญ, 2546, หน้า 52) ดังนั้น การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เป็นรูปแบบของการบริหารที่ให้ความสำคัญที่โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการ โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปสู่โรงเรียนโดยตรง ให้โรงเรียนดูแลรับผิดชอบตัดสินใจบริหารงานและดำเนินการได้ด้วยโรงเรียนเอง กล่าว คือ ให้สถานศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ โรงเรียนแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง มีอิสระ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนในทุกด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 2) สิ่งสำคัญที่เด่นชัดอีกประการหนึ่งของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ “การมีส่วนร่วม” ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ทั้งในรูปของคณะกรรมการ หน่วยงาน องค์กร บุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชน ของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ การมีคณะกรรมการโรงเรียน เป็นสิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนได้นำแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมเข้ามาดำเนินการ ซึ่งมีผู้แทนมาจากส่วนต่าง ๆ ของสังคม ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ประกอบการ ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากหลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม และหลักการบริหารด้วยตนเอง ได้กล่าวไว้แล้วนั้นยังมีเรื่อง “ภาวะผู้นำ” โดยทั้งผู้บริหาร โรงเรียนและผู้นำระดับต่าง ๆ ของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ จะต้องพัฒนาคุณภาพของตนเองให้มี “ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน” มีทักษะด้านวิสัยทัศน์ ด้านการตัดสินใจ ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และด้านการประเมิน ตรวจสอบและรายงานจากการที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการ เกี่ยวกับการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ มาสู่การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ก็เพื่อให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อให้บริหารจัดการได้สอดคล้องตามสภาพปัญหาความต้องการของชุมชนท้องถิ่น ตอบสนองต่อความสามารถ ความสนใจและความถนัดของผู้เรียนตามศักยภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการทำให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน ชุมชนได้อย่างรวดเร็ว ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และ ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาในการบริหาร โดยผู้บริหารนั้น ถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนสภาพของโรงเรียนโดยการคิดสร้างสรรค์งานในโรงเรียนของตนเอง (วัชรพล สูดสายเนตร, 2556)

ปัจจุบันคำว่า School-based management หรือ SBM ในภาษาไทยยังไม่มีการบัญญัติศัพท์เฉพาะที่แน่นอน ส่วนมากนิยมทับศัพท์ว่า School-based management หรือ SBM แต่พบว่า เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541) เริ่มใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจทางการศึกษา และอุทัย บุญประเสริฐ (2543) ก็ได้ใช้ “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยเช่นเดียวกัน ตลอดจน สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2543) ก็ใช้ “การบริหาร

โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการเขียนตำราทางวิชาการชื่อ กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (สมุทร ชำนาญ, 2546, หน้า 52)

### ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของ “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (School-based management หรือ Site based management: SBM) ไว้ ดังนี้

Myers and Stonehill (1993) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ จากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

David (1996, pp. 4-5) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นจะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

ถวิล มาตรฐาน (2544, หน้า 41) ให้ความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การบริหารจัดการโรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ และความต้องการของโรงเรียน นั่นคือ สมาชิกโรงเรียน อัน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ พ่อแม่ ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนสมาชิกชุมชน และองค์กรอื่น ๆ มารวมพลังกันอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากร และการแก้ปัญหา ตลอดจนดำเนินการเพื่อการพัฒนากิจกรรมด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระยะสั้น และระยะยาว

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 1-2) ให้ความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ เป็นรูปแบบและแนวคิดในการบริหาร ที่จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอำนาจ และความรับผิดชอบในการบริหารตนเองในลักษณะเชิงเบ็ดเสร็จ มีความคล่องตัว และมีอิสระมากยิ่งขึ้น ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในทุกด้านที่เกี่ยวกับ การกิจทั้งในด้านวิชาการ และหลักสูตร การเงินและการงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

Sackney and Dibski (1995) ให้ความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ เป็นแบบการกระจายอำนาจ และปรับรื้อระบบราชการ บางครั้งจะ หมายถึง การเปิดให้มีการร่วมกันในการบริหารงานและเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

Levacic (1995) ให้ความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ เป็นรูปแบบในการบริหารสถานศึกษาทั้งของรัฐ และเอกชน โดยมีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้สามารถตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี อำนาจ วัสดุ อุปกรณ์ คน เวลา และเงิน แต่โรงเรียนยังอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยเหนือในแง่ของการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมคุณภาพมาตรฐาน

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารที่มีการใช้อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหาร จัดการศึกษาทั้งปวง มายังสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีอำนาจ มีอิสระในการตัดสินใจ และบริหารจัดการทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน และชุมชนมากที่สุด

#### หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การศึกษาหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีผู้ให้หลักการในการดำเนินงานไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 3) ได้ให้หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับ ประชาชนเป็นกิจกรรมระหว่างครูกับผู้เรียนไม่ใช่กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งในต่างประเทศมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตการศึกษาไปยัง โรงเรียน
2. หลักการบริหารตนเอง (Self-management) สถานศึกษาจะมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปแบบของคณาบุคคล คือ คณะกรรมการโรงเรียน หรือ คณะกรรมการสถานศึกษา
3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ ฯลฯ แม้จะบริหารโดยของคณาบุคคลตามต้องเน้น การกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงองค์กร เพื่อโยงโยให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด
4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ไม่ใช่มีผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการแต่มีผู้นำที่ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวก

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole school approach) มีทั้งเรื่องโครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วย และสนับสนุน
6. หลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระ และอำนาจก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ถวิล มาตรฐาน (2545, หน้า 42) ได้ให้หลักการของการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐานไว้ ดังนี้

1. หลักคุณภาพ (Principle of equity) หลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตั้งอยู่บน หลักแห่งคุณภาพ (Principle of equity) คือ มีวิธีการแนวทางมากมายและหลายหลายที่จะนำมาใช้ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษา การยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็น โรงเรียนมีความชอบธรรมเต็มทีในการขับเคลื่อนพัฒนา และดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ ของตนเองในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการ โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักการกระจายอำนาจ (Principle of decentralization) เมื่อสภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลง ไปจะส่งผลกระทบต่อให้การบริหารจัดการ โรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีความยุ่งยาก และเพิ่มปัญหามากขึ้น ดังนั้นการกระจายอำนาจให้โรงเรียน จะทำให้โรงเรียนมี อำนาจและรับผิดชอบ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เท่าที่จะทำได้ และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. หลักการบริหารจัดการตนเอง (Principle of self-management system) ด้วยหลักการ ทั้งสองข้างต้น จึงจำเป็นที่โรงเรียนจะใช้ระบบบริหารจัดการตนเองมาเป็นหลักในการดำเนินงาน ภายใต้นโยบายและโครงสร้างขององค์กรพัฒนาจุดประสงค์การสอนและยุทธศาสตร์การพัฒนา สร้างกำลังคนและทรัพยากร การแก้ปัญหาและจุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จด้วยความสามารถ ของโรงเรียน

4. หลักการริเริ่ม (Principle of human initiative) ด้วยความหลากหลายและความซับซ้อน ของกิจกรรมการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยการริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกโรงเรียน ในการทำหน้าที่และพัฒนาภาพการศึกษา ฉะนั้นเป้าหมายของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สมาชิกของโรงเรียนจะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางร่วมกัน พัฒนาศักยภาพ ความคิดริเริ่มและความสามารถเพื่อสร้างคุณภาพการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน

หลักการทั้ง 4 ประการสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติในการปฏิรูปการศึกษา หรือปฏิรูปโรงเรียน เปลี่ยนการบริหารจัดการ โรงเรียนจากภายนอก (External control management: ECM) ไปสู่โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School-based management: SBM)



David (1989 อ้างถึงใน Cheng, 1996, p. 4) กล่าวถึงแนวคิดสำคัญในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 ประการ คือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ การตัดสินใจสิ่งการที่ควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหาร และจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้น และลดการควบคุมจากส่วนกลางลง

2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารและจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียน และชุมชน ให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร และการปฏิบัติงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 35) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) เป็นกระบวนการบริหารที่เป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย หลักการสำคัญ คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or collaboration or involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return power to people) ในอดีต การจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายโดยครอบครัว และชุมชน บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมา มีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้า และไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัว องค์กรชุมชน สถานประกอบการ มีสิทธิจัดการศึกษาได้หรือการมีตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชนไปร่วมเป็นคณะกรรมการ โรงเรียน

4. หลักการบริหารตนเอง (Self-management) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงสำหรับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธีการที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทาง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบ และถ่วงดุล (Check and balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ คณะกรรมการ โรงเรียน จะทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกันและกันเสมอ

ปัญญา แก้วกิติร และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2545, หน้า 5-6) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด

2. หลักการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School center) โรงเรียนจะเป็นหน่วยงานบริหาร ไม่ใช่ผู้ถูกบริหาร โรงเรียนจะเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของเด็ก สามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ทิศทางการวางแผนจัดการศึกษาของตนเองที่สอดคล้องกันทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และชุมชน

3. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือในการบริหาร การตัดสินใจ และการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความตระหนักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ

4. หลักการพึ่งตนเอง (Self management) เน้นให้โรงเรียนมีระบบการบริหารตนเอง มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบการดำเนินงานตามความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็นจุดหมายเป้าหมายของโรงเรียนตรงกัน สามารถบูรณาการสถานการณ์ของท้องถิ่น กับ โรงเรียนมาส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ด้วยความภาคภูมิใจ

5. หลักการประสานงาน (Coordination) สามารถประสานงานกันได้ทุกระดับทั้งแนวตั้งและแนวนอน เป็นกิจกรรมที่ต้องเน้นความเข้มแข็ง ทั้งการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และบุคคลภายนอก รวมทั้งการประสานงาน แสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ ทั้งทรัพยากร และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ

6. หลักความต่อเนื่องและหลากหลาย (Continuity and diversity) การบริหารจำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง ใช้เวลารวมทั้งการใช้เทคนิคการบริหารจะต้องมีความหลากหลายและสอดคล้องกัน มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สามารถปรับใช้การบริหารตามสถานการณ์ที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้

7. หลักการพัฒนาตนเอง (Self-improvement) โรงเรียนจะต้องพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ (Learning organization) พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการพัฒนา ทั้งการพัฒนาองค์กร พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาบุคคล และพัฒนาทีมงาน โดยนำองค์ประกอบเหล่านี้มาวิเคราะห์สังเคราะห์เป็นวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษานั้น ๆ

8. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and balance) ส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษา จะกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน และจะมีองค์กรตรวจสอบคุณภาพ ทั้งนี้เป็นการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ หลักการกระจายอำนาจการศึกษาและหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจากหลักการดังกล่าว ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาอื่นที่ผ่านมา

#### **ประโยชน์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้ พบว่า มีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวม ดังนี้ (Myers & Stonehill, 1993, pp. 2-3)

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิและตัวแทนองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน

2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น เนื่องจากมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการบริหารและจัดการเรียนการสอนมากขึ้น ครูเกิดความภาคภูมิใจในงานของโรงเรียน เพราะได้มีโอกาสร่วมคิดร่วมทำมากขึ้น

3. เป็นการระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อจัดการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร การเงิน และวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยอาศัยเครือข่ายผู้แทนองค์กรต่าง ๆ และเครือข่ายผู้ปกครองที่เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา

4. สร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียน การกระจายความรับผิดชอบให้ทีมงานต่าง ๆ ในโรงเรียนจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่ม และสมาชิกในโรงเรียนจะผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำในทีมงาน

5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมทำให้ต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียนมากขึ้น และทำให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้และเข้าใจนโยบายและแนวทางของโรงเรียนเพิ่มขึ้น

6. เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โรงเรียนรับผิดชอบบริหารจัดการด้วยตนเอง ทำให้เกิด การริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนมากขึ้น

7. เพิ่มประสิทธิภาพ การที่ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณจึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

8. เกิดความรู้สึกร่วมกันและความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนเพิ่มขึ้น เนื่องจากเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการบริหารและจัดการศึกษารวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

9. โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น เนื่องจากชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา

10. การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เนื่องจากการบริหารในรูปองค์กรบุคคล

สรุปประโยชน์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะทำให้ทำให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้และเข้าใจนโยบายและแนวทางของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้นการบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้เกิดความรู้สึกร่วมกันและความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนเพิ่มขึ้น และโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น เนื่องจากชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา

### รูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยสรุป

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน (School board) หรือสภาโรงเรียน (School council) โดยคณะกรรมการ โรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การกำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

ซึ่งคณะกรรมการ โรงเรียน โดยทั่วไปจะประกอบด้วยตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนองค์กรชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาแบบ (Forms) ของคณะกรรมการโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า มีแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 แบบ ได้แก่ รูปแบบที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative control school council) รูปแบบที่ครูเป็นหลัก (Professional control school council) รูปแบบที่มีชุมชนเป็นหลัก (Community control school council) และรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Professional/ Community control school council) (Leithwood & Menzies, 1998, pp. 1-21 ;Carr, 1998, pp. 1-8) สารสำคัญของแต่ละแบบ มีดังต่อไปนี้

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative control school council) เกิดจากแนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากร และวิชาการ ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในระยะแรก ๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ดังนั้นคณะกรรมการโรงเรียนที่สร้างขึ้น มักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง

ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธาน และเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการอื่น ๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การหาแนวทางแก้ปัญหา และการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

ตัวอย่างคณะกรรมการ โรงเรียนที่ควบคุม โดยผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนในเขต Edmonton เมือง Alberta ประเทศ Canada ซึ่งประกาศใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นทางการทั่วทั้งเขต ในปี ค.ศ. 1980 มีการประกาศตั้งคณะกรรมการโรงเรียนในทุกโรงเรียน ให้ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนให้มากขึ้น แต่อำนาจตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน อีกตัวอย่างหนึ่งของคณะกรรมการโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นหลักในการควบคุม และตัดสินใจ คือ การจัดการศึกษาในรัฐ Texas สหรัฐอเมริกา ซึ่งมีกฎหมายประกาศใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในปี ค.ศ. 1990 โดยในระยะแรกมีคณะกรรมการโรงเรียนแบบควบคุมโดยผู้บริหาร แต่ต่อมาได้ค่อย ๆ เปลี่ยนไปใช้แบบที่ควบคุมโดยครู (Professional control school council) หรือมีครูเป็นหลัก

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional control school council) การจัดคณะกรรมการตามแนวนี้ ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน การจัดคณะกรรมการ

แบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

การบริหารแบบนี้มีในเขต Columbus รัฐ Ohio สหรัฐอเมริกา ซึ่งประกาศใช้แบบนี้เมื่อปี ค.ศ. 1989 โดยก่อนหน้านั้นได้มีโครงการนำร่อง มีการตั้งสภา ABC (Association building council) ขึ้น ในแต่ละเขตการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนสหภาพครู 1 คน ผู้แทนครู 2 คน เลือกโดยกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนและผู้แทนครูอีก 2 คน ซึ่งเลือกโดยคณะครู รวมมีสมาชิกสภา ABC 5 คน ตัวอย่างของคณะกรรมการแบบที่ควบคุมโดยครูที่เห็นชัดอีก 2 แห่ง คือ ใน Miami และ Los Angeles โดยในแต่ละโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และสมาชิก 1 คน จากสภา ABC การตัดสินใจใช้เสียงข้างมากคือ 2 ใน 3 ขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจคัดค้าน (Veto) ได้ บทบาทของคณะกรรมการเป็นกรรมการบริหาร

3. รูปแบบชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Community control school council) จุดประสงค์ของการเลือกแบบคณะกรรมการที่ควบคุมโดยชุมชน คือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชน และผู้ปกครองมากขึ้น และเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด แนวคิดสำคัญก็คือ หลักสูตรและการจัดการศึกษาของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการ และค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนผู้แทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ตัวอย่างของการจัดรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียนลักษณะนี้ ได้แก่ ประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งได้มีกฎหมายปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1989 โดยการกระจายอำนาจ การบริหารการศึกษาไปสู่โรงเรียนและชุมชนมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนเรียกว่า คณะกรรมการสภาบริหารโรงเรียน (Board of trustees) ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง 5 คน (มาจากการเลือกตั้ง) ผู้แทนครู 1 คน (จากการเลือกตั้ง) ผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียน 1 คน (เฉพาะนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย) คณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการเงิน การให้จ้างและเลิกจ้างผู้บริหารและครู และการบริหารทุกอย่างในโรงเรียน คณะกรรมการจะต้องมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจนระบุไว้ในธรรมนูญโรงเรียน (School charter) เพื่อความชัดเจนในการบริหารจัดการ และสามารถตรวจสอบได้

ใน Chicago ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ออกกฎหมายปฏิรูปการศึกษา (Chicago reform act) ในปี ค.ศ. 1988 ได้มอบอำนาจในการบริหารให้แก่คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งมีอำนาจในการจ้าง การประเมินหรือเลิกจ้างผู้บริหารโรงเรียนได้ คณะกรรมการโรงเรียน ประกอบด้วยสมาชิก 11-12 คน เป็นผู้ปกครอง 6 คน ผู้แทนชุมชน 2 คน ผู้แทนครู 2 คน ผู้บริหารโรงเรียน

และนักเรียน (เฉพาะระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย) ผู้แทนผู้ปกครอง และชุมชน มาจากการเลือกตั้งทุก ๆ 2 ปี ผู้แทนครูได้รับการแต่งตั้งจากเขตการศึกษา โดยผ่านการลงมติจากคณะครู ผู้บริหารมีสิทธิในการออกเสียงในทุกเรื่องยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและสัญญาจ้างผู้บริหารเอง

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Professional/ Community control school council) แนวคิดของคณะกรรมการ โรงเรียนลักษณะนี้ มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับความนิยมน และความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะที่เดียวกันผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง/ ชุมชนจะมีเท่า ๆ กัน ในคณะกรรมการ โรงเรียนทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร

ในเมือง Salt Lake City รัฐ Utah สหรัฐอเมริกา คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครองและผู้แทนครู ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจบริหารงบประมาณ ประเมินบุคลากร จัดหลักสูตรและกิจกรรมต่าง ๆ ในประเทศ Spain ซึ่งประกาศการปฏิรูปการศึกษา ในปี ค.ศ. 1985 ตามกฎหมายการศึกษา (Education law of 1985) คณะกรรมการโรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน (เป็นประธาน) ผู้แทนของครูหรือหัวหน้าวิชาการ (มากกว่า 1 ใน 3) ผู้แทนชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน (มากกว่า 1 ใน 3) ผู้แทนจากเมือง 1 คน และเลขานุการ 1 คน (เลือกจากโรงเรียน ไม่มีสิทธิออกเสียง) คณะกรรมการจะเลือกผู้บริหารโรงเรียน จากคณะครูในโรงเรียน มีสัญญาการทำงานวาระละ 3 ปี เมื่อพ้น 3 ปีแล้ว หากไม่ได้รับเลือกอีก ผู้บริหารผู้นั้นต้องออกไปทำหน้าที่ครูตามปกติคณะกรรมการ โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการรับนักเรียน การจัดหลักสูตร การบริหารงบประมาณ การจัดกิจกรรมพิเศษ การจัดเครื่องอำนวยความสะดวก นิเทศการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน

สรุปรูปแบบสำหรับประเทศไทย คณะกรรมการ โรงเรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “School board” (Office of the National Education Commission, 1999, pp. 17-18) เป็นคณะกรรมการ โรงเรียนที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community control school board) โดยมีสัดส่วนคณะกรรมการที่มาจากชุมชน (ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ) มากที่สุด โดยมี คณะกรรมการจากในโรงเรียน คือ ผู้แทนครู และผู้บริหารโรงเรียน

#### สรุปสาระสำคัญ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญไว้ ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายสำคัญของโรงเรียน คือ การบริหารจัดการเรียนการสอน และฝึกอบรม เพื่อให้นักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป้าหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยตนเอง การตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไปที่เป็นส่วนของโรงเรียนจึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่โรงเรียนมากที่สุด
3. โรงเรียนควรมีบทบาทหลักเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่ใกล้ชิด และสอดคล้องความต้องการของท้องถิ่น และควรเป็นหน่วยนำทางสังคมของชุมชนท้องถิ่นนั้น ในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงกรอบนโยบาย ระดับชาติเป็นแนวทาง
4. โรงเรียนต้องได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง และมีการกระจายอำนาจให้ทั่วถึงในโรงเรียน โดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. โรงเรียนทุกแห่งต้องมีระบบการประกันคุณภาพ การบริหารและการจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพที่สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้
6. โรงเรียนต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการทำงานเป็นทีม นำธรรมาภิบาล (Good governance) มาใช้ ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม
7. โรงเรียนต้องรับผิดชอบการบริหารการเงินและงบประมาณเอง จึงต้องมีความรับผิดชอบ ดำเนินการอย่างโปร่งใส คุ้มค่า สามารถตรวจสอบได้ มีระบบการควบคุมภายใน
8. โรงเรียนต้องเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning organization) ที่พร้อม สำหรับการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
9. ต้องดำเนินการปฏิรูปการศึกษาทุกด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไปพร้อม ๆ กัน ในลักษณะองค์รวมหรือการปฏิรูปทั้งโรงเรียน (Whole school reform) ไม่ทำแบบแยกส่วน

## ภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย ดังนี้

สุเมธ เดียวอิสเรศ (2527, หน้า 50) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ



ของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และบุคคลนั้นจะได้ชื่อว่ามีภาวะผู้นำ ก็จะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2543, หน้า 106) ให้ความหมายว่า กล่าวว่ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548, หน้า 15) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม/ บุคคล เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยผู้นำต้องมีการสอนแนะ ประมุขชี้แจงในประเด็นต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์ตั้งแต่การวางแผน การแสวงหาทรัพยากร และการผลักดันจนให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจให้ผู้อื่นตามกระทำการอย่างใด อย่างหนึ่งเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือคลอใจ นั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ แต่เป็นความยินยอมจากผู้ตาม

สุริย์ภรณ์ ทรยศนิยากร (2541, หน้า 30) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกาย ความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เสนาะ ดิยาว (2535, หน้า 5-6) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคล ไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว คือ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่น หรือในแง่ของการบริหาร คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

DuBrin (2007, p. 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Yukl (1989, p. 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการ

กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และกระบวนการรักษาสภาพกลุ่ม และวัฒนธรรมของกลุ่ม

Bovee (1993, p. 468) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และวัฒนธรรมขององค์การ

Daft (1994, p. 478) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของคนที่เป็ผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ต้องมีทั้งคนซึ่งได้แก่ ผู้นำกับผู้ตาม การโน้มน้าวหรืออิทธิพล และเป้าหมายขององค์การ

Jacobs (1970, p. 232) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ศักยภาพของตนที่มีอย่างเต็มที่ในการสร้างวิสัยทัศน์ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้หลุดพ้นไปจากกรอบคิดแบบเดิม ๆ รวมถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสนับสนุนและกระตุ้นจิตใจให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

#### **ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร**

ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ ให้ดำเนินการตามลักษณะพลวัตรภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ 4) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความ

พึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Sturs, 1991 อ้างถึงใน สุทิสรา ศรีตั้งนันทน์, 2547, หน้า 27)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ องค์การที่จะประสบความสำเร็จ มีลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 103 อ้างถึงใน สุทิสรา ศรีตั้งนันทน์, 2547, หน้า 27)

### ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait leadership theories) เป็นการศึกษา มุ่งเน้นไปที่ลักษณะของผู้นำ ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำของบุคคลจะขึ้นอยู่กับ ลักษณะที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ ได้แก่ ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (จุมพล หนิมพานิช, 2543, หน้า 26-29; เสนาะ ดิยาวัว, 2544, หน้า 189; ธนิตา ทยานุกัณฑ์, 2543, หน้า 39)

1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะแยกแนวคิดหลัก ๆ ออกได้เป็น

1.1.1 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Lewin แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตนิยม เป็นผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักตัดสินใจด้วยตนเองและคิดว่าความคิดของตน ดีกว่าคนอื่น

1.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีการปรึกษาหารือกับสมาชิกก่อนตัดสินใจ เพราะเชื่อว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ

1.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองและของสมาชิกจึงไม่กล้าตัดสินใจ ปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง

1.2 ภาวะผู้นำที่นำเสนอโดย Ohio State University แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

1.2.1 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นหลัก

1.2.2 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นคนเป็นหลัก (Hoy & Miskel, 2013 อ้างถึงใน สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2558, หน้า 116)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมนิยม (Behavioral leadership theories) ศึกษา มุ่งเน้น ความสนใจต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยมุ่งไปที่การทำหน้าที่ของผู้นำ ทฤษฎีนี้เสนอว่า การจะเข้าใจ อิทธิพลของผู้นำต้องพิจารณาที่แบบแผนพฤติกรรม อันเป็นลักษณะที่เป็นแบบฉบับหรือพฤติกรรม

คงที่ซึ่งผู้นำมีแนวโน้มจะใช้ขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา แนวคิดของผู้นำกลุ่มนี้แยกออกได้เป็น 3 แนวคิดใหญ่ ๆ คือ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่นำเสนอโดย Michigan University ลักษณะของภาวะผู้นำแสดงออกได้ 2 แบบ คือ

2.1.1 แบบมุ่งสัมพันธ์ หรือมุ่งคน เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเชื่อถือกันและกัน ขก้องยอมรับกัน ให้ความสนิทสนมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและพฤติกรรมที่แสดงถึงความห่วงใยต่อสมาชิกกลุ่ม การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานและการตัดสินใจด้วยการใช้สื่อสารสองทาง

2.1.2 แบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจัดระเบียบงาน โดยคาดความหมายว่าผู้ตามควรจะมีบทบาทอย่างไร ผู้นำจะเริ่มโครงการที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนและหาวิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2544, หน้า 47; เสนาะ ดิยาว, 2544, หน้า 192; สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546, หน้า 265-266)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่เสนอโดย Ohio State University การศึกษาของกลุ่มนี้คล้าย ๆ กับของมหาวิทยาลัยมิชิแกน คือ มุ่งไปที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงานและพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์แบบมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคน แต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของกลุ่มนี้จะ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่พยายามวิเคราะห์ จำแนกแยกแยะความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน ขณะเดียวกันก็พยายามจัดระเบียบการทำงานในองค์กรให้มีช่องทางการสื่อสารและวิธีปฏิบัติงานที่ดี (Hoy & Miskel, 2013 อ้างถึงใน สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2558, หน้า 116)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่นำเสนอโดย Blake และ Mouton มีการเสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่าตาข่ายการจัดการ ซึ่งรูปแบบนี้ยังคงใช้มิติ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งคน มีการแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 แบบ

2.3.1 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งคนทั้งงานจึงเป็นผู้นำประเภทไม่เอาไหน

2.3.2 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ให้ความสำคัญกับงานมากจึงเป็นผู้นำประเภทมิตรภาพสร้างสรรค์

2.3.3 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นผู้นำประเภทประนีประนอม

2.3.4 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงาน

### 2.3.5 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งกับงานและคนมาก จึงเป็นผู้นำประเภท มุ่งงาน

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation leadership theories or Contingency leadership theories) แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกล เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำต้องใช้ดุลยพินิจเองว่าในแต่ละสถานการณ์ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ (ชัชวาลิต สรวารี, 2547; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997, p. 28)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่เป็นที่น่าสนใจมีทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard และทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton และ Jago

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก พบว่า สมาชิกมีความสัมพันธ์กันดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี (วิรัช จงอยู่สุข, 2541, หน้า 22) การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ สำหรับสถานการณ์จะพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไขโดยอาศัยผู้นำ (เสนาะ ดิยาวี, 2544, หน้า 194-196; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 101-102; Cheng, 2002, p. 52)

3.2 ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House ผู้ตามจะยอมรับและพอใจกับพฤติกรรมผู้นำเมื่อได้รู้ว่าพฤติกรรมนั้นนำไปสู่การที่ตนเองจะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ ภารกิจของผู้นำในการจูงใจผู้ตามก็คือ ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ กระตุ้นให้ผู้ตามปรับปรุงการทำงาน มีการให้รางวัลตอบแทน ส่งเสริมการทำงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวหน้า มีการเพิ่มผลลัพธ์ตอบแทนจากการที่ผู้ตามสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ และหาทางเพิ่มโอกาสของความพึงพอใจแก่ผู้ตามบ่อย ๆ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997, p. 285)

3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard ทฤษฎีนี้ได้รับอิทธิพลจากกลุ่ม Ohio State มีการแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานกับแบบมุ่งความสัมพันธ์ สิ่งที่ Hersey และ Blanchard เสนอเพิ่ม คือ ความพร้อมของผู้ตามซึ่ง หมายถึง ความสามารถ

ในการทำงานและความเต็มใจที่จะทำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 107; สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546, หน้า 275)

3.4 ทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton and Jago เป็นแบบจำลองการตัดสินใจที่ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ คือ คุณภาพของการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาผู้ตามและการมุ่งความสำคัญที่เวลา (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2544, หน้า 57-59; เสนาะ ดิยาวัว, 2544, หน้า 200-202; สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546, หน้า 273-274)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน (Transformational and transactional leadership theories) ทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนต่างกันแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของผู้นำได้โดยดูจากอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการส่งผลซึ่งกันและกัน

#### 4.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership theories)

เน้นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดีแก่ผู้ตาม สนองความต้องการของผู้ตาม มีการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าเกิดประโยชน์ส่วนบุคคล ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับผู้นำกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีระดับสูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ตามผ่านพฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญาและคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยยกระดับความตระหนัก ความสำนึก ความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจของตนเองและเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามจากความต้องการขั้นต่ำไปสู่ระดับความต้องการระดับสูง ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี ดังนี้

- 4.1.1 เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 4.1.2 เป็นคนกล้าและเปิดเผย
- 4.1.3 เป็นคนที่มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจผู้อื่น
- 4.1.4 ชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าในเป้าหมายและสร้างแรงผลักดัน
- 4.1.5 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4.1.6 สามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่สลับซับซ้อน

4.1.7 เป็นผู้วิสัยทัศน์มองการณ์ไกล (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2545, หน้า 14-15; Cheng, 2002, pp. 53-54; Owens, 2004, p. 269)

#### 4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership theories)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ผู้นำจะให้สิ่งของบางอย่างและรับผลตอบแทน ขณะที่ผู้ตามก็แลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดี เพื่อผลตอบแทนที่ตนเองมุ่งหวังเช่นกัน ผู้ตามแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมกรณำ โดยให้รางวัลตอบแทนตามสถานการณ์ อีกลักษณะหนึ่ง คือ ปล่อยให้ผู้ตามทำงานไปตามระบบ วางเฉยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หากมีปัญหาผู้นำจึงจะเข้าไปแทรกแซงหาทางช่วยเหลือ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็น ดังนี้

4.2.1 ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไร คือ สิ่งที่ผู้ตามต้องการจากการทำงานและพยายาม ให้ได้รับสิ่งที่ต้องการนั้น

4.2.2 มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะพยายามให้ผลตอบแทน

4.2.3 ผู้ตอบสนองความต้องการและจำเป็นของผู้ตามให้นานเท่าที่ผู้ตามจะทำงานได้สำเร็จ (เสนาะ ดิยาวี, 2544, หน้า 205; ภารดี อนันต์นาวิ, 2545, หน้า 50-51 อ้างถึงใน Bass & Avolio, 1990)

#### ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

หน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่ก้าวหน้าทันสมัย สร้างสรรค์ ตามทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมพร้อมทั้งผลักดันให้คนอื่น ๆ ในสังคมร่วมมือและทำไปพร้อมกันได้ ก็จะทำให้หน่วยงานนั้นก้าวไปด้วยดีโดยประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรมเป็นสำคัญ ทั้งนี้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ นั้นไม่เหมือนเดิม เช่นเดียวกับเรื่องของภาวะผู้นำที่พูดถึงเรื่องคุณลักษณะ พฤติกรรม สถานการณ์ และเปลี่ยนสภาพหรือแลกเปลี่ยน แต่เมื่อสังคมปัจจุบันที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตปฏิเสธไม่ได้ว่าย่อมมีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจน คือ การแข่งขันที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อน และไร้ทิศทาง โดยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นอีกภาวะผู้นำหนึ่งที่สำคัญในปัจจุบัน (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556, หน้า 34)

##### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการได้ให้นิยามของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อย่างหลากหลาย ดังนี้

กิตต์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การแสดงออกของผู้นำที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ในด้านความสามารถในการนำความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

กรองทิพย์ นาวิเชตร (2552, หน้า 6) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถของผู้นำ ในการผลักดันให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งมา ด้วยการคิดต่างคิดหลายมิติ คิดบวก และการปฏิบัติในวงกว้าง และเชิงลึกหลายมิติจากผู้นำ

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

Stoll and Temperley (2009, p. 13) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การตอบสนองเชิงจินตนาการ และการไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วน ต่อโอกาสต่าง ๆ ประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมองการคิด และการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เพื่อจะเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

Raelin (2002 อ้างถึงใน รักษ์สา พิมพา, 2557) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น โดยรู้จักแบ่งปันอำนาจของตนให้กับสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนอย่างเต็มที่

DuBria (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจส่งเสริมและแนะนำกระบวนการใหม่ ๆ ภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้อุคลากรสามารถคิดนอกกรอบกล้าคิดกล้าตัดสินใจมีความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่ายคล่องตัวและยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น

Ibbotson and Darsq (2008 อ้างถึงใน กิตต์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การประสานให้เกิดความสมดุลกัน (balancing) ระหว่างความเร่งด่วน (Emergent) และการเปลี่ยนแปลงแบบช้า ๆ ทั้งที่อาจจะเกิดขึ้น และที่ยังไม่ได้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

Harris (2009, p. 12) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การติดต่อประสานงาน กับบุคคลที่มีความคิดเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยเวลา ทรัพยากร โอกาส เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจจะมาจากความคิดเห็น



ที่ไม่ตรงกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ แต่ก็จำเป็นต้องเป็นความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นกับแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ ภาระงานหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การประสานงานบุคคลที่มีความคิดเห็นตรงกัน และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่มีพัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อให้ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กร และความท้าทาย ที่สลับซับซ้อนมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม

Basadur (2008, p. 205) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการนำบุคคลอื่นผ่านกระบวนการหรือวิธีการร่วมกัน เป็นการค้นหาปัญหาอย่างละเอียด ถี่ถ้วน และการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ เป็นกระบวนการที่จำเป็นที่จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็วว่ารู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ในระดับใด ในด้านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีทักษะในการจัดการกับบุคคลอื่น ๆ ในลักษณะที่เป็นลำดับ ขั้นตอนจากกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ การรู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้มีต้นแบบในการสร้างผู้นำแบบใหม่ที่มีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้นได้

Danner (2008, p. 155) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น และมีความไว้วางใจ ในวิธีการและกระบวนการในภาพรวม นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทำงานร่วมกันสนับสนุนให้เกิดความสร้างสรรค์จากบุคคลหนึ่งไปบุคคลหนึ่ง

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ พร้อมทั้งรู้จักกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่น โดยเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและผู้อื่นที่จะสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยอาศัยการเรียนรู้เนื้อหาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ

#### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ ดังนี้

Kelley (1998, p. 22 อ้างถึงใน ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์, 2552, หน้า 39) เป็นนักวิชาการพิเศษ ณ Harvard Business School และเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการอาวุโสให้กับ Stanford research institute ได้อธิบายความสร้างสรรค์ไว้ว่า เกี่ยวกับการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

อย่างไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความท้าทาย (Challenge) เป็นการท้าทายในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ อย่างสร้างสรรค์ และ2) จินตนาการ (Imagination) เป็นการละทิ้งแนวปฏิบัติเดิมและแสวงหา แนวทางและวิธีการใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

Chernin (2001, p. 13) ผู้อำนวยการ FOX ใน Los Angeles และทำงานในมหาวิทยาลัย แคลิฟอร์เนีย ได้อธิบายองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative leadership: Strength of ideas the power of the imagination” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เกี่ยวกับความสามารถติดต่อประสานงานทั้งเกี่ยวกับตนเองและเกี่ยวกับทีมงาน ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) แรงบันดาลใจ (Inspire) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) และ3) จินตนาการ (Imagination)

Bennis (2002, p. 39) เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันภาวะผู้นำ เป็นที่ปรึกษาประธานาธิบดีสหรัฐฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำงาน ณ University of Southern California และHarvard University ได้อธิบายองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative leadership” จาก [ABI] Chulalongkorn university (Distributor) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะเกี่ยวข้องกับคน เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การควบคุม ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การมุ่ง ความสำเร็จ (Success) และ4) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Couto and Eken (2002, p. 32) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ “To give their gifts: Health, community, and democracy” ซึ่งได้ กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) จินตนาการ (Imagination) 3) การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล (Reflective practice) และ 4) การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ (Critical thinking)

Sousa (2003, p. 56) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ “The leadership brain” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 1) สติปัญญา (intelligence) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) แรงจูงใจ (Motivation) และ 4) การแก้ปัญหา (Problemsolving)

Katz (2003 อ้างถึงใน ณัฐยา สุนทรการผล, 2554) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ Manage Creativity and Innovation ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบ

ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) ความชำนาญ (Expertise) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) จินตนาการ (Imagination) และ 4) แรงจูงใจ (Motivation)

Guntern (2004, p. 463) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ทำงานเป็นที่ปรึกษาพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับสูง ประธานของ International Creando Symposium on Creative Leadership ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ “The challenge of creative leadership” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะอยู่ในบุคคลที่มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) แรงบันดาลใจ (Inspiring) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) และ 4) สติปัญญา (Intelligent)

Parker and Begnaud (2004, p. 157) ได้อธิบายทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือชื่อว่า “Developing creative leadership” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving ability)

Palus and Horth (2005) ได้อธิบายถึงมิติและสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในหัวข้อ Leading creatively: The art of making sense ใน Ivey business journal ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) การให้ความสนใจ (Paying attention) 2) บุคลิกภาพ (Personalizing) 3) จินตนาการ (Imagine) 4) ความมุ่งมั่นทุ่มเท (Serious play) 5) การให้ความร่วมมือ (Collaborative Inquiry) และ 6) การสร้างจิตสำนึก (Crafting)

Casse and Claudel (2007) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหนังสือ Philosophy for Creative Leadership ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ (Imagination) และ 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Danner (2008, p. 157) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อที่ชื่อว่า Creative leadership in art education: Perspectives of an art educator ซึ่งเป็นผลงานการวิจัยของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงและเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ คือ Ohio University ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ คือ 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) ความไว้วางใจ (Trust)

Stoll and Temperley (2009, p. 13) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อชื่อ “Creative leadership: a challenge of our times” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ (Imagination) และ 2) การคิดแบบไตร่ตรอง (Thought pattern)

Harris (2009, p. 12) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ณ University of Warwick ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Creative leadership: developing future leaders” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะประกอบไปด้วย 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) ความท้าทาย (Challenging)

Delich (2010) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในเว็บไซต์ <http://www.wisegeek.com/what-is-creative-leadership.htm> ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ (Imagination) และ 2) การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (Inventive)

Ubben, Hughes & Norris (2011) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ *The Principal: Creative leadership for excellence in school* ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) วัฒนธรรมเชิงบวก (Positive culture) 3) การบริหารจัดการ (Managing) และ 4) ปฏิสัมพันธ์ (Interacting)

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักวิชาการหลายท่าน มีความเห็นในบางส่วนที่สอดคล้องกัน และมีบางส่วนที่แตกต่างกัน ตามบริบทของการศึกษา เพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์จากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักวิชาการ ได้แก่ Kelley (1998, p. 22 อ้างถึงใน ยุคธา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์, 2552, หน้า 39), Chernin (2001, p. 13), Bennis (2002, p. 39), Couto and Eken (2002, p. 32), Sousa (2003, p. 56), Katz (2003 อ้างถึงใน ญัฐยา สุนทรการผล, 2554), Guntern (2004, p. 463), Parker and Begnaud (2004, p. 157), Palus and Horth (2005), Casse and Claudel (2007), Danner (2008, p. 157), Stoll and Temperley (2009, p. 13), Harris (2009, p. 12) , Delich (2010) และ Ubben, Hughes and Norris (2011) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	Kelley (1998)	Chernin (2001)	Bennis (2002)	Couto and Eken (2002)	Sousa (2003)	Katz (2003)	Guntern (2004)	Parker and Begnaud (2004)	Palus and Horth (2005)	Casse and Claudel (2007)	Danner (2008)	Stoll & Temperley (2009)	Harris (2009)	Delich (2010)	Ubben, Hughes and Norris (2011)	ความถี่
1. จินตนาการ (Imagination)	✓	✓		✓		✓			✓	✓		✓		✓		8
2. ความยืดหยุ่น (Flexibility)			✓		✓	✓		✓		✓	✓		✓			7
3. วิสัยทัศน์ (Vision)		✓	✓	✓			✓	✓							✓	6
4. สติปัญญา (Intelligent)					✓		✓									2
5. ความไว้วางใจ (Trust)			✓								✓					2
6. แรงบันดาลใจ (Inspiring)		✓					✓									2
7. การแก้ปัญหา (Problem solving)					✓			✓								2
8. แรงจูงใจ (Motivation)					✓	✓										2

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	Kelley (1998)	Chernin (2001)	Bennis (2002)	Couto and Eken (2002)	Sousa (2003)	Katz (2003)	Guntern (2004)	Parker and Begnaud (2004)	Palus and Horth (2005)	Casse and Claudel (2007)	Danner (2008)	Stoll & Temperley (2009)	Harris (2009)	Delich (2010)	Ubben, Hughes and Norris (2011)	ความถี่
9. ความท้าทาย (Challenge)	✓												✓			2
10. บุคลิกภาพ (Personality)									✓							1
11. ความน่าเชื่อถือ (Credibility)							✓									1
12. การคิดแบบวิจารณ์ (Critical thinking)				✓												1
13. สร้างจิตสำนึก (Crafting)									✓							1
14. การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล (Reflective practice)				✓												1
15. มุ่งทำงานให้สำเร็จ (Success)			✓													1
16. การให้ความสนใจ (Play attention)									✓							1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	Kelley (1998)	Chernin (2001)	Bennis (2002)	Couto and Eken (2002)	Sousa (2003)	Katz (2003)	Guntern (2004)	Parker and Begnaud (2004)	Palus and Horth (2005)	Casse and Claudel (2007)	Danner (2008)	Stoll & Temperley (2009)	Harris (2009)	Delich (2010)	Ubben, Hughes and Norris (2011)	ความถี่
	17. ความมุ่งมั่น (Serious play)									✓						
18. การให้ความร่วมมือ (Collaborative inquiry)									✓							1
19. การคิดแบบไตร่ตรอง (Thought pattern)												✓				1
20. การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (Inventive)														✓		1
21. วัฒนธรรมเชิงบวก (Positive culture)															✓	1
22. การบริหารจัดการ (Managing)															✓	1
23. ปฏิสัมพันธ์ (Interacting)															✓	1
24. ความชำนาญ (Expertise)						✓										1
รวม	2	3	4	4	4	4	4	3	6	2	2	2	2	2	4	

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตารางที่ 1 แสดงออกมาในรูปความถี่จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 24 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง (ในที่นี้ คือ ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ได้จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ จินตนาการ (Imagination) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และวิสัยทัศน์ (Vision) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. จินตนาการ (Imagination)

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

ถวิล ธาราโกชน (2532 อ้างถึงใน ไพศาล จันทรภักดี, 2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จินตนาการ คือ ความสามารถในการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยให้เกิดการคาดคะเน และการวางแผนที่ดี อันจะนำไปสู่ความเป็นจริงและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของจินตนาการ คือ การมีความคิดสร้างสรรค์

Sousa (2003, p. 147) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จินตนาการ คือ ภาพที่ผ่านการประมวลการไตร่ตรองแล้วอย่างมีประสิทธิภาพในสมอง ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรม นำไปสู่การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา (Decision making and Problem solving) และตัวบ่งชี้ของจินตนาการ คือ 1) การตัดสินใจ (Decision) และ 2) การคิดไตร่ตรอง (Thoughts)

Chodakowski (2009, p. 56) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จินตนาการ คือ ภาพที่ยืดหยุ่น (Flexibility) ในจิตใจ ส่วนตัวบ่งชี้ของจินตนาการ มีดังต่อไปนี้ 1) อารมณ์ขัน (Humor) 2) ประสบการณ์ (Experience) 3) ความรู้ (Knowledge) และ 4) ความรู้สึกที่อิสระ (Sense of freedom)

Good and Toman (1973 อ้างถึงใน วณิช สุธารัตน์, 2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จินตนาการ คือ เป็นจุดกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์ เป็นภาพที่สร้างขึ้นในจิตใจ เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ มีลักษณะที่แปลกและแตกต่างไปจากสิ่งเดิม และจินตนาการประกอบด้วย 1) อารมณ์ขัน (humor) และ 2) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking)

Isaksen, Dorval and Treffinger (2011) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จินตนาการ คือ มุมมอง (Attitude) หรือทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งคนทั่วไปคิดไม่ถึง โดยประกอบไปด้วย ความคิดใหม่ ๆ (New ideas) แนวทางใหม่ ๆ (New solutions) และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ (New actions)



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

Reuter (2011, p. 151) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จินตนาการ คือ การมีภาพที่มีเหตุผลในใจ โดยมีตัวบ่งชี้จินตนาการ คือ ประสบการณ์ (Experience) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking)

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

Kaminker (2011, p. 57) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จินตนาการ คือ การสร้างภาพในสมองที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต และจินตนาการประกอบด้วย 1) อารมณ์ขัน (Humor) อารมณ์ขันจะทำให้เป็นคนมีความสุข ความมีอิสระ นำไปสู่จินตนาการที่สร้างสรรค์ และ 2) สติปัญญา (Intelligent) สติปัญญาที่เป็นเลิศเหนือกว่าปกติธรรมดานำไปสู่การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

Garrett (2009, p. 43) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จินตนาการ คือ เป็นภาพที่เกิดขึ้นในความคิดที่ไม่ซ้ำกับใคร และจินตนาการประกอบด้วย 1) อารมณ์ขัน (Humor) และ 2) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking)

ชะลูด นิ่มเสมอ (2534, หน้า 308-309 อ้างถึงใน วณิช สุธารัตน์, 2547, หน้า 155) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จินตนาการ คือ เป็นพลังของจิตที่สร้างภาพขึ้นใหม่ภายในใจ และจินตนาการประกอบด้วย 1) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และ 2) อารมณ์ขันในการทำงาน

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า จินตนาการ หมายถึง ความเชื่อ ความศรัทธา ความคาดหวัง ซึ่งก่อให้เกิดมโนภาพในจิตใจ เป็นพฤติกรรมในการแสดงออกถึงกระบวนการสร้างมโนภาพที่เด่นชัดไว้ในจิตใจ มีเหตุผล โดยบุคคลที่มีจินตนาการจะมีพฤติกรรมหรือการแสดงออก ดังนี้ คือ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

#### 1. ความยืดหยุ่น (Flexibility)

วณิช สุธารัตน์ (2547, หน้า 33) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลาย ปรับตัวตามสถานการณ์ และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ มีจิตใจที่ตื่นตัวพร้อมที่จะตรวจสอบความคิด และความยืดหยุ่นประกอบด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ

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

Cho, Nijenhuis, Vianen, Kim & Lee (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการตอบสนองหรือปรับตัวต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายมิติ และความยืดหยุ่นว่าประกอบด้วย 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ

Lussier (2001, p. 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง และมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความยืดหยุ่นประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ

Guilford (1959, p. 82 อ้างถึงใน จิตินา วรรณศรี, 2550, หน้า 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภท เป็นการคิดนอกกรอบ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ความยืดหยุ่นจะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระในการคิด จะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

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

Coon (1989, p. 91 อ้างถึงใน วณิช สุธารัตน์, 2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ ความยืดหยุ่นเปรียบเสมือนการกระจายของแสงสว่างของเทียนหรือหลอดไฟฟ้า โดยความยืดหยุ่นจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ลักษณะ คือ 1) ความยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous flexibility) 2) ความยืดหยุ่นที่ต้องดัดแปลง (Adaptive flexibility)

สาวตรี ยิ้มช้อย (2548, หน้า 51) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ การแสดงออกของคนที่มีความคิดที่ยืดหยุ่น เสริมสร้างให้เกิดความคล่องตัว อันจะนำไปสู่ความสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่นประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous flexibility) และ 2) ความยืดหยุ่นที่ต้องดัดแปลง (Adaptive flexibility)

Sousa (2003, p. 139) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ ความยืดหยุ่นต่อการแก้ปัญหาและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551, หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความยืดหยุ่น คือ การกระทำที่หลากหลายมิติ หลายแง่มุม หลายรูปแบบ และความยืดหยุ่นประกอบด้วย 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ 2) การปรับตัวต่อวิธีการแก้ปัญหา และ 3) ความสามารถในการกระทำที่หลากหลายมิติ

Dubrin (2010, p. 178) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่นรองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ และความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการคิดและมองปัญหา พร้อมทางออกของปัญหาที่หลากหลายมุมมอง หลายทิศทาง หลายมิติ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดวิธีการได้ตลอดเวลา ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ โดยบุคคลที่มีความยืดหยุ่นจะมีพฤติกรรมหรือการแสดงออก ดังนี้ ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

#### 1. วิสัยทัศน์ (Vision)

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

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ จินตภาพในอนาคตที่เด่นชัดอยู่ในความคิดซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจสภาพปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จินตภาพดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นมุ่งมั่นสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ได้วางไว้ วิสัยทัศน์เป็นลักษณะนิสัยที่มุ่งมั่นต่อสิ่งที่เราปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต เป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นแรงกระตุ้น (Stimulation) ให้เราสามารถวางแผนได้อย่างชัดเจน

ชลาลัย นิมิบุตร (2550) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุจุดหมายนั้น

ไพโรจน์ บาลัน (2551) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ การมีภาพที่ชัดเจนในอนาคต และวิสัยทัศน์ที่ดีจะประกอบไปด้วย 1) ความท้าทาย 2) ความมุ่งมั่น และ 3) ความชัดเจน

วิจิตร นิลฉวี (2550) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่พึงปรารถนา ซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มโนภาพ จินตนาการ ของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร ภาพนี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อขององค์กร

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ การฉายภาพ มองภาพ คิดเชิงจินตนาการในอนาคต และได้กำหนดคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ไว้ดังต่อไปนี้ 1) ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการคิดแบบนอกกรอบ แตกต่างไปจากคนอื่น 2) ความสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นลักษณะผู้ที่มีการประยุกต์ และบูรณาการ 3) จินตนาการ (Imagination) เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล และมีภาพในอนาคตเป็นจินตนาการที่เด่นชัด มีเหตุผล

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ คุณลักษณะของผู้บริหารในการมองภาพอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การตระหนักรู้ตัวเอง (Awareness) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ในการไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง ความสามารถในการมองอนาคต การคาดการณ์ล่วงหน้า 3) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง ความสามารถในการมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองเห็นสถานการณ์ทุกมิติอย่างลึกซึ้ง

Russell (2001; Kouzes & Posner, 2007) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ จินตนาการ และภาพในอนาคตที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่พึงปรารถนา หรือที่เป็นไปได้ในอนาคต เป็นส่วนที่แสดงถึงพลังผลักดันแห่งอำนาจที่น่าประทับใจ เป็นพลังที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิด ในหัวใจของผู้คน เป็นส่วนที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการ ความสร้างสรรค์ เป็นส่วนที่แสดงถึง แรงบันดาลใจของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้น

Zaccaro and Banks (2004; Dennis & Bocarnea, 2005) วิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Implementing)

Dubrin (2006) วิทยุทัศน์ประกอบด้วย 1) การสร้างวิทยุทัศน์ (Formulating) และ 2) การเผยแพร่วิทยุทัศน์ (Articulating) ในการสร้างวิทยุทัศน์ ผู้บริหารจะต้องเตรียม และใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูล ข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยได้เสนอขั้นตอน การสร้างวิทยุทัศน์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์การ กำหนดทักษะที่จำเป็น ในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประเมินปัญหา แล้วสร้างประเมิน และการตัดสินใจเลือก

Northouse (2012) ได้ให้ความหมายว่า วิทยุทัศน์ คือ การมองภาพในอนาคต ซึ่งเป็นภาพ ที่เป็นไปได้ วิทยุทัศน์จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และความท้าทาย ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) ภาพในอนาคต (Picture) ที่ดีกว่าปัจจุบัน และดีกว่าที่เป็นอยู่ 2) การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นการกระทำบางสิ่งด้วยแนวทางใหม่ ๆ 3) ค่านิยม (Value) การนำไปสู่ค่านิยมที่เป็นบวกขององค์กร 4) เป้าหมาย (Map) การกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาวที่ชัดเจน และ 5) ความท้าทาย (Challenge) เป็นการท้าทายต่อปัญหาและสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ก้าวข้าม และดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า วิทยุทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมอง ภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ คนที่มีวิทยุทัศน์จะเป็นคนที่มองการณ์ ไกล ใจกว้าง กล่าวที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ให้กับตัวเอง เปิดใจกว้าง เป็นส่วนหนึ่ง กับความเปลี่ยนแปลง มองภาพรวม ภาพใหญ่ ไม่มองภาพเล็ก ไม่คิดเล็ก คิดน้อย ไม่มีอคติ โดยบุคคลที่มีวิทยุทัศน์จะมีพฤติกรรมหรือการแสดงออก ดังนี้ มีการสร้างวิทยุทัศน์ มีการเผยแพร่ วิทยุทัศน์ และการปฏิบัติตามวิทยุทัศน์

### กระบวนการวิจัย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

การระดมความคิดเพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ซึ่งโดยปกติจะเป็นข้อมูล เชิงอนาคต หากได้มาโดยวิธีการอันเป็นระบบระเบียบจะช่วยให้ทราบข้อมูลอันน่าเชื่อถือ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบายหรือวางแนวทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์อันไม่พึงปรารถนา สามารถปรับเปลี่ยนสภาพที่เป็นอยู่ให้ทันไปสู่ออนาคตที่คาดหวัง และสามารถใช้อ้างอิงที่ได้รับเป็น แนวทางสร้างสรรค์อนาคตที่ดียิ่งขึ้น ได้ด้วย เหตุดังกล่าวจึงได้เกิด (Futures research) มากมายหลาย วิธี หนึ่งในวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2540) สำหรับการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย ประยูร ศรีประสาธน์ (2523, หน้า 49-50) ได้อธิบายว่าเทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการที่เป็นระบบสำหรับใช้ในการหาข้อสรุป ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความน่าจะเป็นในอนาคต ดำเนินการ โดยใช้แบบสอบถาม แทนการเรียกประชุม เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าระหว่างผู้ที่สามารถให้ข้อคิดเห็นและชี้แนะในเรื่อง

ที่ต้องการ ทั้งนี้เนื่องจากการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาประชุมพิจารณาปัญหา และแนวทางแก้ไขเรื่องใดก็ตามปรากฏเสมอว่า ความเห็นที่ได้มีได้มาจากความคิดเห็นที่แท้จริงของแต่ละคน ผู้เข้าประชุมบางคนมีความเกรงใจผู้ประชุมคนอื่นการแสดงความคิดเห็นจึงไม่เป็นอิสระและแสดงออกไม่เต็มที่ บางคนไม่ชอบบรรยากาศของที่ประชุม บางคนมาประชุมเพราะผู้บังคับบัญชาให้มา มิได้เข้าร่วมประชุมด้วยความเต็มใจ การที่จะร่วมแสดงความคิดเห็นเป็นไปอย่างเสียมิได้สถานการณ์เช่นนี้ทำให้แก้ปัญหาไม่ประสบความสำเร็จโดยสมบูรณ์ จึงได้คิดค้นหาวิธีการที่จะให้ได้ความคิดเห็นจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องที่สุด

ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคที่ได้รับการตั้งชื่อตามชื่อวิหารศักดิ์สิทธิ์สมัยกรีกโบราณ ซึ่งประชาชนนิยมไปขอคำทำนายอนาคต หรือเหตุการณ์สำคัญ ๆ การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายจึงเป็นเทคนิคการทำนายเหตุการณ์หรือความเป็นไปได้ในอนาคต โดยอาศัยฉันทามติ หรือ Consensus ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ได้มาซึ่งข้อสรุปอันน่าเชื่อถือในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ว่าจะเป็นข้อสรุปที่เป็นแนวคิด หรือเป็นการทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือความเป็นไปในอนาคต ข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้จะสามารถนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ได้ ทั้งในเชิงวิชาการและการบริหาร และสมบูรณ์ ดันยะ (2524, หน้า 10-17) ได้กล่าวถึงประวัติความเป็นมาของเทคนิคเดลฟายว่า ได้เริ่มเปิดเผยครั้งแรกเมื่อปี 2505 อย่างไรก็ตามแท้ที่จริงแล้วได้เกิดเทคนิคเดลฟายมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 แต่ถูกปกปิดเป็นความลับ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่กองทัพอากาศออเมริกาใช้ศึกษาและวิจัยสิ่งต่าง ๆ ผู้ที่นำเทคนิควิธีการวิจัยแบบเดลฟายมาเผยแพร่ ได้แก่ Helmer and Norman ซึ่งเป็นนักวิจัยของบริษัทเรนด์ (Rand corporation) ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการค้าอาวุธสงคราม ทั้งสองได้เขียนบทความเรื่อง “An experimental application of the delphi method to the use of experts” ตีพิมพ์ในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนเมษายน พ.ศ. 2506 หลังจากนั้นคณะของเขาก็ได้ศึกษาค้นคว้าข้อดีข้อเสียของวิธีการและได้พัฒนาจนเป็นเทคนิควิธีที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย ได้มีผู้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

Ducanis (1970 อ้างถึงใน นัยนา นุราชัย, 2539, หน้า 42) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นการทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต เทคนิคนี้ มุ่งที่จะลดผลกระทบหรืออิทธิพลของบุคคลอื่น ๆ ในกรณีที่ต้องมีการเผชิญหน้ากัน ในขณะที่เดียวกัน ก็เป็นการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการรวบรวมคำตอบที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเกี่ยวกับเรื่องที่เราต้องการจะศึกษา ในขณะที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เกี่ยวข้องจะถูก จำกัดลงด้วย

Rasp (1973, p. 29 อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิม ที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

Helmer and Rescher (1960 อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 50) ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นโครงการจัดทำอย่างละเอียดรอบคอบในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา สำหรับจุดมุ่งหมายของเทคนิคเดลฟายนั้น มุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต ในส่วนที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น

Thornton et al. (1975 อ้างถึงใน นัยนา นุรารักษ์, 2539, หน้า 42) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นวิธีการที่จะเป็นการขัดเกลาและได้รับความความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523, หน้า 51) กล่าวถึงความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ว่าเป็นกระบวนการที่จะเสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็นอย่างนี้โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นโดยการใช่แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม

สุวรรณา เชื้อรัตนพงศ์ (2528, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นกระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจปัญหาในรูปแบบของการตอบแบบสอบถาม

ดิลก บุญเรืองรอด (2530, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นวิธีการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างมีระบบแบบแผน หรือเป็นการขัดเกลาการตัดสินใจของกลุ่ม เป็นเทคนิคของการรวบรวมข้อมูลทีเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง หรือความคิดเห็นของกลุ่มที่มาประชุมกัน

ประเทือง เพ็ชรรัตน์ (2530, หน้า 38) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับเรื่องราวในอนาคตที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างมีระบบ ซึ่งจะนำไปใช้ในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ชนิดา รัศมีพลเมือง (2535, หน้า 59) ได้กล่าวถึงความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเทคนิคในการทำนายเหตุการณ์ หรือความเป็นไปได้ในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ หรือ Consensus ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่เป็นแนวคิดหรือเป็นการทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือความเป็นไปได้ในอนาคต ข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้จะสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ได้ ทั้งในเชิงวิชาการและบริการ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างมีระบบ โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแทนการเรียกประชุม

#### คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

1. เป็นเทคนิคที่มุ่งเสาะหาความคิดของกลุ่มด้วยการตอบแบบสอบถาม
2. เป็นการเสาะหาความคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยไม่ให้ความคิดเห็นของผู้อื่นมีผลกระทบต่อ การพิจารณาตัดสินของผู้ตอบแบบสอบถาม
3. ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีโอกาสตอบแบบสอบถามด้วยการกลั่นกรองอย่างละเอียด

#### ขั้นตอนการดำเนินงานของเทคนิคเดลฟาย

กระบวนการวิจัยแบบเดลฟายนั้น จะมีลำดับ ขั้นตอนเป็นที่ขึ้นขึ้นอยู่กับสภาพปัญหา จุดประสงค์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการวิจัย เช่น ถ้าเป็นงานวิจัยที่จะหาข้อมูลกำหนดนโยบายของชาติอาจต้องมีขั้นตอนมาก แต่ถ้าเป็นงานวิจัยเล็ก ๆ ขั้นตอนการวิจัยอาจลดลงในเรื่องขั้นตอนการวิจัยนี้ ประยูร ศรีประสาธน์ (2523, หน้า 53) ได้กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า โดยปกติจะใช้จำนวนรอบในการตอบแบบสอบถามประมาณ 4 รอบ คือ

รอบที่ 1 ผู้วิจัยจะให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเขียนเกี่ยวกับเรื่องที่จะศึกษาหรือขอทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

รอบที่ 2 ผู้วิจัยจะนำข้อความที่ได้รับตอบจากผู้เชี่ยวชาญในรอบแรกมารวมเข้ากัน โดยตัดเอาสิ่งที่ซ้ำซ้อนออกไป จากนั้นก็จัดทำเป็นแบบสอบถามแบบ Likert แล้วจัดส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญให้นำหนักตามลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ

รอบที่ 3 ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ย ซึ่งโดยปกติจะทำในรูปมัธยฐานหรือฐานนิยม และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ และจัดส่งแบบสอบถามเดิมที่เพิ่มค่าสถิติดังกล่าวแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบ โดยในแบบสอบถามนี้จะแสดงให้เห็นว่าคำตอบเดิมในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านนั้นเป็นอย่างไร มีความเห็นแตกต่างไปจากค่ามัธยฐานหรือฐานนิยม และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ของคำตอบทั้งหมดอย่างไร พร้อมกับ



ให้ผู้ตอบพิจารณาว่ามีความเห็นด้วยกับตำแหน่งของข้อความนั้นแล้ว สำหรับคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามในรอบนี้ Cyphert and Gant พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 99) มีความเห็นเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (Weatherman & Swenson, 1974, p. 109)

รอบที่ 4 ผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้รับทั้งหมดมาหาค่ามัธยฐาน และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ของแต่ละข้อ และตำแหน่งของคำตอบที่ผู้เข้าร่วมโครงการเห็นสอดคล้องต้องกันและคำตอบของผู้เข้าร่วมโครงการนั้น จากนั้นก็จะส่งไปให้ผู้เข้าร่วมโครงการหรือผู้เชี่ยวชาญพิจารณาทบทวนคำตอบอีกครั้งหนึ่ง จากการวิจัยที่ได้ทำมา การวิจัยจำนวนมากได้ตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 4 ไป ทั้งนี้เพราะเท่าที่ผ่านมามีความแตกต่างกันน้อยมากกับความคิดเห็นที่ได้ในรอบที่ 3 และข้อมูลที่ได้เพิ่มเติมนี้ก็มักไม่คุ้มกับความพยายามในการดำเนินการจัดทำ (Rasp, 1973, p. 31)

#### ผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย

สำหรับจำนวนของผู้เชี่ยวชาญนั้น ไม่ได้มีการกำหนดอย่างแน่นอนว่าจะต้องใช้กี่คน ขนิษฐา วิทยานุมาส (2530, หน้า 27) กล่าวว่า “ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ จากการศึกษางานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการวิจัยมีตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป จนถึงจำนวนเป็นร้อยหรือเป็นพัน” อย่างไรก็ตาม (MacMillan, 1971) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัย โดยใช้เทคนิคเดลฟายว่า เมื่อมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป อัตราการลดของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ (MacMillan, 1971 อ้างถึงใน ขนิษฐา วิทยานุมาส, 2530)

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

จากตารางที่ 2 อาจจะได้ว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วม ไม่ควรน้อยกว่า 17 คน  
 ดังนั้น ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจึงจำเป็นต้องเลือกผู้เชี่ยวชาญให้มีจำนวนมากกว่า 17 คน  
 เพราะการวิจัยเท่าที่ผ่านมา พบว่า จะมีผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่งสูญหายไปในช่วงการทำวิจัย  
 เนื่องจาก ไม่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครบทุกราย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30  
 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา และความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ  
 เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และ 3) เพื่อศึกษาภาวะ  
 ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน เครื่องมือ  
 ที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป  
 เพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ และสร้าง  
 สมการถดถอย เพื่อพยากรณ์ตัวแปรตาม โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย  
 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีภาวะผู้นำ  
 เชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” 2) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยสถานศึกษา และความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก”  
 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยภาพรวม มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน  
 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้ศึกษา โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับ  
 การแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารที่มีเพศ  
 ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีประสบการณ์  
 การเป็นผู้บริหารต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
 ที่ระดับ 0.05

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2550) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพวิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จำนวน 24 วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การอภิปราย เป็นคณะกรรมการสัมมนา การระดมสมอง การเรียนรู้ทางไกล การศึกษาดูงาน การฝึกงานการสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอนการเรียนรู้แบบออนไลน์ เกมการบริหาร กรณีศึกษา การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมการพัฒนาจิตคุณลักษณะภาวะผู้นำ และวิธีการพัฒนานำมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริง และทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล

จารินี สิกุลชัย (2556) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ บรรยากาศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มีความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ และจินตนาการ 2) บรรยากาศของโรงเรียน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบแจ่มใส บรรยากาศแบบอิสระและบรรยากาศแบบสนิทสนม 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน ในทางบวกในระดับสูง

จักรกฤษณ์ โปดพาล (2556) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในจังหวัดร้อยเอ็ด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร เทศบาลตำบล ในจังหวัดร้อยเอ็ด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนา และสถิติอ้างอิง ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารเทศบาลตำบล มีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) โดยมีระดับความยืดหยุ่นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) ระดับการมีจินตนาการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) และมีระดับวิสัยทัศน์อยู่ในระดับ

มาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) 2) เปรียบเทียบตามสถานภาพผู้บริหาร จำแนกตาม นักการเมือง ข้าราชการประจำ ในการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาล ดังนี้ ผู้บริหารที่มีสถานภาพต่างกัน ไม่มีระดับ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกัน 3) ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในจังหวัดร้อยเอ็ด มีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่น ความมีจินตนาการ และความมีวิสัยทัศน์ ในระดับความสัมพันธ์มาก โดยระดับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์มากที่สุดกับการมีจินตนาการ (.971)

วิมล จันทร์แก้ว (2555) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1.1) การวิเคราะห์สังเคราะห์ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา 1.2) การสร้างรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 1.3) การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 1.4) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และ 1.5) การประเมินรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการ พัฒนา มี 5 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำ ผู้นำที่สร้างความคิด สร้างสรรค์ ผู้นำการบริหารความเสี่ยง และผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 3) ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 กลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับมาก 4) ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5) ครูผู้สอน และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับมาก

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Dorothy (2001 อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย, 2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารการศึกษาระดับกลาง ระดับอาวุโส และระดับสูง (CEOs) ในสหรัฐอเมริกาโดยใช้ วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษา พบว่า มียุทธศาสตร์ทั้งหมด 4 ประการที่จะช่วยส่งเสริมภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับประเด็นที่สำคัญ 2) การให้อำนาจ ในการทำงานแก่ทุกฝ่าย 3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 4) การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

Sternberg (2006) ในฐานะสมาชิกของสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาแห่งแคลิฟอร์เนีย ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การตัดสินใจที่ชาญฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริง มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ ในการวิเคราะห์ ความคิดของตน และของบุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ บุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของตนเอง และทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

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

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จาก และวรรณกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative leadership) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ในครั้งนี้ จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ 1) จินตนาการ (Imagination) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 3) วิสัยทัศน์ (Vision)

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 การดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

วิธีการสำคัญของการใช้เทคนิคเดลฟาย ได้แก่ การเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาการวิจัยได้เป็นอย่างดี ผู้เชี่ยวชาญนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้มีประสบการณ์และมีความสนใจในเรื่องที่ทำการวิจัย ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. กำหนดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 19 ท่าน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อนำมาศึกษาโดยใช้วิธีการเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เนื่องจากเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการที่นำมาใช้แทนการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ เพราะในทางปฏิบัติเป็นความลำบากอย่างยิ่งที่จะเชิญผู้เชี่ยวชาญมาประชุมพร้อมกัน ดังนั้นจึงมีผู้คิดเทคนิคเดลฟายมาใช้แทน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่สนใจและนำความคิดเห็นเหล่านั้นไปวิเคราะห์เพื่อสรุปมติของผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่ม และประเด็นปัญหาที่ศึกษาเป็นสำคัญ หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneous group) อาจจำเป็นต้องใช้เพียง 10-15 คน แต่ถ้ากลุ่มมีความแตกต่างกันมีลักษณะอเนกพันธ์ (Heterogeneous group) อาจต้องใช้กลุ่มที่ศึกษาเป็นจำนวนมาก แต่จากผลการศึกษาโดยทั่วไปได้ข้อสรุปว่า หากผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการวิจัยมีตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะน้อยมาก

ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดผู้เชี่ยวชาญไว้จำนวน 19 ท่าน ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอ เพราะผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกมา เป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ ด้านการบริหารสถานศึกษา

2. กำหนดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยมีคุณสมบัติ คือ ผู้ที่เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการครู หรือ บุคลากรทางการศึกษา คณาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชน ครูและผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปีขึ้นไป ประกอบด้วย

- 2.1 ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 ท่าน
- 2.2 ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 9 ท่าน
- 2.3 อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 1 ท่าน
- 2.4 ครูอาวุโส จำนวน 4 ท่าน

3. ติดต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 ท่าน ตามที่พิจารณาความเหมาะสมไว้แล้ว เพื่อขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ โดยหนังสือจากบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ และติดต่อด้วยตนเอง

### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้วยเทคนิค เดลฟาย (Delphi technique) 3 รอบ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยจำนวน 3 ฉบับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แบบสอบถามฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวบรวมผลการสัมภาษณ์และแบบสอบถามในรอบที่ 1 ทุกประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงแล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความถี่และค่าร้อยละ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำเครื่องมือในรอบที่ 2

แบบสอบถามฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่าของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale) ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนนช่วงความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ มีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้มาก
- 3 หมายถึง มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้พอสมควร
- 2 หมายถึง มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้น้อย
- 1 หมายถึง มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้น้อยที่สุด

แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความถี่และค่าร้อยละตั้งแต่ 60 ขึ้นไป จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแบบสอบถามในรอบที่ 2 นี้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม จำนวน 19 ท่านตอบ แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

แบบสอบถามฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น สร้างมาจากการวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 2 โดยนำเอาข้อความที่ได้จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) จากนั้นแสดงค่ามัธยฐานที่มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พร้อมกับคำตอบเดิมแต่ละคนของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไว้ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบของกลุ่มและของตนเองว่าในรอบที่ 3 จะยืนยันคำตอบเดิมที่ตอบมาหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 ท่าน ในกลุ่มเดิมเป็นรอบที่ 3 แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile range)

### การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. สร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

- |   |   |
|---|---|
| 2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุเมธ<br>งามกนก          | หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                         |
| 2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เจริญวิษณุ<br>สมพงษ์ธรรม | คณบดีคณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี                            |
| 2.3 รองศาสตราจารย์ ดร. สุวิชัย<br>โกศยยะวัฒน์       | อาจารย์ประจำภาควิชาการอาชีวศึกษา<br>และการพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยบูรพา |



2.4 ดร. สมุทร ชำนาญ

อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2.5 ดร. สถาพร พงษ์พิบูล

อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

นำแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปปรับปรุงแก้ไข แล้วนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ  
จำนวน 19 ท่านตอบ แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความถี่และค่าร้อยละ

3. สร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยนำแบบสอบถามรอบที่ 1 จากการตอบแบบสอบถาม  
ของผู้เชี่ยวชาญ ในข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยที่มีค่าร้อยละตั้งแต่ 60 ขึ้นไป มาสร้างเป็นแบบสอบถาม  
ชนิดมาตราส่วนประมาณค่าของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale) นำแบบสอบถามไปให้  
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่านตอบ แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

4. สร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น สร้างมาจากการวิเคราะห์  
แบบสอบถามฉบับที่ 2 โดยนำข้อความที่ได้จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ  
มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานที่มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและแสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พร้อมกับ  
คำคำตอบเดิมแต่ละคนของผู้เชี่ยวชาญไว้ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำคำตอบของกลุ่ม  
และของตนเอง ว่ารอบที่ 3 จะยืนยันคำตอบเดิมที่ตอบมาหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ หากไม่เห็น  
ด้วยก็ให้แสดงเหตุผลเพิ่มเติม แต่ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามไม่แสดงเหตุผลก็จะถือว่าเห็นด้วย  
กับตำแหน่งของคำตอบดังกล่าว นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน  
ตอบแล้วนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

5. นำผลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 3 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานที่มีค่าตั้งแต่ 3.50  
ขึ้นไปและแสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา มาสรุปเป็นภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอ  
ความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการเก็บข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย  
ให้ผู้เชี่ยวชาญทราบ ระเบียบการวิจัยที่ต้องเก็บข้อมูล โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ ผลการติดต่อ  
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน ยินดีให้ความร่วมมือ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เก็บข้อมูล  
จำนวน 3 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 ผู้วิจัยทำหน้าที่จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการเก็บข้อมูล จำนวน 19 ท่าน พร้อมแบบสอบถามรอบที่ 1 ให้ผู้เชี่ยวชาญกรอกข้อมูลแสดงความคิดเห็น โดยผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

รอบที่ 2 ผู้วิจัยทำหน้าที่ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการเก็บข้อมูล จำนวน 19 ท่าน พร้อมแบบสอบถามรอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญกรอกข้อมูลแสดงความคิดเห็น โดยผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

รอบที่ 3 ผู้วิจัยทำหน้าที่ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการเก็บข้อมูล จำนวน 19 ท่าน พร้อมแบบสอบถามรอบที่ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญกรอกข้อมูลแสดงความคิดเห็น โดยผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การเก็บรวบรวมข้อมูล เริ่มตั้งแต่การติดต่อขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญต้องตอบแบบสอบถามทุกกรอบ การเก็บข้อมูลทุกกรอบผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และขอรับแบบสอบถามกลับโดยผู้วิจัยไปรับด้วยตนเองหรือส่งกลับให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ กรณีผู้เชี่ยวชาญยังไม่ได้ตอบแบบสอบถามตามเวลาที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจะโทรศัพท์ติดตามและขอความอนุเคราะห์เพื่อตอบแบบสอบถามให้ผู้วิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยใช้เทคนิคเดลฟาย มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 1 ใช้วิธีการคำนวณหาค่าความถี่และค่าร้อยละตั้งแต่ 60 ขึ้นไป นำมาสร้างแบบสอบถาม รอบที่ 2
2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 การวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) โดยพิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป มาสร้างเป็นแบบสอบถาม รอบที่ 3
3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 3 การวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) โดยพิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าน้อยกว่า 1.50 ลงมา นำมาสร้างเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

### มัธยฐาน (Median)

ค่ามัธยฐาน (Median) ของข้อมูลที่มีการแจกแจงความถี่ การแปลความหมายของค่ามัธยฐาน (Median) เป็น ดังนี้

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญต้องการให้เกิดในระดับมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญต้องการให้เกิดในระดับมาก

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญต้องการให้เกิดในระดับ

ปานกลาง

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญต้องการให้เกิดในระดับน้อย

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญต้องการให้เกิดในระดับ

น้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินใจตัดสินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 ผู้วิจัยกำหนดมัธยฐานสูงกว่า 3.50 ขึ้นไป (ดวงนภา ศรีนันท์ทวงศ์, 2548, หน้า 46)

### พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) คือ ความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับ ควอไทล์ที่ 1 ดังนี้

ถ้าค่าพิสัยอินเทอร์ควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความใดที่มีค่าของข้อความใดมีค่าต่ำกว่า 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน

(Consensus)

ถ้าค่าพิสัยอินเทอร์ควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความใดที่มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน (ดวงนภา ศรีนันท์ทวงศ์, 2548, หน้า 46)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ทำการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ข้อมูลที่นำมาเสนอมมาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบที่ทำการศึกษามีรายละเอียดข้อค้นพบจากการวิจัยได้นำเสนอ ดังนี้

1. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จากแบบสอบถามปลายเปิด

2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จากแบบสอบถามรอบที่ 2

2.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนจากแบบสอบถามรอบที่ 3

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

การศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

แบบสอบถามรอบที่ 1 ตารางแสดงค่าความถี่และค่าร้อยละที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ ที่แสดงความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถาม ทั้ง 3 ด้าน ตั้งแต่ตารางที่ 3 ไปถึงตารางที่ 5

แบบสอบถามรอบที่ 2 และแบบสอบถามรอบที่ 3 ตารางแสดงค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญที่แสดงความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถาม ทั้ง 3 ด้าน ตั้งแต่ตารางที่ 6 ไปถึงตารางที่ 11

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้วยแบบสอบถามรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามในรอบที่ 1 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เมื่อได้ข้อมูลแล้ว นำมาหาค่าความถี่และค่าร้อยละ แล้วเลือกเอาข้อที่มีค่าร้อยละตั้งแต่ 60 ขึ้นไป มาจัดทำเป็นข้อความที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้วยแบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยนำข้อความที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 ในข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยค่าร้อยละที่มีค่าตั้งแต่ 60 ขึ้นไป มาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale) นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม จำนวน 19 ท่านตอบ แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วเลือกเอาข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป มาจัดทำเป็นข้อความที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้วยแบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำผลการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานที่มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและแสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พร้อมกับค่าคำตอบเดิมแต่ละคนของผู้เชี่ยวชาญไว้ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำคำตอบของกลุ่มและของตนเองว่ารอบที่ 3 จะยืนยันคำตอบเดิมที่ตอบมาหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ หากไม่เห็นด้วยก็ให้แสดงเหตุผลเพิ่มเติม แต่ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามไม่แสดงเหตุผลก็จะถือว่าเห็นด้วยกับตำแหน่งของคำตอบดังกล่าว

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้วยแบบสอบถามรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามในรอบที่ 1 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เมื่อได้ข้อมูลแล้ว นำมาหาค่าความถี่และค่าร้อยละ แล้วเลือกเอาข้อที่มีค่าร้อยละ ตั้งแต่ 60 ขึ้นไป มาจัดทำเป็นข้อความที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ดังตารางที่ 3 ถึงตารางที่ 5

ตารางที่ 3 ค่าความถี่และค่าร้อยละที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ด้านจินตนาการ

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
1	ความเชื่อมีประโยชน์ในการสร้างสรรค้งาน		
1.1	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะสร้างสรรค้งานและพัฒนางาน ไปในรูปแบบใหม่	14	73.69
1.2	ผู้บริหารที่มีลักษณะของบุคคลที่แตกต่างกันจะมีความสามารถ ในการปฏิบัติงานต่างกัน	1	5.26
1.3	ผู้บริหารควรเป็นบุคคลที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อปัญหาและ อุปสรรค	2	10.53
1.4	ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในทุกด้าน โดยเฉพาะมุ่งเน้นเด็กเป็น สำคัญ	1	5.26
1.5	ผู้บริหารสามารถบูรณาการการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1	5.26
2	ความศรัทธาในการเปลี่ยนแปลงของการสร้างสรรค้งาน		
2.1	ผู้บริหารยึดติดกับอดีต ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	1	5.26
2.2	ผู้บริหารสร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับและร่วมมือ ในการสร้างสรรค้งาน	13	68.43

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
2.3	ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ สามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้	2	10.53
2.4	ผู้บริหารที่มีทัศนคติแตกต่างกันจะเป็นตัวกระตุ้นการพัฒนาผลงานให้ไปในทิศทางที่หลากหลาย	1	5.26
2.5	ผู้บริหารมีความพร้อมและสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงการบริหารได้ตามความเหมาะสม	2	10.53
3	ความคาดหวังในการสร้างสรรค้งาน		
3.1	ผู้บริหารมีความคิดเป็นของตัวเองสูง ไม่ยอมรับฟังความคิดของผู้อื่นจึงทำให้คาดหวังได้ยาก	1	5.26
3.2	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค้งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2	10.53
3.3	ผู้บริหารมีการกำหนดควิสัยทัศน์ แผนงาน เป้าหมาย ตัวชี้วัด และการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	2	10.53
3.4	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตรงตามความสามารถ ส่งผลต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เพิ่มขึ้น	2	10.53
3.5	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค้งานและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	12	63.16
4	ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงาน		
4.1	ผู้บริหารขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน	1	5.26
4.2	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค้งานใหม่	12	63.16
4.3	ผู้บริหารสามารถสอนงานผู้ร่วมงานได้ เป็นที่พึ่งในยามมีปัญหา และเข้าใจสถานการณ์ของผู้ร่วมงานในสถานศึกษา	2	10.53
4.4	ผู้บริหารมีความจริงใจในการปกครอง ดูแลผู้ร่วมงาน ยกย่อง เชิดชู เกียรติและเสนอแนะในการพัฒนาเชิงบวก	1	5.26

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
4.5	ผู้บริหารต้องมีทักษะในการสื่อสารเพื่อจูงใจ การใช้ภาษาคำพูด ในการสื่อสาร และการประสานงาน สร้างความไว้วางใจ รู้จัก การทำงานเป็นทีม	2	10.53
4.6	ผู้บริหารต้องมีประสบการณ์ความรู้ และทัศนคติที่ดี เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน	1	5.26
5	ความสามารถในการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เป็นผู้สร้างสิ่งใหม่ ๆ		
5.1	ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ	1	5.26
5.2	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยอมรับศักยภาพของตนเอง ในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน	1	5.26
5.3	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่	13	68.43
5.4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง และมีความคิด สร้างสรรค์ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	15.79
5.5	ผู้บริหารมีการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานเห็นประโยชน์ของ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อตนเอง โรงเรียน และ การศึกษา	1	5.26
6	มีความสนใจในนวัตกรรมเชิงระบบ		
6.1	ผู้บริหารยังไม่เข้าใจทฤษฎีเชิงระบบ ไม่สามารถนำนวัตกรรม เชิงระบบมาใช้ในการบริหารงานได้	1	5.26
6.2	ผู้บริหารบริหารหน่วยงานโดยใช้นวัตกรรมเชิงระบบ ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	16	84.22
6.3	ผู้บริหารมีการจัดกลุ่มเชิงรุกเพื่อเป็นการประสานความร่วมมือ	1	5.26
6.4	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มีความสนใจใฝ่รู้ พัฒนา ตนเองและพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา	1	5.26
7	มีความสนใจในนวัตกรรมไอที		
7.1	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร หน่วยงาน	14	73.68



ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
7.2	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเทคโนโลยี การบริหารจัดการศึกษา	1	5.26
7.3	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในด้านนวัตกรรมไอทีซี	1	5.26
7.4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมการทำงาน โดยใช้นวัตกรรมไอทีซี	2	10.53
7.5	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีกิจกรรมไอทีซีในชั้นเรียน เพื่อให้ นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลได้	1	5.26
8	มีความเฉลียวฉลาด		
8.1	ผู้บริหารมีความฉลาดในการเอาตัวรอด แต่ขาดความเฉลียว จึงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย	1	5.26
8.2	ผู้บริหารมีการใช้ Knowledge management ในระบบของ โรงเรียน	1	5.26
8.3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและ ปรับปรุงการทำงาน มีการทำงานลักษณะเป็นทีม	1	5.26
8.4	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด แก้ไขปัญหาการบริหารหน่วยงาน โดยการคิดวิเคราะห์ทางบวก	13	68.43
8.5	ผู้บริหารแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	1	5.26
8.6	ผู้บริหารมีความคิดก้าวไกล พัฒนาโรงเรียนตามนโยบาย สพฐ. อย่างเป็นระบบ	1	5.26
8.7	ผู้บริหารเรียนรู้จากความผิดพลาด ปรับปรุงการทำงาน เน้นองค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	5.26
9	กล้านำเสนอความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน		
9.1	ผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานกล้าเสนอความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน	1	5.26

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
9.2	ผู้บริหารคิดค้น เพื่อพัฒนางานใหม่ ๆ โดยใช้ระบบเทคโนโลยี เข้ามาช่วย	1	5.26
9.3	ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับ หน่วยงาน	13	68.43
9.4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้เสนองานและแนวคิด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนางาน	2	10.53
9.5	ผู้บริหารควรกำหนดกรอบแนวคิดที่หลากหลาย เน้นพัฒนาครู ให้มีคุณภาพ	1	5.26
9.6	ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และกระบวนการทำงาน ที่มีความชัดเจน พร้อมทั้งมีการประเมินและปรับปรุงแก้ไขงาน อย่างเป็นระบบ	1	5.26
10	สร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะสนุกสนาน ไม่เครียดกับงาน		
10.1	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน	1	5.26
10.2	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในหน่วยงาน	13	68.43
10.3	ผู้บริหารปฏิบัติงานในเชิงกัลยาณมิตร	1	5.26
10.4	ผู้บริหารจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์กันอย่างต่อเนื่อง และพูดคุย กับผู้ร่วมงานทุกวัน	3	15.79
10.5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานของ ทุกฝ่าย มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	1	5.26

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านจินตนาการ จากแบบสอบถามปลายเปิด  
รอบที่ 1 ที่มีค่าร้อยละตั้งแต่ 60 ขึ้นไป คือ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะสร้างสรรค์งานและพัฒนา  
งานไปในรูปแบบใหม่ ผู้บริหารสร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับและร่วมมือในการสร้างสรรค์งาน  
ผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค์งานและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ

ให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่ ผู้บริหารบริหารหน่วยงานโดยใช้นวัตกรรมเชิงระบบที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารหน่วยงาน ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด แก้ไขปัญหาการบริหารหน่วยงานโดยการคิดวิเคราะห์ทางบวก ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับหน่วยงาน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

ตารางที่ 4 ค่าความถี่และค่าร้อยละที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ด้านความยืดหยุ่น

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
1	ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ		
1.1	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเร็วต่อการปรับตัวตอบสนองสิ่งแวดล้อม	14	73.68
1.2	ผู้บริหารไม่หลงในคำยกยอ มีเหตุผลในการทำงาน มองความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	5.26
1.3	ผู้บริหารมีการทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับรูปแบบเข้ากับสถานการณ์ ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	1	5.26
1.4	ผู้บริหารมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยไม่ขัดต่อ นโยบาย กฏระเบียบของหน่วยงาน	2	10.53
1.5	ผู้บริหารมีการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน ศึกษาปัญหาอุปสรรค เพื่อมองหาจุดแก้ไข	1	5.26
2	ความสามารถในการประสานความเร่งด่วนกับการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ		
2.1	ผู้บริหารมีการประสานความเร่งด่วนกับการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ อยู่ในระดับน้อยมาก	1	5.26
2.2	ผู้บริหารปรับนโยบายการตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	12	63.16
2.3	ผู้บริหารมีการสร้างความเข้าใจ กำหนดกิจกรรมขั้นตอน การดำเนินงานให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ	3	15.79
2.4	ผู้บริหารต้องสามารถจัดระเบียบวิธีการทำงานขององค์กร เพื่อให้ เกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน	1	5.26

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
2.5	ผู้บริหารต้องทำงานทันเวลา ทันคน ทันเหตุการณ์ และอดทนรอ ต่อสิ่งที่จะพัฒนาต่อไป	1	5.26
2.6	ผู้บริหารต้องมีความสนใจรอบด้าน สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติ และกล้าคิดนอกกรอบ	1	5.26
3	ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง		
3.1	ผู้บริหารควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	1	5.26
3.2	ผู้บริหารต้องเป็นผู้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลง	1	5.26
3.3	ผู้บริหารปรับโครงสร้างการบริหารหน่วยงานตอบสนอง สิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	14	73.68
3.4	ผู้บริหารต้องทันต่อเหตุการณ์ มีแผนรองรับทั้งระยะสั้น และระยะยาว	1	5.26
3.5	ผู้บริหารกล้าคิดนอกกรอบ สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน ให้เข้ากับสถานการณ์และเวลา	2	10.53
4	ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม		
4.1	ผู้บริหารมีระบบและกลไกในการบริหารที่สามารถตรวจสอบได้	1	5.26
4.2	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ตัวชี้วัดประเมิน และตัดสินใจ ในการทำงาน	1	5.26
4.3	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน ในการปรับตัว อย่างต่อเนื่อง	14	73.68
4.4	ผู้บริหารไม่ปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนด และมักมีการลอกเลียน แผนงานจาก โรงเรียนอื่น	1	5.26
4.5	ผู้บริหารมีการคิดนอกกรอบ กล้าสร้างงานที่ท้าทาย เป็นนักแก้ปัญหา	1	5.26
4.6	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ แบบเปิดกว้างที่สามารถปรับเปลี่ยน ได้ตามสถานการณ์	1	5.26

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
5	ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา		
5.1	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาน้อยมาก เพราะยึดติดกับอำนาจของตัวเอง	1	5.26
5.2	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลมาช่วยในการแก้ไขปัญหาในการบริหาร	1	5.26
5.3	ผู้บริหารมีความรอบคอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	13	68.43
5.4	ผู้บริหารคิดแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ ไม่ผูกติดกับกฎระเบียบและแนวปฏิบัติเดิม ๆ	2	5.26
5.5	ผู้บริหารรู้จักใช้เวลา ให้โอกาส และข้อเสนอแนะแก่ผู้ร่วมงาน	1	5.26
5.6	ผู้บริหารมรณาการบูรณาการการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งศาสตร์และศิลป์ รัฐศาสตร์ และนิติศาสตร์ อย่างเหมาะสม	1	5.26
6	ความสามารถในการปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ		
6.1	ผู้บริหารมักปรับความคิดตามใจตัวเอง โดยไม่วิเคราะห์สภาพปัญหาที่แท้จริง	1	5.26
6.2	ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์	16	84.22
6.3	ผู้บริหารมีความสารถในการคิดเชิงบวก สามารถปรับความคิดตามสถานการณ์ได้	1	5.26
6.4	ผู้บริหารคิดไตร่ตรองหลาย ๆ ด้าน ไม่คิดเร็วแก่ภาพที่เห็น	1	5.26
7	ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์		
7.1	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บริหารด้วยกันสูง แต่กับผู้ร่วมงานมีมนุษยสัมพันธ์ต่ำ	1	5.26
7.2	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา	15	78.95
7.3	ผู้บริหารมีการสร้างความไว้วางใจกัน เป็นการลดแรงตึงเครียดในการทำงาน	1	5.26

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
7.4	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายในการร่วมกันพัฒนางาน	1	5.26
7.5	ผู้บริหารมีการพูดในการสร้างแรงจูงใจ ร่วมวางแผน และร่วมลงมือทำ	1	5.26
8	การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ		
8.1	ผู้บริหารไม่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ ที่ผู้ร่วมงานนำมาเสนอ	1	5.26
8.2	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนเพื่อเก็บเกี่ยวความคิด มาใช้ในการแก้ปัญหา	16	84.22
8.3	ผู้บริหารต้องฝึกฝนและเรียนรู้ สกัดความคิดครอบงำ ฝึกคิดรอบด้าน คิดในแง่บวก ลดความยึดมั่นถือมั่นในสิ่งเดิม ๆ	1	5.26
8.4	ผู้บริหารจะต้องทำขั้นตอนในการกำหนดความคิด คือ การเตรียม การใช้ความคิด การหยั่งลึก และพิสูจน์ว่าเป็นจริง	1	5.26

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความยืดหยุ่น จากแบบสอบถามปลายเปิดรอบที่ 1  
ที่มีค่าร้อยละตั้งแต่ 60 ขึ้นไป คือ ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเร็วต่อการปรับตัว ตอบสนองสิ่งแวดล้อม  
ผู้บริหารปรับนโยบายการตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารปรับโครงสร้าง  
การบริหารหน่วยงานตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความสามารถ  
ในการประสานงานกับผู้ร่วมงานในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความรอบคอบ  
ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม  
กับสถานการณ์ ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์  
ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนเพื่อเก็บเกี่ยวความคิดมาใช้  
ในการแก้ปัญหา

ตารางที่ 5 ค่าความถี่และค่าร้อยละที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
1	ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ		
1.1	ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างแท้จริง	2	10.53
1.2	ผู้บริหารมีการนำวิธีการ SWOT มาใช้เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง	2	10.53
1.3	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โดยสร้างความคาดหวังระดับสูง	12	63.16
1.4	ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ	2	10.53
1.5	ผู้บริหารมีความรู้ในการบริหารความเสี่ยง การบริหารเชิงกลยุทธ์	1	5.26
2	ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน โรงเรียน		
2.1	ผู้บริหารกำหนดภาพวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ทันสมัยทั้งปัจจุบัน และอนาคต	15	78.95
2.2	ผู้บริหารควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานโรงเรียนแบบเชิงลึก	1	5.26
2.3	ผู้บริหารรู้จักนำจุดอ่อน จุดแข็ง จากการทำ SWOT ไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์	1	5.26
2.4	ผู้บริหารวิเคราะห์ไม่เป็นก็ไม่อาจกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองได้	1	5.26
2.5	ผู้บริหารมองภาพรวมในองค์กร ไม่มีอคติต่อผู้ร่วมงาน	1	5.26
3	ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการโรงเรียน		
3.1	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ โรงเรียนจะเห็นได้จากคะแนนสอบ o-net ของนักเรียน	1	5.26
3.2	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ไปกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	1	5.26

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
3.3	ผู้บริหารยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยใช้ กระบวนการ PDCA	1	5.26
3.4	ผู้บริหารมีการกำหนดแผนงาน และวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อนำ แผนงานสู่โรงเรียน	1	5.26
3.5	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ตอบรับการเปลี่ยนแปลง	12	63.16
3.6	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มุ่งเน้นนักเรียนให้มีความรู้ มีความสุข ตามนโยบายของ สพฐ.	1	5.26
3.7	ผู้บริหารมีการหลอมรวมคนรุ่นใหม่และคนรุ่นเก่า คิดสร้างงาน เพื่อพื้นฐานการจัดระบบในการทำงาน	1	5.26
3.8	ผู้บริหารมีการนำข้อมูลเทคโนโลยีมาพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ โรงเรียน และสร้างระบบเครือข่าย	1	5.26
4	ความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง		
4.1	ผู้บริหารปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น	15	78.95
4.2	ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	1	5.26
4.3	ผู้บริหารมีความคิดที่ทันสมัย ร่วมพัฒนากับองค์กรอื่นได้ อย่างเหมาะสม	1	5.26
4.4	ผู้บริหารระดมความคิด ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ ใช้ กระบวนการในการช่วยเหลือในการให้ความรู้ในเรื่องที่องค์กร ต้องการ	1	5.26
4.5	ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงความเปลี่ยนแปลงสภาพปัจจุบันกับ อนาคตให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนของผู้ร่วมงาน	1	5.26



ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
5	ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานโรงเรียน		
5.1	ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานโรงเรียน	1	5.26
5.2	ผู้บริหารวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	16	84.22
5.3	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สถานการณ์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน	1	5.26
5.4	ผู้บริหารเป็นผู้มีนวัตกรรมเชิงระบบสูง สามารถบริหารงานได้ตามแผนหรือวิสัยทัศน์ที่วางไว้	1	5.26
6	ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการโรงเรียน		
6.1	ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการโรงเรียน	1	5.26
6.2	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคด้านงานวิชาการของโรงเรียน	1	5.26
6.3	ผู้บริหารมีการจัดระบบในการทำงานให้เป็นปัจจุบัน จัดคนให้ตรงกับความต้องการ	1	5.26
6.4	ผู้บริหารมีความสามารถในการนำหลักสูตรไปวัดผล ประเมินผล และนำไปใช้	1	5.26
6.5	ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	13	68.44
6.6	ผู้บริหารมีการกำหนดผลการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	1	5.26
6.7	ผู้บริหารมีการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนางานวิชาการในสถานศึกษา	1	5.26

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
7	ความสามารถในการนำกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ โรงเรียนไปปฏิบัติ		
7.1	ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการนำกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ โรงเรียนไปปฏิบัติ	1	5.26
7.2	ผู้บริหารยึดกระบวนการเรียนการสอนที่ตั้งไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างคนให้เป็นคนดีสมบูรณ์แบบ	1	5.26
7.3	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ	15	78.95
7.4	ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุม กำกับ ติดตาม การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ โรงเรียนไปปฏิบัติ	1	5.26
7.5	ผู้บริหารมีการจัดประชุมผู้ร่วมงานเพื่อร่วมกันกำหนดกรอบการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับนักเรียน	1	5.26
8	ความสามารถในการนำกลยุทธ์การบริหารงาน โรงเรียนไปปฏิบัติ		
8.1	ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการนำกลยุทธ์โรงเรียนไปปฏิบัติ	1	5.26
8.2	ผู้บริหารมีการวางแผน จัดเตรียมหรือทบทวนกิจกรรมการปฏิบัติงานที่ไม่ได้เตรียมไว้ล่วงหน้า	1	5.26
8.3	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานงานบริหารทั่วไปสู่ความเป็นเลิศ	15	78.95
8.4	ผู้บริหารมีการบริหารงานด้วยคุณธรรม ใช้กระบวนการในการปฏิบัติแล้วได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	1	5.26
8.5	ผู้บริหารมีความสามารถในการนำผู้ร่วมงานให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้	1	5.26
9	มีความสามารถในการคิดค้นงานใหม่ ๆ		
9.1	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามคำสั่ง ไม่คิดค้นงานใหม่ด้วยตนเอง	2	10.53
9.2	ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานอยู่เสมอ	13	68.43
9.3	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ในการทำงาน	1	5.26

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ความถี่ (f)	ร้อยละ
9.4	ผู้บริหารส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้มีการคิดค้นงานใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่น การทำวิจัยในชั้นเรียน	3	15.79
10	ความสามารถในการมองอนาคตของโรงเรียน		
10.1	ผู้บริหารมีการลอกเลียนวิสัยทัศน์จากโรงเรียนอื่น ไม่ได้วิเคราะห์จากสภาพความเป็นจริง	1	5.26
10.2	ผู้บริหารมีความเชื่อและทักษะในการออกแบบงานใหม่ ๆ ซึ่งเกิดผลจริงในการปฏิบัติ	13	68.43
10.3	ผู้บริหารมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและเป็นนักแก้ปัญหา	1	5.26
10.4	ผู้บริหารเน้นให้นักเรียนเรียนรู้อย่างหลากหลาย ให้เข้าร่วมกิจกรรมทุกรูปแบบ	1	5.26
10.5	ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์สภาพแวดล้อมรอบด้าน เพื่อสามารถนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ได้เป็นอย่างดี	2	10.53
10.6	ผู้บริหารมีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	1	5.26
11	ความสามารถในการคิดนอกกรอบ		
11.1	ผู้บริหารไม่คิดนอกกรอบ เพราะเป็นอันตรายต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง	1	5.26
11.2	ผู้บริหารมีความกล้าในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากสภาพปัจจุบัน	15	78.95
11.3	ผู้บริหารมีการฝึกคิดนอกกรอบเพื่อพัฒนาตนเอง และไม่ขัดต่อกฎระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงาน	1	5.26
11.4	ผู้บริหารสามารถอธิบายในสิ่งที่ปรากฏข้างหน้าได้อย่างมีเหตุผล	1	5.26
11.5	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคคลรอบด้าน แม้ความคิดเห็นนั้นจะไม่ตรงกัน	1	5.26

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านวิสัยทัศน์ จากแบบสอบถามปลายเปิดรอบที่ 1 ที่มีค่าร้อยละตั้งแต่ 60 ขึ้นไป คือ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์โดยสร้างความคาดหวังระดับสูง ผู้บริหารกำหนดภาพวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ทันสมัยทั้งปัจจุบัน และอนาคต ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานรองรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น ผู้บริหารวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารงานใช้กลยุทธ์การบริหารงานบริหารทั่วไปสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานอยู่เสมอ ผู้บริหารมีความเชื่อและทักษะในการออกแบบงานใหม่ ๆ ซึ่งเกิดผลจริงในการปฏิบัติ ผู้บริหารมีความกล้าในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากสภาพปัจจุบัน

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้วยแบบสอบถามรอบที่ 2

จากตารางที่ 3 ไปถึงตารางที่ 5 ผู้วิจัยนำข้อความที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 ในข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 60 ขึ้นไป มาจำแนกและจัดกลุ่มข้อมูล แล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale) นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม จำนวน 19 ท่านตอบ แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มาจัดทำเป็นข้อความที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ดังตารางที่ 6 ถึงตารางที่ 8

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌนและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2  
ด้านจินตนาการ

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	มัชฌน (Mdn.)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)
1	ความศรัทธาในการเปลี่ยนแปลงของการสร้างสรรค์งาน		
1.1	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะสร้างสรรค์งาน และพัฒนางาน ไปในรูปแบบใหม่	4.00	1.00
1.2	ผู้บริหารสร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และร่วมมือ ในการสร้างสรรค์งาน	5.00	1.00
1.3	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค์งาน และทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย	4.00	1.00
2	ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ร่วมงาน		
2.1	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่	4.00	1.00
2.2	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่	4.00	1.00
2.3	ผู้บริหารบริหารหน่วยงานโดยใช้นวัตกรรมเชิงระบบ ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	4.00	2.00
2.4	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร หน่วยงาน	4.00	1.00
3	ความสามารถทางสติปัญญาในการกำหนดมโนทัศน์การบริหาร หน่วยงานในอนาคต		
3.1	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด แก้ไขปัญหาการบริหาร หน่วยงาน โดยการคิดวิเคราะห์ทางบวก	4.00	1.00
3.2	ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับ หน่วยงาน	4.00	1.00
3.3	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น แลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายในหน่วยงาน	4.00	1.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านจินตนาการ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป คือ 1) ความศรัทธาในการเปลี่ยนแปลงของการสร้างสรรค์งาน ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะสร้างสรรค์งานและพัฒนางานไปในรูปแบบใหม่ ผู้บริหารสร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับและร่วมมือในการสร้างสรรค์งาน ผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค์งานและทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย 2) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ร่วมงาน ได้แก่ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่ ผู้บริหารบริหารหน่วยงานโดยใช้นวัตกรรมเชิงระบบที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารหน่วยงาน ความสามารถทางสติปัญญาในการกำหนดคมนโฑทัศน์การบริหารหน่วยงานในอนาคต 3) ความสามารถทางสติปัญญาในการกำหนดคมนโฑทัศน์การบริหารหน่วยงานในอนาคต ได้แก่ ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดแก้ไขปัญหาการบริหารหน่วยงาน โดยการคิดวิเคราะห์ทางบวก ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับหน่วยงาน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ด้านความยืดหยุ่น

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	มัธยฐาน (Mdn.)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)
1	ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง		
1.1	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเร็วต่อการปรับตัวตอบสนอง สิ่งแวดล้อม	4.00	1.00
1.2	ผู้บริหารปรับนโยบายการตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.00	1.00
1.3	ผู้บริหารปรับโครงสร้างการบริหารหน่วยงานตอบสนอง สิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	1.00
1.4	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน ในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง	4.00	1.00

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	มัชยฐาน (Mdn.)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)
2	ความสามารถในการคิดเพื่อแก้ปัญหา		
2.1	ผู้บริหารมีความรอบคอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	4.00	1.00
2.2	ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์	4.00	1.00
2.3	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา	4.00	1.00
2.4	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนเพื่อเก็บเกี่ยว ความคิดมาใช้ในการแก้ปัญหา	4.00	1.00

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 ด้านความยืดหยุ่น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่ามัชยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป คือ 1) ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเร็วต่อการปรับตัวตอบสนองสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารปรับนโยบายการตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารปรับโครงสร้างการบริหารหน่วยงานตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงานในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถในการคิดเพื่อแก้ปัญหา ได้แก่ ผู้บริหารมีความรอบคอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนเพื่อเก็บเกี่ยวความคิดมาใช้ในการแก้ปัญหา

ตารางที่ 8 ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2  
ด้านวิสัยทัศน์

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	มัธยฐาน (Mdn.)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)
1	ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสู่ ความเป็นเลิศ		
1.1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โดยสร้างความคาดหวังระดับสูง	4.00	1.00
1.2	ผู้บริหารกำหนดภาพวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานที่ทันสมัย ทั้งปัจจุบัน และอนาคต	4.00	1.00
1.3	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานตอบรับการเปลี่ยนแปลง	4.00	1.00
1.4	ผู้บริหารปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น	4.00	1.00
2	ความสามารถในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์		
2.1	ผู้บริหารวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	1.00
2.2	ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	1.00
2.3	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของหน่วยงาน สู่ความเป็นเลิศ	4.00	2.00
2.4	ผู้บริหารงานใช้กลยุทธ์การบริหารงานบริหารทั่วไปสู่ ความเป็นเลิศ	4.00	2.00
3	ความสามารถในการคิดค้นงานใหม่		
3.1	ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน อยู่เสมอ	4.00	1.00
3.2	ผู้บริหารมีความเชื่อและทักษะในการออกแบบงานใหม่ ๆ ซึ่งเกิดผลจริงในการปฏิบัติ	4.00	1.00
3.3	ผู้บริหารมีความกล้าในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่าง ไปจากสภาพปัจจุบัน	4.00	1.00



จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 ด้านวิสัยทัศน์ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป คือ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์โดยสร้างความคาดหวังระดับสูง ผู้บริหารกำหนดภาพวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ทันสมัย ทั้งปัจจุบัน และอนาคต ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น 2) ความสามารถในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ได้แก่ ผู้บริหารวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารงานใช้กลยุทธ์การบริหารงานบริหารทั่วไปสู่ความเป็นเลิศ 3) ความสามารถในการคิดค้นงานใหม่ ได้แก่ ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานอยู่เสมอ ผู้บริหารมีความเชื่อและทักษะในการออกแบบงานใหม่ ๆ ซึ่งเกิดผลจริงในการปฏิบัติ ผู้บริหารมีความกล้าในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากสภาพปัจจุบัน

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 ด้วยแบบสอบถามรอบที่ 3**

ผู้วิจัยนำผลการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วเลือกเอาค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา มาจัดทำเป็นข้อความที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่ามีความคิดเห็นตรงหรือสอดคล้องกับตำแหน่งของคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นแสดงความคิดเห็นหรือไม่ หากไม่เห็นด้วยก็ให้แสดงเหตุผลเพิ่มเติม แต่ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามไม่แสดงเหตุผลก็จะถือว่าเห็นด้วยกับตำแหน่งของคำตอบดังกล่าว ดังตารางที่ 9 ถึงตารางที่ 11

ตารางที่ 9 ค่ามัชฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3  
ด้านจินตนาการ

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	มัชฐาน (Mdn.)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)
1	ความศรัทธาในการเปลี่ยนแปลงของการสร้างสรรค์งาน		
1.1	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะสร้างสรรค์งาน และพัฒนา งานไปในรูปแบบใหม่	4.00	1.00
1.2	ผู้บริหารสร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และร่วมมือ ในการสร้างสรรค์งาน	5.00	1.00
1.3	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค์งาน และทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย	4.00	1.00
2	ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ร่วมงาน		
2.1	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่	4.00	1.00
2.2	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งาน ใหม่	4.00	1.00
2.3	ผู้บริหารบริหารหน่วยงาน โดยใช้นวัตกรรมเชิงระบบ ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	4.00	0.00
2.4	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารหน่วยงาน	4.00	1.00
3	ความสามารถทางสติปัญญาในการกำหนดคมนโทัศน์ การบริหารหน่วยงานในอนาคต		
3.1	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด แก้ไขปัญหาการบริหาร หน่วยงาน โดยการคิดวิเคราะห์ทางบวก	4.00	0.00
3.2	ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์งานใหม่ ให้กับหน่วยงาน	4.00	1.00
3.3	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น แลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายในหน่วยงาน	4.00	1.00

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านจินตนาการ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา คือ 1) ความศรัทธาในการเปลี่ยนแปลงของการสร้างสรรค์งาน ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะสร้างสรรค์งานและพัฒนางานไปในรูปแบบใหม่ ผู้บริหารสร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับและร่วมมือในการสร้างสรรค์งาน ผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค์งานและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ร่วมงาน ได้แก่ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่ ผู้บริหารบริหารหน่วยงานโดยใช้นวัตกรรมเชิงระบบที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารหน่วยงาน ความสามารถทางสติปัญญาในการกำหนดมโนทัศน์การบริหารหน่วยงานในอนาคต 3) ความสามารถทางสติปัญญาในการกำหนดมโนทัศน์การบริหารหน่วยงานในอนาคต ได้แก่ ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดแก้ไขปัญหาการบริหารหน่วยงานโดยการคิดวิเคราะห์ทางบวก ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับหน่วยงาน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

ตารางที่ 10 ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 ด้านความยืดหยุ่น

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	มัธยฐาน (Mdn.)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)
1	ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง		
1.1	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเร็วต่อการปรับตัวตอบสนอง สิ่งแวดล้อม	4.00	1.00
1.2	ผู้บริหารปรับนโยบายการตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.00	1.00
1.3	ผู้บริหารปรับโครงสร้างการบริหารหน่วยงานตอบสนอง สิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	1.00
1.4	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน ในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง	4.00	1.00

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	มัชฐาน (Mdn.)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)
2	ความสามารถในการคิดเพื่อแก้ปัญหา		
2.1	ผู้บริหารมีความรอบคอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	4.00	1.00
2.2	ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์	4.00	1.00
2.3	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา	4.00	1.00
2.4	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนเพื่อเก็บเกี่ยว ความคิดมาใช้ในการแก้ปัญหา	4.00	1.00

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 ด้านความยืดหยุ่น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ในรอบที่ 3 มีข้อที่มีค่ามัชฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา  
คือ 1) ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเร็วต่อ  
การปรับตัวตอบสนองสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารปรับนโยบายการตอบสนองสิ่งแวดล้อม  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารปรับโครงสร้างการบริหารหน่วยงานตอบสนองสิ่งแวดล้อม  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงานในการปรับตัว  
อย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถในการคิดเพื่อแก้ปัญหา ได้แก่ ผู้บริหารมีความรอบคอบ  
ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม  
กับสถานการณ์ ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์  
ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนเพื่อเก็บเกี่ยวความคิดมาใช้  
ในการแก้ปัญหา

ตารางที่ 11 ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3  
ด้านวิสัยทัศน์

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	มัธยฐาน (Mdn.)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)
1	ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ		
1.1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์โดย สร้างความคาดหวังระดับสูง	4.00	1.00
1.2	ผู้บริหารกำหนดภาพวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ หน่วยงานที่ทันสมัย ทั้งปัจจุบัน และอนาคต	4.00	1.00
1.3	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ หน่วยงานตอบรับการเปลี่ยนแปลง	4.00	1.00
1.4	ผู้บริหารปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ หน่วยงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น	4.00	1.00
2	ความสามารถในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์		
2.1	ผู้บริหารวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	1.00
2.2	ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	1.00
2.3	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของหน่วยงาน สู่ความเป็นเลิศ	4.00	0.00
2.4	ผู้บริหารงานใช้กลยุทธ์การบริหารงานบริหารทั่วไปสู่ ความเป็นเลิศ	4.00	1.00
3	ความสามารถในการคิดค้นงานใหม่		
3.1	ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน อยู่เสมอ	4.00	1.00
3.2	ผู้บริหารมีความเชื่อและทักษะในการออกแบบงานใหม่ ๆ ซึ่งเกิดผลจริงในการปฏิบัติ	4.00	1.00
3.3	ผู้บริหารมีความกล้าในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่าง ไปจากสภาพปัจจุบัน	4.00	1.00

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านวิสัยทัศน์ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา คือ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์โดยสร้างความคาดหวังระดับสูง ผู้บริหารกำหนดภาพวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ทันสมัย ทั้งปัจจุบัน และอนาคต ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานรองรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น 2) ความสามารถในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ได้แก่ ผู้บริหารวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารงานใช้กลยุทธ์การบริหารงานงานบริหารทั่วไปสู่ความเป็นเลิศ 3) ความสามารถในการคิดค้นงานใหม่ ได้แก่ ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานอยู่เสมอ ผู้บริหารมีความเชื่อและทักษะในการออกแบบงานใหม่ ๆ ซึ่งเกิดผลจริงในการปฏิบัติ ผู้บริหารมีความกล้าในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากสภาพปัจจุบัน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา ผู้ที่เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการครู หรือ บุคลากรทางการศึกษา คณาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชน ครูและผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ นักวิชาการหรือผู้บริหารสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปีขึ้นไป การเลือกผู้เชี่ยวชาญใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ได้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 3 ฉบับ ได้แก่ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด สร้างมาจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สร้างมาจากการวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 1 แสดงค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น สร้างมาจากการวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 2 แสดงค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) พร้อมกับค่าคำตอบเดิมแต่ละคนของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไว้ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบของกลุ่มและของตนเองว่าจะยืนยันคำตอบเดิมที่ตอบมาหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีองค์ประกอบ 3 ด้าน กล่าวคือ ด้านที่ 1 จินตนาการ ด้านที่ 2 ความยืดหยุ่น และด้านที่ 3 วิสัยทัศน์ โดยผลการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ด้านที่ 1 จินตนาการ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า องค์ประกอบด้านจินตนาการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จะต้องประกอบด้วยสิ่งบ่งชี้ดังต่อไปนี้ 1) ความศรัทธาในการเปลี่ยนแปลงของการสร้างสรรค์งาน ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะสร้างสรรค์งาน และพัฒนางานไปในรูปแบบใหม่ ผู้บริหารสร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และร่วมมือในการสร้างสรรค์งาน ผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค์งาน และทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ร่วมงาน ได้แก่ ผู้บริหาร

สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน

สร้างสรรค์งานใหม่ ผู้บริหารบริหารหน่วยงานโดยใช้นวัตกรรมเชิงระบบที่สนับสนุน

การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารหน่วยงาน

3) ความสามารถทางสติปัญญาในการกำหนดคโนทัศน์การบริหารหน่วยงานในอนาคต ได้แก่

ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด แก้ไขปัญหาการบริหารหน่วยงานโดยการคิดวิเคราะห์ทางบวก

ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับหน่วยงาน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ

การทำงานที่อบอุ่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

### ด้านที่ 2 ความยืดหยุ่น

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จะต้อง

ประกอบด้วยสิ่งบ่งชี้ดังต่อไปนี้ 1) ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเร็วต่อการปรับตัวตอบสนองสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารปรับนโยบายการตอบสนอง

สิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารปรับโครงสร้างการบริหารหน่วยงานตอบสนอง

สิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงานใน

การปรับตัวอย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถในการคิดเพื่อแก้ปัญหา ได้แก่ ผู้บริหารมีความรอบคอบ

ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม

กับสถานการณ์ ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์ใน

การแก้ปัญหา ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนเพื่อเก็บเกี่ยวความคิดมาใช้ในการแก้ปัญหา

### ด้านที่ 3 วิสัยทัศน์

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ

ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จะต้องประกอบด้วย

สิ่งบ่งชี้ดังต่อไปนี้ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์โดยสร้างความคาดหวังระดับสูง ผู้บริหาร

กำหนดภาพวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ทันสมัย ทั้งปัจจุบัน และอนาคต

ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตอบรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร

ปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น

2) ความสามารถในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ได้แก่ ผู้บริหารวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารงาน

ใช้กลยุทธ์การบริหารงานงานบริหารทั่วไปสู่ความเป็นเลิศ 3) ความสามารถในการคิดค้นงานใหม่



ได้แก่ ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงานอยู่เสมอผู้บริหารมีความเชื่อและทักษะในการออกแบบงานใหม่ ๆ ซึ่งเกิดผลจริงในการปฏิบัติ ผู้บริหารมีความกล้าในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากสภาพปัจจุบัน

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 จินตนาการ ด้านที่ 2 ความยืดหยุ่น ด้านที่ 3 วิสัยทัศน์ ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ จะทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์มีผลต่อการพัฒนาองค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่พบมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป มีการคัดเลือก และพัฒนาทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือว่าเป็นกรอบสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่ 2 โดยมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารและพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้นทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานบริหารการศึกษาในรูปแบบใหม่ได้อย่างยั่งยืนจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อม มีสมรรถนะและศักยภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการบริหารเข้ามาอยู่ในโรงเรียนซึ่งเป็นที่ทราบกันว่าเป็น “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (บุญช่วย สายราม, 2557) สอดคล้องกับ พระครูปลัดธรรม จริยวัฒน์ (2556, อ้างถึงใน กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ 2556, หน้า 98) กล่าวว่า ต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนไปในสภาพที่แตกต่างและดีกว่าเดิม หากมองในมุมผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะขับเคลื่อนสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ในศตวรรษที่ 21 แล้ว การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้านการผลิตผลงานหรือนวัตกรรมที่แปลกใหม่ มีความท้าทายสูง มีความยืดหยุ่นกับวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ คิดรอบคอบ คิดไตร่ตรองละเอียดถี่ถ้วน และมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

มีวิสัยทัศน์หรือมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก มีความเฉลียวฉลาด วิเคราะห์และมองปัญหา พร้อมวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง แม่นยำ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556, หน้า 31) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถ ในการจูงใจประสานงานและนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์ โดยอาศัยปัจจัยทางด้าน

1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด ด้วยการไว้วางใจ ให้อิสระในการคิด และพร้อมสนับสนุนความคิด ใหม่ ๆ 2) แรงจูงใจภายใน ด้วยการมีความอยาก ความหวัง ความปรารถนา ความเพียรพยายาม มุ่งมั่น ทুমเทเพื่อให้เป็นคนที่ประสบความสำเร็จ และ 3) ความรู้เชิงลึก ด้วยการมีความรู้แนวกว้าง และลึก มีทักษะ ประสบการณ์อันจะส่งผลให้เกิดแนวทางที่ชาญฉลาดในการแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรกฤษณ์ โปดาพล (2557) ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาระดับปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษา มี 3 องค์ประกอบ คือ จินตนาการ ความยืดหยุ่น และวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) พบว่า โมเดลสมการเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มี 3 องค์ประกอบ คือ จินตนาการ ความยืดหยุ่น และวิสัยทัศน์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ คือ สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับดีมาก ที่สุด และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอยู่ใน ระดับมากที่สุดสามปัจจัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารินี สิกุลจ้อย (2556, หน้า 51) ภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ บรรยากาศของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมากเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไป น้อย คือ มีความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ และจินตนาการ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยอภิปรายแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ด้านจินตนาการ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านจินตนาการของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จะต้องประกอบด้วยสิ่งบ่งชี้ดังต่อไปนี้ 1) ความศรัทธาในการเปลี่ยนแปลงของการสร้างสรรค์งาน ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะสร้างสรรค์งาน และพัฒนางานไปในรูปแบบใหม่ ผู้บริหาร สร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และร่วมมือในการสร้างสรรค์งาน ผู้บริหารตั้งเป้าหมาย ในการสร้างสรรค์งาน และทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจกับ

ผู้ร่วมงาน ได้แก่ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่ ผู้บริหารบริหารหน่วยงานโดยใช้นวัตกรรมเชิงระบบที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารหน่วยงาน และ 3) ความสามารถทางสติปัญญาในการกำหนดค่านิยมที่สนับสนุนการบริหารหน่วยงานในอนาคต ได้แก่ ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด แก้ไขปัญหาการบริหารหน่วยงานโดยการคิดวิเคราะห์ทางบวก ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับหน่วยงาน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management: SBM) สอดคล้องกับ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อมุ่งไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass & Avolio, 1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ ังวิศาล, 2543, หน้า 22-24) สอดคล้องกับ Isaksen, Dorval and Treffinger (2011) กล่าวว่า ความเชื่อ ความศรัทธา ความคาดหวังซึ่งก่อให้เกิดมโนภาพในจิตใจ ที่สำคัญต้องมีความเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ ที่ผู้นำจะแสดงออกถึงความคิดที่สร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงานและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Gardner (1995 อ้างถึงใน กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ 2556, หน้า 44) กล่าวว่า การมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดเป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และสอดคล้องกับ Perkins (2004, อ้างถึงใน กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556, หน้า 44) กล่าวว่าองค์ประกอบความเฉลียวฉลาดมี 3 อย่างคือ ความฉลาดโดยประสาท โดยประสบการณ์ และโดยการคิดไตร่ตรอง

2. ด้านความยืดหยุ่น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จะต้องประกอบด้วยสิ่งบ่งชี้ดังต่อไปนี้ 1) ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเร็วต่อการปรับตัวตอบสนองสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารปรับนโยบาย การตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารปรับโครงสร้างการบริหารหน่วยงานตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงานในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถในการคิดเพื่อแก้ปัญหา ได้แก่ ผู้บริหารมีความรอบคอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์

ใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนเพื่อเก็บเกี่ยวความคิดมาใช้ในการแก้ปัญหา ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ หลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ว่า โรงเรียนต้องแก้ปัญหา และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน สอดคล้องกับ แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation leadership theories or contingency leadership theories) เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำประเภทนี้จึงต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกลเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำต้องใช้ดุลยพินิจเองว่าในแต่ละสถานการณ์ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997, p. 28) สอดคล้องกับ วณิช สุธารัตน์ (2547) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลาย ปรับตัวตามสถานการณ์ และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ มีจิตใจที่ตื่นตัวพร้อมที่จะตรวจสอบความคิด และความยืดหยุ่น ประกอบด้วย การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ สอดคล้องกับ ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) กล่าวว่า การกระทำที่หลากหลายมิติ หลายแง่มุม หลายรูปแบบ และความยืดหยุ่นประกอบด้วย การปรับตัวตามสถานการณ์ การปรับตัวต่อวิธีการแก้ปัญหา และความสามารถในการกระทำที่หลากหลายมิติ ความสามารถในการคิดและมองปัญหาพร้อมเห็นทางออกของปัญหาที่หลากหลายมุมมอง หลายทิศทาง หลายมิติ ดังที่ Bono (1970 อ้างถึงใน สุวิทย์ มูลคำ, 2547, หน้า 66 - 73) ได้กล่าวถึงการคิดหมวก 6 ใบ ซึ่งเป็นการคิดหลายมิติโดยมีข้อเสนอว่าในการดำเนินชีวิตของคนเราบางคนสวมหมวกหลายใบที่มีสีแตกต่างกัน แสดงถึงความมีหลายหน้าที่ของบุคคลนั้นอย่างไรก็ตามแม้ว่าคนเราจะมีหมวกอยู่หลายใบแต่ก็สวมได้ที่ละใบเท่านั้นเมื่อสวมหมวกใบไหนก็ต้องคิดและปฏิบัติในหน้าที่นั้น ดังนั้นการสวมหมวกเพื่อแสดงบทบาทหน้าที่จึงเป็นกระบวนการที่มีความมุ่งหมายเฉพาะเจาะจงในการคิดและปฏิบัติ นอกจากนั้นผู้นำที่มีความสร้างสรรค์ต้องสามารถปรับเปลี่ยนความคิดและวิธีการได้ตลอดเวลาเมื่อได้รับข้อมูลสารสนเทศและข้อเท็จจริงใหม่ ๆ รวมทั้งเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปเป็นคนใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นไม่คิดเล็กคิดน้อย ผลการค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Danmer (2008 อ้างถึงใน กิตต์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556, หน้า 92) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านศิลปศึกษา: มุมมองของนักศิลปศึกษาได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้คือ 1) ความยืดหยุ่น และ 2) ความไว้วางใจ โดยปัจจัยสู่ความเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันประกอบด้วย ประสบการณ์ที่เกิดจากวิธีการและกระบวนการในการปฏิบัติ และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต

3. ด้านวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำ  
 เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3  
 จะต้องประกอบด้วยสิ่งบ่งชี้ดังต่อไปนี้ 1) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน  
 ผู้ความเป็นเลิศ ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์โดยสร้างความคาดหวัง  
 ระดับสูง ผู้บริหารกำหนดภาพวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ทันสมัย  
 ทั้งปัจจุบัน และอนาคต ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานรองรับ  
 การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เมื่อมี  
 การเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น 2) ความสามารถในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ได้แก่ ผู้บริหาร  
 วางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร  
 นำแผนงานสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของ  
 หน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารงานใช้กลยุทธ์การบริหารงานงานบริหารทั่วไปสู่ความเป็นเลิศ  
 3) ความสามารถในการคิดค้นงานใหม่ ได้แก่ ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา  
 หน่วยงานอยู่เสมอ ผู้บริหารมีความเชื่อและทักษะในการออกแบบงานใหม่ ๆ ซึ่งเกิดผลจริง  
 ในการปฏิบัติ ผู้บริหารมีความกล้าในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากสภาพปัจจุบัน  
 ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ว่าผู้บริหารต้องพัฒนา  
 โรงเรียน โดยใช้แผนยุทธศาสตร์ โดยนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และสร้างสรรคงานใหม่ ๆ รวมทั้ง  
 สอดคล้องกับ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) เป็นกระบวนการนำพาองค์กร  
 สู่ทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนด้วยการรู้จักสภาพการณ์ในอดีต ปัจจุบัน และการมองอนาคต  
 อย่างลึกซึ้ง แล้วนำมาผสมผสานเชื่อมโยง หลอมรวมเข้าด้วยกัน ผู้นำต้องมีทักษะทั้งด้านการคิด  
 อย่างเป็นระบบและมองเชิงอนาคตภาพ สามารถบริหารคน บริหารตน บริหารงานได้อย่างมี  
 ประสิทธิภาพ กล้านำและกล้าจัดการกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์กรเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน  
 (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ 2556, หน้า 29) สอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ปาเส (2543, หน้า 27-31) กล่าวว่า  
 คุณลักษณะผู้บริหารการศึกษามีอาชีพประกอบด้วย การมองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่  
 จะเปลี่ยนแปลง ต้องมีวิสัยทัศน์สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม  
 กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารมีอาชีพต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนด  
 เป้าหมายในการทำงานกำหนดนโยบายและวิธีทำงานที่ชัดเจน สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์  
 เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่าง เหมาะสม  
 ไวต่อการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กรทั้งในและนอก  
 เขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งรู้จักการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย  
 ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึง

ทุกระดับขององค์กรหน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี สอดคล้องกับ กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556, หน้า 46) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมไปถึงการสร้างคน สร้างทีมงาน การมีสายตาอันเฉียบคมโดยมองเห็นในทีมที่มีแวว มีอนาคตไกล มีความคิดความอ่านเพียงแต่อายุน้อยขาดประสบการณ์ผู้นำจะต้องอดทนอดกลั้นรู้จักใช้เวลาในการบ่มเพาะคนให้มีวิสัยทัศน์ให้มีความแข็งแกร่งทั้งร่างกายจิตใจ แต่ผลลัพธ์ที่ได้คุ้มเสมอเป็นการคิดวางแผนอนาคตของทีมงานเพื่อจะกำหนดทิศทางและจุดหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในอนาคต ดังที่ ลัทธกฤต ณ สงขลา (2552, หน้า 60) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ในการสร้างคนความสำคัญหาใช่อยู่ที่วิธีการและตัวบุคคลที่คุณจะพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีตัวผู้นำไม่ว่าจะเป็นผู้นำขององค์กร หัวหน้างาน หรือผู้ดำเนินการในการพัฒนาคนก็ต้องมีประสิทธิภาพที่ดีพอ หัวใจสำคัญเมื่อคุณจะมีสร้างคนคุณต้องเป็นคนที่มีพลังและสมบูรณ์พร้อมในระดับหนึ่ง สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) กล่าวว่า การมองภาพในอนาคตที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และได้กำหนดลักษณะของบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ไว้ว่าจะต้องเป็นผู้ที่ 1) มีความสามารถในจินตนาการ (Imagination) มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งอนาคตมากกว่าอนุรักษนิยม 2) มองภาพกว้าง (Big picture) เข้าใจเป้าหมาย มีความยืดหยุ่นในการจำแนกแนวทางที่จะมุ่งสู่เป้าหมาย 3) มีความท้าทายในกระบวนการ (Challenge) ไม่พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่กระตุ้น ริเริ่ม และมีความไวต่อสิ่งใหม่ ๆ 4) ไม่ยึดมั่น ถือมั่น (Not ego) เปิดกว้างกับประสบการณ์ใหม่ ๆ และ 5) แรงจูงใจ (Motivation) ทะเยอทะยาน มุ่งหาความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา ผลการค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ กิจธนวัฒน์ (2545) พบว่า การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม โดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพตนเองของแอน โทนี ร็อบบิ้นส์ มีองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) การมีความเป็นผู้นำ 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีทัศนคติด้านบวก ผลการวิจัยพบว่า คะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ระยะหลังทดลองของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี นพฤษจินดา (2553) พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 1) ผู้มีวิสัยทัศน์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำทางวิชาชีพ 4) ผู้นำจริยธรรม 5) ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ 6) ผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 7) ผู้นำด้านเทคโนโลยี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ เสี่ยงไพเราะ (2546, หน้า 92) พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลราชบุรี อยู่ในระดับสูง ลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์

## ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านจินตนาการผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาในการสร้างสรรค์งาน และนำไปใช้พัฒนางาน ในรูปแบบใหม่ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน
2. ด้านความยืดหยุ่นผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพเร็วสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถ คิดแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์
3. ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ นำไปใช้พัฒนาบุคลากรให้มี แบบแผนการประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่ต้องการ

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
3. ควรจะศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน ในระดับเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กมล สุดประเสริฐ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). *ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา*. สมุทรปราการ: ชีรสาส์นพับลิชเชอร์.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: สิ่งที่ควรค่าสำหรับทุกคนในอนาคต*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *สุดยอดภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- เกษม บุญอ่อน. (2522). *เคลฟายเทคนิคการวิจัย*. วารสารครูปริทัศน์, 10, 26-28.
- ขนิษฐา วิทยาอนุมาส. (2530). *การวิจัยแบบเคลฟาย: เทคนิคและปัญหาที่พบในการวิจัย*. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- จักรกฤษณ์ โปคาพล. (2556). *รายงานการวิจัย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง.
- จักรกฤษณ์ โปคาพล. (2557). *รายงานการวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษามหาบัณฑิตศึกษาศาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง*. เลย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัยวิทยาเขตศรีล้านช้าง.
- จารินี สิกุลจ้อย. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- จิตติมา วรรณศรี. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุษฎิณีพนธ์การศึกษาคุษฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จุมพล หนิมพานิช. (2543). *ผู้นำอำนาจและการเมืองในองค์กร*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.



- ชนิดา รักษ์พลเมือง. (2535). *การวิจัยเทคนิคแบบเดลฟาย การวิเคราะห์นโยบายทางการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลาลัย นิมิบุตร. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
กรุงเทพมหานคร. คุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- ชญญา อภิบาลกุล (2545). *รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานในการบริหารและจัดการศึกษาภายใต้โครงการกระจายอำนาจการบริหาร  
การศึกษา: กรณีศึกษาของสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. คุษฎีนิพนธ์  
การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. (2548). *เทคนิคการพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ณัฐยา สันตระการผล. (2554). *การบริหารจัดการคนเก่ง*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ดวงนภา ศรีนันทวงศ์. (2548). *โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศิลปากร ในศตวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ดิลก บุญเรืองรอด. (2530). *การวิจัยเชิงอนาคต. วารสารการวิจัยเพื่อการพัฒนา, 3, 19-35.*
- ดุสิต สมศรี. (2551). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. ศรีสะเกษ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ  
เขต 1.*
- ถวิล มาตรฐาน. (2544). *โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- ถวิล มาตรฐาน. (2545). *การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ:  
เสมอธรรม.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2545). *กล้าคิดกล้าทำกล้านำกล้าเปลี่ยน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา  
(พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา  
ลาดพร้าว.

- นเรศ บุญช่วย. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- นัยนา นุรารักษ์. (2539). *รูปแบบนำเสนอการจัดตั้งศูนย์วิทยบริการทางการแพทย์*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิติมา เทียนทอง. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, วิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญช่วย สายราม. (2557). *ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่*. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). *การพัฒนาการคิด*. กรุงเทพฯ: 1991 เทคนิคพรินต์ติ้ง.
- ประยูร ศรีประสาธน์. (2523). *เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย*. *วารสารการศึกษาแห่งชาติ*, 14, 49-60.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2550). *แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- ประเทือง เพ็ชรรัตน์. (2530). *เทคนิคเดลฟาย*. *วารสารการวิจัยเพื่อการพัฒนา*, 3, 38-42.
- ปัญญา แก้วกีบุตร และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล. (2545). *ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร: ประมวลสาระ เรื่องการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียน หรือเขตพื้นที่การศึกษา เป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการบริหารทีม*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.
- ไพศาล จันทรภักดี. (2550). *การพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้กระบวนการหลักสูตร*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- มนลธิชา เพชรานนท์. (2547). *Imagination และ Representation ในงานศิลปะ*. *วารสารวิชาการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 3(2), 17-22.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2550). *รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎี บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์. (2552). *คัมภีร์ การพัฒนาภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัช การพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ดำเนินิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. คุยฉีนิพนธ์วิทยาศาสตร์คุยฉีบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัย พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ลัทธกฤต ณ. สงขลา. (2552). *สร้างลูกน้องให้เป็นผู้ช่วย สร้างผู้ช่วยให้เป็นมือขวา: ทักษะของ หัวหน้าระดับมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ไพลินบุ๊คเน็ต จำกัด.
- วนิช สุชารัตน์ (2547). *ความคิดและความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วัชรพล สุดสายเนตร (2556). *การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3*. สารนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- วิจิตร นิลฉวี. (2550). *การศึกษาการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1*. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วินัย ดอนโคตรจันทร์. (2542). *ความต้องการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัด สำนักงานประถมศึกษาอุดรธานี*. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิมล จันทร์แก้ว. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3*. คุยฉีนิพนธ์การศึกษา คุยฉีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิโรจน์ สารรัตน์นะ. (2555). *ผู้บริหาร โรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพ*. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- วิโรจน์ เสียงไพเราะ. (2546). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลราชบุรี*. คุยฉีนิพนธ์ศึกษาศาสตรคุยฉีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *เชาว์อารมณ์ (EQ): ดัชนีวัดความสุข และความสำเร็จของชีวิต (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2544). การบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: รวมบทความวิชาการเรื่อง การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน . กรุงเทพฯ: กรมสามัญศึกษา.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2540). การวิจัยกึ่งทดลองทางพฤติกรรมศาสตร์: การออกแบบและ การวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบูรณ์ ดันยะ. (2524). มาตรฐานจรรยาบรรณเทคนิคกันเถอะ. วารสารการวัดผลการศึกษา, 2, 10-17.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สมศักดิ์ กิจชนวัฒน์ (2545). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับ ผู้ประกอบธุรกิจขนาดย่อม โดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพตนเองของแอนโทนี ร็อบบิ้นส์. คุญฉินิพนธ์การศึกษาคุญฉินิพนธ์, สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมุทร ชำนาญ. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. คุญฉินิพนธ์การศึกษาคุญฉินิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2551). ภาวะผู้นำไฟ บริการในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- สาวิตรี ยิ้มซ้อย. (2548). การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่จัดการเรียนรู้แบบโมเดลชิปปา (CIPPA MODEL) กับวิธีสอนปกติ. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (2555). รายงานการจัดการศึกษาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 ประจำปี. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). มาตรฐานการบริหารและการจัดการศึกษา โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2544. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2553). *การประเมินมาตรฐานการศึกษา: คุณภาพที่ประเทศมุ่งหวัง*. กรุงเทพฯ: พรินส์เตอร์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ทศวรรษที่สองของการปฏิรูปการศึกษา: ปัญหาและทางออก*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2546). *จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2558). *หลักบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกิตา ศรีตังนันท์. (2547). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2553). *ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์*. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>
- สุภาพ ฤทธิบำรุง. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ความมีประสิทธิผลของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภาวดี นพจรจินดา. (2553). *องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวง สาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวรรณา เชื้อรัตนพงศ์. (2528). *เดลฟาย: การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย*. *ข่าวสารวิจัยการศึกษา*, 5, 3-5
- สุเมธ เดียวอิสเรศ. (2527). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- สุรศักดิ์ ปาแสบ. (2543). *คู่มือการเป็นนักบริหารมืออาชีพ*. *วารสารข้าราชการครู*, 21(1), 27-32.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2543). *กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: อรุณสา ลาดพร้าว.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2547). *ครบเครื่องเรื่องการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี: สำนักวิชาการ. มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมศาสตร์
- เสนาะ ดิยาวี. (2535). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2541). *การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เสาวณี ศรีพุทธรัตน์. (2547). *ปัจจัยองค์กรที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไปใช้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อารมณ บำรุงใหม่. (2542). *การศึกษาองค์ประกอบของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน: เทคนิคเคลฟาย*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). *การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). *การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ash, R., & Prsall, M. (1999). *The new work of formative leadership*. Birmingham: Samford University Press.
- Basadur, M. (2008). Leading other to think innovatly together: Creative leadership. *Journal of The Leadership Quarterly*, 15, 103-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development*. California: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W. (2002). *Creative leadership* [ABI]. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Bovee, L. C. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Casse, P., & Claudel, P. G. (2007). *Philosophy for creative leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders*. n.p.
- Cheng, Y. C. (1996). The theory and characteristics of school-based management. *International Journal of Education Management*, 7(6), 205-210.
- Chernin, P. (2001). Creative leadership: The strength of ideas The power of the imagination. *Vital Speeches of the Day*, 68(8), 245.
- Cho, S. H., Nijenhuis, J. T., Vianen, A. E. M., Kim, H. B., & Lee, K. H. (2010). The relationship between diverse components of intelligence and creativity. *Journal of Creative Behavior*, 44(2), 125-137.

- Couto, R. A., & Eken, S. C. (2002). *To give their gifts: Health, community and democracy*. Nashville: Vanderbilt University Press.
- Daft, R. L. (1994). *Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Fort Worth, TX: The Dryden.
- Danner, S. E. (2008.). *Creative leadership in art education: Perspectives of an art educator*. Thesis Master of Arts, Art Education, Fine Arts, Ohio University.
- David, J. L. (1996). The Who, What, and Why of site-based management. *Educational Leadership*, 53(95), 4.
- Delich, V. (2010). The impact of mercosur's sanitary and phitosanitary regime on its members'institutional dynamics. *Journal of CMA Management*, 79(2), 3-3.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Dubrin, A. J., & Andrew. (2007). *Leadership research findings, practice, and skills* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Dubrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. South-Western: Cengage Learning.
- Garrett, D. A. (2009). Sense making and sense giving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organization Behavior Structure Process*. (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Guntern, G. (2004). *The challenge of creative leadership*. n.p.
- Harris, A. (2009). Creative leadership. *Journal of Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice*, (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Isaksen, S. G., & Dorval, K. B., & Treffinger, D. J. (2011). *Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change*. New York: Sage.
- Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Washington DC: Human Resources Research Organization.
- James, C. R., & Connolly, U. (2000). *Effective change in schools*. London: Routledge Falmer.
- Kaminker, J. P. (2011). *The leadership factor*. London, UK: Collier Macmillan.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Wiley.

- Kotter J. P. (1999). *On What leaders really do*. Boston: Harvard Business School.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Menzies, T. (1998). Forms and effects of school-based management. *A review. Educational policy, 12*(3), 325-346.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). *Leadership: Theory, application and skill development*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing.
- Lussier, R. N. (2001). *Effective leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). Sydney: Thomson/ South-Western.
- Macmillan, T. T. (1971). *The Delphi technique*. California: California Junior Colleges.
- Myers, D., & Stonehill, R. (1993). *School-based management*. Retrieved from <http://www.ed.gov/OR/ConsumerGuides/baseman.html>
- Northouse, P. G. (2012). *Introduction to leadership: concepts and practice*. Los Angeles: Sage.
- Palus, C. J., & Horth, D. M. (2005). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco: Jossey Bass.
- Parker, J. P., & Begnaud, L. G. (2004). *Developing creative leadership*. Portsmouth, NH: Teacher Ideas Press.
- Puccio, G., Murdock, M., & Mance, M. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks: Sage.
- Reuter, P. (2011). *Doped: How two plants wreak havoc on the countries that produce and consume them and everyone in between foreign policy*. Retrieved from [http://www.foreignpolicy.com/articles/2009/10/19/prime\\_numbers\\_doped? page=0,2](http://www.foreignpolicy.com/articles/2009/10/19/prime_numbers_doped? page=0,2)
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Journal of Leadership & Organization Development, 22*(2), 76-83.
- Sousa, D. (2003). *The Leadership brain: How to lead today's schools more effectively*. Thousand Oaks: Sage.
- Sternberg, R. J. (2006). Creative leadership: it's a decision. *Journal of Leadership, 36*(2), 22-24.
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership teams. *Journal of Management in Education, 23*(1), 12-18.
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management, 29*(1), 63-76.



- Ubeben, G. C., & Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2011). *The Principal: creative leadership for excellence in schools* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson.
- Weatherman, R., & Swenson, K. (1974). Delphi technique. In S.P. Hencley and J.R. Yates (eds.). *Futurism in education: Methodologies*. Berkeley, CA: McCutchan.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organization* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage Change. *Human Resource management*, 43(4), 367-380.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว ๒๐๗๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๑ ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว ๓๕๕๕

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวภรณ์ทิพย์ บั่นก้อง นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๓ ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลหนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข  
รายนามผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย

### รายนามผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย

นายเอกวัสส์ อุษณีษ์พันธุ์	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3
นายศุภมิตร ศิริกัณฑ์มากุล	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3
นายวีรวัฒน์ วันนา	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3
นายศิวะ ทาทราย	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3
นายสมชาย อรุณชัยญา	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1
นายภูชงค์ บุญอภัย	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านมะขาม อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี
นายสุกิจ โพธิ์ศิริกุล	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านค่าย อำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง
นายฐิติชัย จุฑาพรรณนาชาติ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดนาจอมเทียน อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
นายวัชรินทร์ ศรีเปารยะ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านทุ่งกรด อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
นายมงคล สุวรรณกล่อม	ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดมโนรม อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี
นายภักดี รักความดี	ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดหนองเคตุใหญ่ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
นายพรเลิศ เลามีชัยเจริญ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี

## รายนามผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย

นางอัมพา ก้อนเพ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านชากยายจีน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี
นางชลธิชา อนันต์นาวิ	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
นายสมชาย พันธเสน	อาจารย์พิเศษ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
นางทิพวรรณ ฟูเฉลิม	ครู โรงเรียนอนุบาลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
นางสาวศิริรัตน์ พลีสุ่มทอง	ครู โรงเรียนบ้านบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
นายมานิช วงษ์ชะอุ่ม	ครู โรงเรียนอนุบาลบ้านบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี
นายณัฐกรณ์ ชยุตพงษ์	ครู โรงเรียนวัดมโนรม อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี



ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

## แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1

### เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สัมภาษณ์วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

#### 1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-สกุล.....  
 วุฒิการศึกษา.....  
 ตำแหน่งปัจจุบัน.....  
 สถานที่ทำงาน.....  
 ประสบการณ์การทำงาน.....

#### 2. ผู้วิจัยต้องการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมา กำหนดเป็นกรอบแนวคิด ประกอบด้วย

- 2.1 จินตนาการ (Imagination)
- 2.2 ความยืดหยุ่น (Flexibility)
- 2.3 วิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้วิจัยจึงอยากทราบความคิดเห็น หรือแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามกรอบแนวคิดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ให้มีความชัดเจน และเหมาะสมยิ่งขึ้นในบริบทสังคมไทย พร้อมทั้งให้ท่านกำหนดพฤติกรรมการแสดงออกในความเป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามแนวคิดของท่าน

เพื่อความชัดเจนของการสัมภาษณ์ผู้วิจัยขอเสนอนิยามศัพท์ ซึ่งปรากฏในกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมในการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรกในด้านความสามารถ ในการสร้างสรรค์ และกระตุ้นความสร้างสรรค์ สามารถวัดได้จาก

องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ จินตนาการ ความยืดหยุ่น และวิสัยทัศน์ โดยแต่ละตัวแปรสังเกต มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1.1 จินตนาการ (Imagination) หมายถึง การแสดงออกของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ถึงความเชื่อ ความศรัทธา ความคาดหวัง ซึ่งก่อให้เกิดมโนภาพในจิตใจ เป็นพฤติกรรมในการแสดงออกถึงกระบวนการสร้างมโนภาพที่เด่นชัดไว้ในจิตใจ มีเหตุผล

1.2 ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง การแสดงออกของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ถึงความสามารถในการคิด และมองปัญหา พร้อมทางออกของปัญหาที่หลวมๆ มองหลายทิศทาง หลายมิติ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดวิธีการได้ตลอดเวลา ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

1.3 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การแสดงออกของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ คนที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นคนที่มองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ให้กับตัวเอง เปิดใจกว้าง เป็นส่วนหนึ่งกับความเปลี่ยนแปลง มองภาพรวม ภาพใหญ่ ไม่มองภาพเล็ก ไม่คิดเล็ก คิดน้อย ไม่มีอคติ

2. ผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 หมายถึง การจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาการปกครองที่จัดแบ่งโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในเขต 3 ของจังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย อำเภอศรีราชา อำเภอกะสีง อำเภอบางละมุง และอำเภอสัตหีบ

## แนวทางในการสัมภาษณ์ มี ดังนี้

### ด้านจินตนาการ

1. ท่านคิดว่า “ผู้บริหารโรงเรียน” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ควรมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ “ด้านจินตนาการ (Imagination)” ในเรื่องต่อไปนี้  
อย่างไร

#### 1.1 ความเชื่อมีประโยชน์ในการสร้างสรรค์งาน

.....

.....

.....

.....

#### 1.2 ความศรัทธาในการเปลี่ยนแปลงของการสร้างสรรค์งาน

.....

.....

.....

.....

#### 1.3 ความคาดหวังในการสร้างสรรค์งาน

.....

.....

.....

.....

#### 1.4 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตาม

.....

.....

.....

.....

#### 1.5 ความสามารถในการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เป็นผู้สร้างสิ่งใหม่ ๆ

.....

.....

.....

.....

1.6 มีความสนใจในนวัตกรรมเชิงระบบ

.....

.....

.....

.....

1.7 มีความสนใจในนวัตกรรมไอทีซี

.....

.....

.....

.....

1.8 มีความสามารถในการคิดค้นงานใหม่ๆ

.....

.....

.....

.....

1.9 ความสามารถในการมองอนาคตของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

1.10 มีความเฉลียวฉลาด

.....

.....

.....

.....

1.11 มีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

.....

.....

.....

.....

### 1.12 กล้านำเสนอความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน

.....

.....

.....

.....

### 1.13 สร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะสนุกสนาน ไม่เครียดกับงาน

.....

.....

.....

.....

### 1.14 ข้อคิดเห็นอื่น ๆ / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

## ด้านความยืดหยุ่น

2. ท่านคิดว่า “ผู้บริหารโรงเรียน” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ควรมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ “ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility)” ในเรื่องต่อไปนี้  
อย่างไร

### 2.1 ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา

.....

.....

.....

.....

### 2.2 ความสามารถในการปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ

.....

.....

.....

.....

### 2.3 ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ

.....

.....

.....

.....

### 2.4 ความสามารถในการประสานความเร่งด่วนกับการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ

.....

.....

.....

.....

### 2.5 ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

.....

### 2.6 ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

.....

.....

.....

.....

### 2.7 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม

.....

.....

.....

.....

### 2.8 ความสามารถในการคิดนอกกรอบ

.....

.....

.....

.....

## 2.9 การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

.....

.....

.....

.....

## 2.10 ข้อคิดเห็นอื่น ๆ/ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

### ด้านวิสัยทัศน์

3. ท่านคิดว่า “ผู้บริหารโรงเรียน” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ควรมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ “ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)” ในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

3.1 ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา  
สู่ความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

3.2 ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน โรงเรียน

.....

.....

.....

.....

3.3 ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ โรงเรียน

.....

.....

.....

.....



3.4 ความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

.....

3.5 ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

3.6 ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ โรงเรียน

.....

.....

.....

.....

3.7 ความสามารถในการนำกลยุทธ์การบริหารงานโรงเรียนไปปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

3.8 ความสามารถในการนำกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ โรงเรียนไปปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

3.9 ความสามารถในการมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

.....

.....

.....

.....

3.10 ความสามารถในการมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การคาดการณ์ล่วงหน้า

.....  
.....  
.....  
.....

3.11 ข้อคิดเห็นอื่น ๆ / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
.....  
.....  
.....

## แบบสอบถามรอบที่ 2

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามฉบับที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน แล้วนำมาสังเคราะห์และสรุปเป็นข้อความในแต่ละด้านของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้ข้อความในแต่ละด้านครอบคลุมความเห็นส่วนใหญ่ของผู้เชี่ยวชาญ

2. โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียดแล้วพิจารณาว่า ข้อความนี้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใดแล้วเลือกตอบ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ตามความหมาย ดังนี้

- |           |                                     |
|-----------|-------------------------------------|
| 5 หมายถึง | มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้มากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้มาก        |
| 3 หมายถึง | มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้พอสมควร    |
| 2 หมายถึง | มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้น้อย       |
| 1 หมายถึง | มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้น้อยที่สุด |

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาภาวะผู้นำในเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยขอความกรุณาโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุด และข้อมูลที่ได้ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบคุณในความกรุณาที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

นางสาวภรณ์ทิพย์ ปั้นก้อน

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านจินตนาการ</b>						
<b>1.</b>	<b>ความศรัทธาในการเปลี่ยนแปลงของการสร้างสรรค์งาน</b>					
	1.1 ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะสร้างสรรค์งานและพัฒนางาน ไปในรูปแบบใหม่					
	1.2 ผู้บริหารสร้างความศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับและร่วมมือ ในการสร้างสรรค์งาน					
	1.3 ผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค์งานและทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย					
<b>2.</b>	<b>ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ร่วมงาน</b>					
	2.1 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่					
	2.2 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่					
	2.3 ผู้บริหารบริหารหน่วยงานโดยใช้นวัตกรรมเชิงระบบ ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง					
	2.4 ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร หน่วยงาน					
<b>3.</b>	<b>ความสามารถทางสติปัญญาในการกำหนดมโนทัศน์การบริหาร หน่วยงานในอนาคต</b>					
	3.1 ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด แก้ไขปัญหาการบริหาร หน่วยงานโดยการคิดวิเคราะห์ทางบวก					
	3.2 ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับ หน่วยงาน					
	3.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น แลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายในหน่วยงาน					
<b>ด้านความยืดหยุ่น</b>						
<b>1.</b>	<b>ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง</b>					
	1.1 ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเร็วต่อการปรับตัวตอบสนอง สิ่งแวดล้อม					

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	1.2 ผู้บริหารปรับนโยบายการตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	1.3 ผู้บริหารปรับโครงสร้างการบริหารหน่วยงานตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	1.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงานในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง					
<b>2.</b>	<b>ความสามารถในการคิดเพื่อแก้ปัญหา</b>					
	2.1 ผู้บริหารมีความรอบคอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					
	2.2 ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์					
	2.3 ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานนำมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา					
	2.4 ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนเพื่อเก็บเกี่ยวความคิดมาใช้ในการแก้ปัญหา					
<b>ด้านวิสัยทัศน์</b>						
<b>1.</b>	<b>ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ</b>					
	1.1 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์โดยสร้างความคาดหวังระดับสูง					
	1.2 ผู้บริหารกำหนดภาพวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ทันสมัยทั้งปัจจุบันและอนาคต					
	1.3 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานรองรับการเปลี่ยนแปลง					
	1.4 ผู้บริหารปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น					
<b>2.</b>	<b>ความสามารถในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์</b>					
	2.1 ผู้บริหารวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.2	ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2.3	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของหน่วยงาน สู่ความเป็นเลิศ					
2.4	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานงานบริหารทั่วไป สู่ความเป็นเลิศ					
<b>3.</b>	<b>ความสามารถในการคิดค้นงานใหม่</b>					
3.1	ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน อยู่เสมอ					
3.2	ผู้บริหารมีความเชื่อและทักษะในการออกแบบงานใหม่ ๆ ซึ่งเกิดผลจริงในการปฏิบัติ					
3.3	ผู้บริหารมีความกล้าในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไป จากสภาพปัจจุบัน					

### แบบสอบถามรอบที่ 3

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามในรอบที่ 3 นี้เป็นผลการวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้ตอบไป  
ในรอบที่ 2 ในรอบนี้ได้แสดงให้เห็นคำตอบของกลุ่มและคำตอบของท่าน ว่ามีความสอดคล้องกัน  
มากน้อยเพียงใด เพื่อท่านจะได้พิจารณาทบทวนคำตอบของท่านอีกครั้งหนึ่งว่า ควรปรับความ  
คิดเห็นให้เข้ากับกลุ่มหรือไม่อย่างไร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. ค่ามัธยฐาน (Median) หมายถึง ค่ากลางของคำตอบทั้งหมดในแต่ละข้อ ซึ่งได้แสดง  
ค่ามัธยฐานไว้ในช่องค่าระดับความคิดเห็น ด้วยเครื่องหมายดอกจัน (\*) เมื่อเครื่องหมายดอกจันตก  
อยู่ในช่องค่าระดับความคิดเห็นเท่าใด ก็หมายความว่าค่ากลางของคำตอบในข้อนั้นอยู่ที่ค่าระดับ  
ความคิดเห็นเท่านั้น และถือว่าค่าระดับความคิดเห็นเท่านั้นเป็นคำตอบของกลุ่ม เช่น ถ้าเครื่องหมาย  
ดอกจัน (\*) ตกอยู่ที่ช่องค่าระดับความคิดเห็น 4 หมายความว่าข้อนั้นค่ากลางของคำตอบเท่ากับ 4  
และถือว่าค่าระดับความคิดเห็น 4 เป็นคำตอบของกลุ่ม

2. ค่าอินเตอร์ควอไทล์ เรนจ์ (Interquartile range) หรือค่า I.R. เป็นค่าแสดงความ  
สอดคล้องกันของคำตอบ โดยมีความหมาย ดังนี้

ค่า I.R. ตั้งแต่ 0.00-0.99 ถือว่าคำตอบข้อนั้น มีความสอดคล้องกันสูงมาก

ค่า I.R. ตั้งแต่ 1.00-1.99 ถือว่าคำตอบข้อนั้น มีความสอดคล้องกันสูง

ค่า I.R. ตั้งแต่ 2.00-2.99 ถือว่าคำตอบข้อนั้น มีความสอดคล้องกันต่ำ

ค่า I.R. ตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไป ถือว่าคำตอบข้อนั้น ไม่มีความสอดคล้องกัน

ค่า I.R. นี้แสดงไว้ในช่องด้านขวาของช่วงระดับความคิดเห็น

#### วิธีตอบแบบสอบถามในรอบที่สาม

1. ให้ท่านตรวจดูในแต่ละข้อว่า คำตอบเดิมของท่าน แสดงได้ด้วยเครื่องหมาย (✓)  
กับคำตอบของกลุ่ม แสดงไว้ด้วยเครื่องหมายดอกจัน (\*) อยู่ในช่องค่าระดับความคิดเห็นเดียวกัน  
หรือไม่

2. ถ้า ✓ กับ \* อยู่ในช่องเดียวกัน หมายถึง คำตอบของท่านตรงกันกับคำตอบของกลุ่ม  
ถือว่าความเห็นของท่านสอดคล้องกับกลุ่ม ท่านไม่ต้องทำอะไรในข้อนั้น

3. ถ้า ✓ กับ \* อยู่ห่างกัน 1 ช่อง เช่น \* อยู่ช่องค่าระดับความคิดเห็น 4 และ ✓ อยู่ในช่องค่าระดับความคิดเห็น 5 หรือ 3 หมายความว่า คำตอบของกลุ่มหรือท่านมีความคิดเห็นค่อนข้างสอดคล้องกับกลุ่ม ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี ถ้าท่านเห็นว่าคำตอบของท่านเหมาะสมแล้ว ท่านไม่ต้องทำอะไรในข้อนี้ แต่ถ้าพิจารณาเห็นว่าควรตอบให้สอดคล้องกับกลุ่มมากขึ้นอีก ท่านก็ขีดเครื่องหมาย ✕ ทับเครื่องหมาย ✓ เดิม แล้วขีดเครื่องหมาย ✓ ใหม่ในช่องเดียวกับ \* ก็ได้

4. ถ้า ✓ กับ \* อยู่ห่างกันตั้งแต่สองช่องขึ้นไป เช่น \* อยู่ช่องค่าความเหมาะสม 4 และ ✓ อยู่ในช่องความเหมาะสม 2 หรือ 1 หมายความว่า คำตอบของท่านแตกต่างจากคำตอบของกลุ่ม กรณีนี้ขอให้ท่านพิจารณาทบทวนดูว่าท่านเห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มหรือไม่ก็ได้ ตามแต่ดุลยพินิจของท่าน แต่ถ้าท่านไม่เห็นด้วยกับกลุ่ม หรือยืนยันคำตอบเดิมของท่าน ขอให้ไปอธิบายเหตุผลที่เป็นเช่นนั้นในตอนท้ายของแบบสอบถามแต่ละข้อด้วย

ขอกราบขอบพระคุณที่ได้อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					Mdn.	I.R.
		5	4	3	2	1		
<b>ด้านจินตนาการ</b>								
<b>1.</b>	<b>ความศรัทธาในการเปลี่ยนแปลงของการสร้างสรรค์งาน</b>							
	1.1 ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะสร้างสรรค์งานและพัฒนางานไปในรูปแบบใหม่ ..... .....		*				4.00	1.00
	1.2 ผู้บริหารสร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานยอมรับและร่วมมือในการสร้างสรรค์งาน ..... .....	*					5.00	1.00
	1.3 ผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค์งานและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ..... .....		*				4.00	1.00
<b>2.</b>	<b>ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ร่วมงาน</b>							
	2.1 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่ ..... .....		*				4.00	1.00
	2.2 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์งานใหม่ ..... .....		*				4.00	1.00
	2.3 ผู้บริหารบริหารหน่วยงานโดยใช้นวัตกรรมเชิงระบบที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ..... .....		*				4.00	2.00

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					Mdn.	I.R.
		5	4	3	2	1		
	2.4 ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารหน่วยงาน ..... .....		*				4.00	1.00
3.	ความสามารถทางสติปัญญาในการกำหนดมโนทัศน์ การบริหารหน่วยงานในอนาคต							
	3.1 ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด แก้ไขปัญหาการ บริหารหน่วยงานโดยการคิดวิเคราะห์ทางบวก ..... .....		*				4.00	1.00
	3.2 ผู้บริหารนำผลการคิดวิเคราะห์มาสร้างสรรค์ งานใหม่ให้กับหน่วยงาน ..... .....		*				4.00	1.00
	3.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ..... .....		*				4.00	1.00
ด้านความยืดหยุ่น								
1.	ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง							
	1.1 ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเร็วต่อการปรับตัว ตอบสนองสิ่งแวดลอม ..... .....		*				4.00	1.00
	1.2 ผู้บริหารปรับนโยบายการตอบสนอง สิ่งแวดลอมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ..... .....		*				4.00	1.00

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					Mdn.	I.R.
		5	4	3	2	1		
	1.3 ผู้บริหารปรับโครงสร้างการบริหารหน่วยงาน ตอบสนองถึงแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ..... .....		*				4.00	1.00
	1.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับ ผู้ร่วมงานในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ..... .....		*				4.00	1.00
<b>2.</b>	<b>ความสามารถในการคิดเพื่อแก้ปัญหา</b>							
	2.1 ผู้บริหารมีความรอบคอบในการแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ..... .....		*				4.00	1.00
	2.2 ผู้บริหารปรับวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ ..... .....		*				4.00	1.00
	2.3 ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน นำมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา ..... .....		*				4.00	1.00
	2.4 ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนเพื่อ เก็บเกี่ยวความคิดมาใช้ในการแก้ปัญหา ..... .....		*				4.00	1.00

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					Mdn.	I.R.
		5	4	3	2	1		
ด้านวิสัยทัศน์								
1.	ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน สู่ความเป็นเลิศ							
	1.1 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์โดยสร้างความคาดหวังระดับสูง ..... .....		*				4.00	1.00
	1.2 ผู้บริหารกำหนดภาพวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ทันสมัยทั้งปัจจุบัน และอนาคต ..... .....		*				4.00	1.00
	1.3 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานรองรับ การเปลี่ยนแปลง ..... .....		*				4.00	1.00
	1.4 ผู้บริหารปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ เกิดขึ้น ..... .....		*				4.00	1.00
2.	ความสามารถในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์							
	2.1 ผู้บริหารวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ..... .....		*				4.00	1.00

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					Mdn.	I.R.
		5	4	3	2	1		
	2.2 ผู้บริหารนำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ..... .....		*				4.00	1.00
	2.3 ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของ หน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ..... .....		*				4.00	1.00
	2.4 ผู้บริหารงานใช้กลยุทธ์การบริหารงาน งานบริหารทั่วไปสู่ความเป็นเลิศ ..... .....		*				4.00	2.00
<b>3.</b>	<b>ความสามารถในการคิดค้นงานใหม่</b>							
	3.1 ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา หน่วยงานอยู่เสมอ ..... .....		*				4.00	1.00
	3.2 ผู้บริหารมีความเชื่อและทักษะในการออกแบบ งานใหม่ ๆ ซึ่งเกิดผลจริงในการปฏิบัติ ..... .....		*				4.00	1.00
	3.3 ผู้บริหารมีความกล้าในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากสภาพปัจจุบัน ..... .....		*				4.00	1.00