

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย



ปาจริย์มาศ เหลืองสกุล

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเชียงราย



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2567  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

A STUDY OF CREATIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE  
SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE CHIANG RAI



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

May 2024

Copyright 2024 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเชียงราย

ของ ปาจารย์มาศ เหลืองสกุล

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนต์นภัส มโนการณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ดร. อาภาพรพรรณ ประทุมไทย)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวดี สัพโส)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>เรื่อง:</b>           | การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย |
| <b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>  | ปาจริย์มาศ เหลืองสกุล, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2566     |
| <b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b> | ดร. อาภาพรพรณ ประทุมไทย  |
| <b>คำสำคัญ:</b>          | ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, ผู้บริหารสถานศึกษา  |

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย และ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ปีการศึกษา 2566 จำนวน 313 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบค่าที่ Independent samples t-test และการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว ANOVA (one way analysis of variances) ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความไว้วางใจ รองลงมา คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความยืดหยุ่น และด้านจินตนาการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม และ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**Title:** A STUDY OF CREATIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE CHIANG RAI

**Author:** Pajareemas Luengsakul, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2023

**Advisor:** Dr. Arpapun Prathumthai

**Keywords:** Creative Leadership, School Administrators

#### ABSTRACT

The objectives of this study were 1) to study the creative leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office Chiang Rai, and 2) to compare the creative leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office Chiang Rai by position and work experience. The subjects used in the research were school administrators and teachers. Under the Secondary Education Service Area Office Chiang Rai for the academic year 2023, 313 individuals. questionnaire It is characterized with 5 rating scale. Statistical analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, Independent samples t-test and ANOVA (one way analysis of variances). Research findings revealed that 1) Creative leadership of school administrators Affiliated with under the Secondary Education Service Area Office Chiang Rai Overall, it is at a high level. When looking at each aspect, it was found that the area with the highest average was trust, followed by vision, flexibility, and imagination. The least average was teamwork. 2) Comparison of creative leadership of school administrators. According to school under the Secondary Education Service Area Office Chiang Rai, by position and work experience, there were a statistically significant difference were found at the 0.05 level.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จาก ดร.อาภาพรรณ ประทุมไทย อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน จนการวิจัยสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคณาภพนิสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ดร.นริศรา เลือคล้าย อาจารย์สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา และนางสาวกัญชลิฎา จันทินอก ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่คำ ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไข และตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนผู้อำนวยการสถานศึกษาและคณะครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายทุกโรงเรียนที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและจัดเก็บข้อมูล

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์วิทยาลัยการศึกษาทุกท่าน ที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัย โดยให้คำแนะนำช่วยเหลือในเรื่องของการเรียน และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่าน จนศิษย์ประสบความสำเร็จในวันนี้ ตลอดจนทุกท่านที่ได้มีส่วนสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอดเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารต่อไป

ปาจรีย์มาศ เหลืองสกุล

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                              | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....                          | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....                             | ฉ    |
| สารบัญ.....                                       | ช    |
| สารบัญตาราง.....                                  | ญ    |
| สารบัญภาพ.....                                    | ฎ    |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                 | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....               | 1    |
| คำถามการวิจัย.....                                | 5    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                      | 5    |
| สมมติฐานของการวิจัย.....                          | 5    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                            | 5    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                              | 7    |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....                 | 8    |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....       | 9    |
| แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....      | 9    |
| แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....               | 19   |
| แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์..... | 33   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                        | 50   |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                         | 55   |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....                | 56   |

|   |    |
|---|----|
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....  | 56 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....   | 57 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....   | 59 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 60 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 61 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 62 |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 62 |
| ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....   | 63 |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย.....   | 64 |
| ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง และ<br>ประสบการณ์ในการทำงาน..... | 70 |
| บทที่ 5 บทสรุป.....   | 73 |
| สรุปผลการวิจัย .....  | 73 |
| อภิปรายผล.....  | 75 |
| ข้อเสนอแนะ.....   | 78 |
| บรรณานุกรม .....  | 80 |
| ภาคผนวก .....   | 87 |
| ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....   | 88 |
| ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....  | 89 |
| ภาคผนวก ค ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของ แบบสอบถาม<br>เพื่อการวิจัย (Item Congruence Index: IOC) .....  | 94 |
| ภาคผนวก ง รายนามหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย.....   | 98 |
| ภาคผนวก จ ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out).....   | 99 |

ภาคผนวก ฉ รายนามหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ..... 100

ภาคผนวก ช แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป..... 101

ประวัติผู้วิจัย ..... 107



## สารบัญตาราง

หน้า

|   |    |
|---|----|
| ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....   | 44 |
| ตาราง 2 แสดงการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....   | 57 |
| ตาราง 3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....  | 63 |
| ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย.....  | 64 |
| ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านจินตนาการ .....                            | 65 |
| ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านวิสัยทัศน์ .....                           | 66 |
| ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการทำงานเป็นทีม.....                          | 67 |
| ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านความยืดหยุ่น .....                            | 68 |
| ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านความไว้วางใจ .....                            | 69 |
| ตาราง 10 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง .....  | 70 |
| ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนกตาม<br>ประสบการณ์ในการทำงาน ..... | 70 |
| ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน...                                 | 71 |

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการของ Dunnett T3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน..... 72



## สารบัญภาพ

หน้า

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 55 |
|---------------------------------|----|



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศ ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงได้ให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ประเทศไทยมีจุดเน้นในการขับเคลื่อนเติมเต็มวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งการวิจัยเพื่อเป็นแรงผลักดันให้ประชากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด สามารถพัฒนาองค์ความรู้และสร้างปัญญาที่เพิ่มเป็นทวีคูณ ดังจะเห็นได้จากแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้กำหนดเป้าหมายพร้อมทิศทางของการจัดการศึกษาในประเทศ ซึ่งมุ่งจัดการศึกษาเพื่อคนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคของการศึกษาอย่างมีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผล พัฒนากำลังประชากรอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการของกรมแรงงานและการพัฒนาประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

การบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ เพื่อสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญ คือ ต้องเป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนและการถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน มีความสามารถในการวางแผนและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสัมมา รัตนชัย (2560) กล่าวว่า การบริหารจัดการศึกษาจะมีประสิทธิผลได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการใช้กระบวนการบริหารทุกขั้นตอน มีการใช้สติปัญญาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานและการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี มีอารมณ์ที่มั่นคง เชื่อมมั่นในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจริงใจ เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและประการสำคัญ คือ ต้องมีภาวะผู้นำ หากผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำก็จะส่งผลให้การบริหารจัดการองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ และระบบ

การบริหารงานไม่เป็นระเบียบ บุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาจะขาดความเชื่อถือและส่งผลให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จได้

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการในทุกระดับ ทั้งในระดับท้องถิ่นระดับประเทศรวมทั้งระดับโลก ซึ่งผลสัมฤทธิ์ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลล้วนขึ้นอยู่กับความคิดและแนวปฏิบัติของผู้นำเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำและมีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งนิรุฒ มีพันธ์ (2559) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาสถานศึกษาทุกระดับ เพราะภาวะผู้นำก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติของการศึกษาไทยที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาและสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้การศึกษาของไทยก้าวหน้าไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำและมีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารจัดการสถานศึกษา คือ มีมุมมองที่กว้างไกล มีการปรับกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัวและยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น มีความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ การคิดนอกกรอบ การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2553) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่สามารถจูงใจผู้อื่นด้วยความรู้ เทคนิค วิธีการหรือแนวทางแบบใหม่ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้น และให้ผู้อื่นมีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ ได้พัฒนาศักยภาพและสามารถสร้างสรรค์หรือผลิตสิ่งใหม่ร่วมกัน นำไปสู่การสร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่มีความท้าทายอยู่เสมอ เป็นภาวะผู้นำที่สามารถหาแนวทางที่ชาญฉลาดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบหรือเรียกได้ว่ามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการและความยืดหยุ่นด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ โดยBasadur (2008) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการนำบุคคลอื่นผ่านกระบวนการหรือวิธีการร่วมกัน เป็นการค้นหาและแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ เป็นวิธีการหรือกระบวนการที่เรียบง่าย ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อนแต่มีผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยม ซึ่งสอดคล้องกับAlma Harris (2009) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับ การติดต่อประสานงานกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่ตรงกัน

และแตกต่างกัน จำเป็นต้องอาศัยเวลาและโอกาสเพื่อที่จะให้มีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน กล้าเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้น เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการต่อสิ่งต่าง ๆ โดยการนำและประสานงานบุคคลอื่น ด้วยแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ อย่างท้าทาย อีกทั้งยังเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อก่อให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ และสนับสนุนให้ผู้อื่นได้มีความสร้างสรรค์

นักวิชาการหลายท่านได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงทำการวิจัยและนำเสนอข้อค้นพบที่น่าสนใจ ดังเช่นวิมล จันทรแก้ว (2555) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนามี 4 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการบริหารความเสี่ยง และผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมถึงกาญจนา คีลา (2556) ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครเขตบางเขน พบว่าทักษะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครเขตบางเขน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับ คือ ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ด้านความไว้วางใจ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริหารเวลา นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมและพบว่าภาวะผู้นำที่ผู้บริหารควรมีที่สอดคล้องตรงกันคือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านจินตนาการ และด้านความยืดหยุ่น (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553; กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2553; ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน, 2559) นอกจากนี้ผู้วิจัยหลายท่านได้สนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความแตกต่างของภาวะผู้นำ และพบว่ามีความแตกต่างกัน เช่น ประสพการณ์ในการทำงาน ดังตัวอย่างงานวิจัยของวีรศักดิ์ ประจง (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เมื่อจำแนกตามประสพการณ์ในการทำงาน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ที่มีประสพการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับพนิดา ตระหง่าน พัทธา จันทรรัตน์ และสุนีย์ สอนตระกูล (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 41 แห่ง โดยแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ในด้านขนาดของโรงเรียน ความโดดเด่นทางด้านวิชาการ และความแตกต่างด้านความเจริญ ทางเศรษฐกิจของแต่ละอำเภอ มีการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา รวมไปถึงการสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับ ทิศทางการพัฒนาการศึกษาให้ครูและบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง มุ่งสู่ความสำเร็จในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตลอดจนมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลอย่างเป็น ระบบ มีการส่งเสริมสนับสนุนในการขับเคลื่อนนโยบายสู่กระบวนการปฏิบัติของผู้บริหาร การศึกษาทุกระดับ โดยให้ความสำคัญในการบริหารจัดการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน การทำงานแบบมีส่วนร่วมที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการจัดโครงการเสริมสร้างศักยภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้พร้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งความทันสมัยและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาสู่ระดับสากล อย่างไรก็ตามจากรายงานผลการติดตามและ ประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่า ผลการประเมินการจัดการศึกษายังไม่บรรลุ ตามค่าเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากในปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนปรับตัว ไม่ทัน ส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนหรือค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหาที่เกิดขึ้น เหล่านี้อาจมีสาเหตุมาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังขาดคุณสมบัติบางประการในการบริหาร จัดการสถานศึกษาและความเป็นผู้นำ อาจขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดความต่อเนื่อง ในการส่งเสริมการเรียนการสอน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดความยืดหยุ่นในด้านการ บริหาร ซึ่งทำให้การออกคำสั่งปฏิบัติงานยังมีความไม่เหมาะสมเท่าที่ควร ไม่สามารถ โน้มน้าวหรือกระตุ้นบุคลากรให้ทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน ด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย, 2566)

จากที่กล่าวข้างต้นจึงเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายของการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการจัดการศึกษา พร้อมที่จะนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย และเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่นำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้นต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างไรร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

### สมมติฐานของการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ที่มีตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ปีการศึกษา 2566 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 110 คน ครู จำนวน 1,588 คน รวมทั้งสิ้น 1,698 คน (กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย)

## 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 313 คน และดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน และครู จำนวน 293 คน

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านจินตนาการ
2. ด้านวิสัยทัศน์
3. ด้านการทำงานเป็นทีม
4. ด้านความยืดหยุ่น
5. ด้านความไว้วางใจ

### ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่
  - 1.1 ตำแหน่ง
    - 1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
    - 1.1.2 ครู
  - 1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน
    - 1.2.1 น้อยกว่า 5 ปี
    - 1.2.2 ระหว่าง 5-10 ปี
    - 1.2.3 มากกว่า 10 ปี

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงชาย จำนวน 5 ด้าน ดังนี้ ด้านจินตนาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความยืดหยุ่น และด้านความไว้วางใจ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

**ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้นำที่มีการแสดงพฤติกรรมที่มีการตอบสนองเชิงจินตนาการ โดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดและถี่ถ้วน ในสถานการณ์และประเด็นต่าง ๆ มีความเป็นผู้นำที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีทัศนคติเชิงบวก ต่อโลกและต่อชีวิต เชื่อมมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเองและผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักใช้วิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. **ด้านจินตนาการ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดได้หลายแง่มุม มีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าฝัน กล้าทำ ในสิ่งใหม่ ๆ มีพฤติกรรมในการแสดงออกถึงกระบวนการสร้างมโนภาพที่ชัดเจน เป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรได้ดี และสามารถวิเคราะห์หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์

2. **ด้านวิสัยทัศน์** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการมองภาพในอนาคตที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการศึกษาบนพื้นฐานของความเป็นจริง พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างมีคุณภาพ

3. **ด้านการทำงานเป็นทีม** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารบุคคลในหน่วยงานให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นจากทุกคนในทีมและส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นหนึ่งหนึ่งขององค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

**4. ด้านความยืดหยุ่น** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความคิดที่หลากหลายคำนึงถึงความแตกต่าง สร้างความอิสระและผ่อนคลายในการทำงานไม่ให้เกิดเครียดจนเกินไป ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดหรือวิธีการตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อนำพาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

**5. ด้านความไว้วางใจ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจ โดยการยึดหลักการบริหารสากล เช่น มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความเมตตา มีความกล้าหาญ มุ่งมั่นในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดี เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และช่วยเหลือตามความเหมาะสม

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษานั้น ๆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

**ครู** หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

**ประสบการณ์ในการทำงาน** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่เกิดจากการประกอบอาชีพ สะท้อนถึงกระบวนการทำงานและการพัฒนาอาชีพจากระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงานในสภาพการดำรงตำแหน่งปัจจุบันที่ผ่านมาทั้งหมด

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการวางแผนกำหนดนโยบายการบริหารจัดการจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 กระบวนการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
  - 3.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
  - 3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

##### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

จันทรานี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ตลอดจนความสามารถในการติดต่อสื่อสารด้วยภาวะผู้นำมนุษยสัมพันธ์ เพื่อบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จิตติมา อัครฉติพิงศ์ (2561) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาที่จะทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้กระบวนการในการบริหารสถานศึกษา สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

ธีระ รุญเจริญ (2553) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานด้วยกระบวนการที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนมีการพัฒนารอบด้านจนบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาและมีการพัฒนาตนเอง พัฒนาทักษะ พัฒนาอาชีพ เพื่อดำรงชีวิตในสังคมได้ด้วยความปลอดภัย

ยุกตน์นัท หวานฉ่ำ (2555) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์และวิธีการสื่อสารที่เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถดำเนินการ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สัมมา รัตนธัญ (2560) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง วิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ โดยความร่วมมือจากบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ซึ่งมีการคิดแผน การดำเนินงานสั่งการ การดูแลและการบริหาร เพื่อให้นักเรียนมีทักษะ มีความรู้ มีความคิดและมีความสามารถที่ตรงตามเป้าหมายของสถานศึกษา

สุนทร โคตรบรรเทา (2553) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สุวิทย์ วงรัมย์ (2562) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์หรือกระบวนการเทคนิควิธีการต่าง ๆ รวมถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งในด้านของความรู้ ความคิด ความสามารถ ความเป็นคนดีที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรในการจัดการทางการศึกษา เพื่อดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้ประสบผลสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

อนุชิต สุขกลี (2560) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานโดยมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีระบบระเบียบตามกระบวนการการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา ทั้งในด้านบุคลากร ผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม และค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม

### กระบวนการบริหารสถานศึกษา

จันทร์ธานี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา มี 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เป็นพื้นฐานของการวางแผน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมมือกัน และต้องศึกษาให้ทราบว่าสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร อะไรคือปัญหา

ขั้นที่ 2 การวางแผน เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ใครทำ ที่ไหน และทำเมื่อไหร่ สถานศึกษาจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษา

ขั้นที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน ประกอบด้วย การควบคุม กำกับติดตาม และนิเทศ กำหนดผู้ปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนเป็นระบบ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายต้องปฏิบัติอย่างจริงจังตามที่กำหนด

ขั้นที่ 4 การประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบผลการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะย้อนกลับมาสู่ขั้นตอนที่ 1 ใหม่ เพื่อเป็นข้อมูลในการคิดแก้ไขปัญหา โดยการวางแผนในขั้นตอนที่ 2 นำไปสู่การดำเนินการตามแผนขั้นตอนที่ 3 และการประเมินผลในขั้นตอนที่ 4 ตามลำดับ

Jesse. B (1999) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษานั้น จะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการบริหาร ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน คือ การกำหนดแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้า
2. การจัดองค์กร คือ การกำหนดหน้าที่ในหน่วยงานให้ชัดเจน
3. การสั่งการ คือ การพิจารณาสั่งการและมอบหมายงาน
4. การประสานงาน คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน
5. การควบคุมงาน คือ เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

Koontz (2001) เป็นนักวิชาการบริหารปัจจุบันให้ความเห็นว่า กระบวนการในการบริหารสถานศึกษา งานในหน้าที่ของผู้บริหาร ได้แก่

1. การวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. การจัดองค์การ เป็นแผนงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดี ก็ด้วยการจัดองค์การที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์
3. การจูงใจ เป็นการจูงใจที่จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจในที่นี้หมายถึง การอำนวยความสะดวก การติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำในการดำเนินการ
4. การควบคุมงาน เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่า มีความเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใด

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา เป็นกิจกรรมที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การบริหารบุคคล
4. การสั่งงาน
5. การควบคุมงาน

อนุศักดิ์ ดงทน (2556) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษา เป็นหลักการบริหารทั่วไปที่มีอยู่ 14 ข้อของ Fayol ทำให้ต่อมา Luther Gulick ได้นำข้อมูลของหลักการบริหารมาปรับและต่อยอดจนทำให้เป็นที่รู้จักกันจนถึงปัจจุบันในตัวย่ออักษรย่อ "POSDCoRB" เป็นกระบวนการบริหารและจัดการองค์กร ซึ่งตัวย่ออักษรย่อแต่ละตัวอักษรนั้นมีความหมาย ดังนี้

- P – Plainning หมายถึง การวางแผน
- O – Organizing หมายถึง การจัดองค์การ
- S – Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
- D – Dircecting หมายถึง การสั่งการ
- Co – Coordinating หมายถึง ความร่วมมือ
- R – Reporting หมายถึง การรายงาน
- B – Budgeting หมายถึง งบประมาณ

สัมมา ธรรมเนียม (2560) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา เป็นการประยุกต์กระบวนการบริหารการศึกษาเข้ามาใช้ในวงการศึกษา ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงานและการปรับปรุง รวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ กระบวนการบริหาร การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารงานทุกระดับ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการบริหารที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างราบรื่นมีระบบไม่ล้าสมัย และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการใช้กระบวนการบริหารทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารตัดสินใจไม่ถูกต้องการดำเนินการในขั้นต่อไป จะเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมา ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีแนวคิดและข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจ และอาศัย กระบวนการบริหารเป็นหลักในการบริหารงาน

สันติ บุญภิรมย์ (2552) กล่าวถึง กระบวนการบริหารสถานศึกษา มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน คือ การกำหนดแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้า
2. การจัดองค์การ คือ การกำหนดแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้า
3. การสั่งการ คือ การพิจารณาสั่งการและมอบหมายงาน
4. การประสานงาน คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ

ในหน่วยงาน

5. การควบคุมงาน คือ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณที่คุ้มค่า มีการประเมินผลงาน ปรับปรุงผลการทำงานและรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน

#### **ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

## 1. การบริหารวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวว่า ด้านวิชาการคืองานหลักและคือภารกิจหลักในสถานศึกษา มีการกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการถึงสถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยความต้องการที่จะทำสถานศึกษาให้ดำเนินการได้อิสระ คล่องตัวและรวดเร็ว สอดคล้องถึงความต้องการของนักเรียน โรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่น และความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนได้เสีย จึงเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อให้สถานศึกษาเกิดความเข้มแข็งของการบริหารจัดการ มีการพัฒนาหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการวัดผลประเมินผลอีกทั้งการมีปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาประสิทธิภาพผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

### 1.1 วัตถุประสงค์

1.1.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

1.1.2 เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา

1.1.3 เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงให้ปัจจัยเกื้อหนุนการบริหารจัดการเพื่อสนองต่อความต้องการของนักเรียน ชุมชน และท้องถิ่น ซึ่งยึดนักเรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.1.4 เพื่อให้สถานศึกษามีการขอความร่วมมือของการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาและของผู้เรียน ชุมชน องค์กร สถานประกอบการ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่หลากหลาย

### 1.2 ขอบข่ายและภารกิจ

1.2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.2.2 การพัฒนาการบริหารจัดการเรียนรู้

1.2.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการศึกษา

1.2.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

1.2.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

1.2.7 การนิเทศการศึกษา

1.2.8 การแนะแนวการศึกษา

1.2.9 การพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.2.10 การส่งเสริมความรู้ทักษะวิชาการให้ชุมชน

1.2.11 การขอความร่วมมือของการพัฒนาวิชาการและสถานศึกษาอื่น

1.2.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการให้บุคลากร ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นในการจัดการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารงานวิชาการ สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่มุ่งเน้นให้มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้กับสถานศึกษาให้มากที่สุด ที่จะทำให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องถึงสิ่งที่ต้องการของนักเรียน โรงเรียน ชุมชนท้องถิ่นและความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับ จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้สถานศึกษาเกิดความเข้มแข็งเรื่องการบริหารจัดการได้อย่างมีคุณภาพ

## 2. การบริหารงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวว่า การบริหารงานงบประมาณหมายถึง แนวทางหรือแผนการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานนั้น ๆ โดยให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากนี้งบประมาณยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามงบประมาณจะเพียงพอต่อแนวทางในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเท่านั้น ในการปฏิบัติงานจริงอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญก่อนหลังของแต่ละงาน

### 2.1 วัตถุประสงค์

2.1.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบได้

2.1.2 เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

2.1.3 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

### 2.2 ขอบข่ายและภารกิจ

2.2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

1) วิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

2) จัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา

3) วิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ

#### 2.2.2 การจัดสรรงบประมาณ

- 1) จัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
- 2) เบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
- 3) โอนเงินงบประมาณ

#### 2.2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

- 1) ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงิน และผลการดำเนินงาน
- 2) ประเมินผลการใช้จ่ายเงิน และผลการดำเนินงาน

#### 2.2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

- 1) จัดการทรัพยากร
- 2) ระดมทรัพยากร
- 3) จัดหารายได้และผลประโยชน์
- 4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
- 5) กองสวัสดิการเพื่อการศึกษา

#### 2.2.5 การบริหารการเงิน

- 1) เบิกเงินจากคลัง
- 2) รับเงิน
- 3) เก็บรักษาเงิน
- 4) จ่ายเงิน
- 5) นำส่งเงิน
- 6) กักเงินไว้เบิกเหลืออมปี

#### 2.2.6 การบริหารบัญชี

- 1) จัดทำบัญชีการเงิน
- 2) จัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 3) จัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

#### 2.2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

- 1) จัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
- 2) กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
- 3) ควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

จากการศึกษาการบริหารงานงบประมาณ สรุปได้ว่า การบริหารด้านงบประมาณ เป็นการปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นความเป็นอิสระของการบริหารสถานศึกษา มีความรวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักการบริหารที่เน้นประสิทธิผลและบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาทำให้เกิด ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

### 3. การบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวว่า ด้านบริหารงานบุคคล ของสถานศึกษา คือภารกิจสำคัญโดยมุ่งส่งเสริมแก่สถานศึกษาให้ปฏิบัติงาน โดยตอบสนอง ภารกิจในสถานศึกษา ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลเพื่อมีความคล่องตัว อิสระภายใน กฎหมาย ระเบียบ หรือให้เป็นไปโดยหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคคลทางการศึกษา ได้รับความรู้ มีทักษะ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการชมเชย เชิดชูเกียรติ มีความ เจริญก้าวหน้าด้านวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 3.1 วัตถุประสงค์

3.1.1 เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไป ตามหลักธรรมาภิบาล

3.1.2 เพื่อส่งเสริมบุคคลให้มีทักษะกระบวนการคิด และมีความรับผิดชอบ ในการทำภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเกิดผลสำเร็จของหลักการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1.3 เพื่อส่งเสริมครูและบุคคลทางการศึกษา โดยทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีความภาคภูมิใจแห่งวิชาชีพ

3.1.4 เพื่อให้ครูและบุคคลทางการศึกษาได้ทำงานตรงตามวิชาชีพ ซึ่งรับการ ชมเชยเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยจะส่งผลให้การศึกษาพัฒนา คุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 3.2 ขอบข่ายและภารกิจ

3.2.1 วางแผนอัตรากำลัง

3.2.2 สรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.2.3 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.2.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.2.5 ออกจากราชการ

จากการศึกษาการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า การบริหารด้านบุคคล เป็นภารกิจที่สำคัญ มีการส่งเสริมสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานโดยตอบสนององภารกิจในสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อมีความรวดเร็ว คล่องตัวและอิสระ เพื่อเป็นตามหลักธรรมชาติของครูและบุคคลทางการศึกษามีการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีกำลังใจ ได้รับการยกย่องชมเชย มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะมีผลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 4. การบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การให้บริการอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นให้ด้านบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีภารกิจของการบริหารงานทั่วไปหลากหลาย ได้แก่ ด้านดำเนินงานธุรการ ด้านพัฒนาระบบหรือเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การประชาสัมพันธ์ งานบริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล

##### 4.1 วัตถุประสงค์

4.1.1 เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้การทำงานของโรงเรียนเป็นไปตามความเรียบร้อย เกิดประสิทธิผลและคุณภาพ

4.1.2 เพื่อประชาสัมพันธ์ในการเผยแพร่กิจกรรมข้อมูล หรือผลงานของสถานศึกษาแก่ที่สาธารณะ จึงจะก่อให้เกิดมีทักษะ ความรู้ และมีการสนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษา

##### 4.2 ขอบข่ายและภารกิจ

4.2.1 การดำเนินงานธุรการ

4.2.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.2.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.2.6 งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ

4.2.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป

4.2.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.2.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.2.10 การรับนักเรียน

4.2.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย

4.2.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารงานทั่วไป สรุปได้ว่า ด้านบริหารงานทั่วไป คือ งานที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการในองค์การ ให้บริการด้านอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ตามมาตรฐานและคุณภาพที่กำหนดไว้ ซึ่งมีบทบาทหลักของการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมและสนับสนุนในการอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารสถานศึกษา ตามหลักการบริหารจัดการโดยที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ โดยทั้งนี้ให้เน้นเรื่องโปร่งใส ความรู้ หน้าที่ซึ่งตรวจสอบได้ รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชากร ชุมชน หน่วยงาน และองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิผลและมีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาและแนวทางการบริหารโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนสนองกับการปฏิรูประบบราชการ ให้ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพึงพอใจมากที่สุด ตามเป้าหมายการจัดการศึกษาโดยมี 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เป็นภารกิจที่สถานศึกษา ควรดำเนินการให้บรรลุผล

**แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ**

**ความหมายของภาวะผู้นำ**

ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในหน่วยงานหรือองค์กรให้มีบทบาทหน้าที่เหนือกลุ่ม ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์โดยการกระทำมากกว่าคำพูด สามารถนำพาสมาชิกภายในองค์กรสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

คำพร กองเตย (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำ ที่ได้ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อมั่นและสนับสนุนในสิ่งที่ตนปรารถนา โดยบุคคลที่มีความปรารถนาเหล่านั้นจะแสดงออกมาทางพฤติกรรม สามารถทำงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงานร่วมกันกำหนดไว้

พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการของบุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) มีอิทธิพลหรืออำนาจของตนจงใจชี้แนะให้บุคคลที่สอง (ผู้ตาม) เกิดความกระตือรือร้น เต็มใจ ปฏิบัติถึงสิ่งที่เขาต้องการ ซึ่งมีเป้าหมายขององค์กรเป็นปลายทาง

พรสวรรค์ ศิรดาตันทน์ (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งที่จะชักนำ จูงใจบุคคลหรือกลุ่มให้ดำเนินการใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

พิมพ์ผกา ธรรมสิทธิ์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความต้องการด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือและประสานงาน เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน บรรลุผลสำเร็จ

สมยศ นาวิการ (2538) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์การ

สัมมา ธรนิธย์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนเอง ด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ร่วมกันกำหนดไว้

หงษา วงศ์จำปา (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ของผู้นำ เพื่อชักจูง โน้มน้าว จูงใจ ดลใจ บันดาลใจ และกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มคนเกิดการคล้อยตามสิ่งที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Koontz (1988) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

McFarland (1979) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความรู้ที่มีเพื่อจะชักนำ แบ่งปัน สั่งปฏิบัติการหน้าที่ และมีอิทธิพลต่อนิสัยในผู้อื่นเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้

Mitchell (1987) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นวิธีการที่บุคคลากรใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม โดยให้บรรลุตามต้องการในกลุ่ม และเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมของการมีอิทธิพลหรือศักยภาพของตน เพื่อโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทนตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ร่วมกัน

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร ภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน การดำเนินงานอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ นั่นก็คือภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์ (2562) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นคุณลักษณะเด่นที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อองค์กร เป็นผู้นำที่ไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ (เงินหรือสิ่งของ) เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตามแต่พยายามทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่าทางจิตใจ สร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมกับผู้ตาม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นความมีประสิทธิผล ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารในลักษณะนี้จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

จุฑาธิปต์ ทัพไทย (2560) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร หรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารพึงมี โดยจะต้องรู้จักเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงการทำให้สมาชิกภายในองค์กรเกิดความพึงพอใจ ร่วมมือ ร่วมแรง และร่วมใจในการดำเนินงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายในองค์กรได้

นิติพล ภูตะโชติ (2559) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า มีบทบาทที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างพฤติกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านพฤติกรรมของบุคคลอีกด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ความสำเร็จของงานทั้งหลายเกิดจากการขับเคลื่อน และผลักดันของผู้นำจนสามารถทำให้การทำงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ

ปิลันธน์ วีระภัทรกุล (2560) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ ทำให้กลุ่มคนในองค์กรรวมตัวกันได้ เกิดความรักใคร่ สามัคคี มีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พรสวรรค์ ศิริศาตนันท์ (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำ โดยต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะเชิงกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึก ทั้งนี้เพราะการเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้

เพ็ญศิริ สมเรือน (2560) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า การจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ ผู้บริหารต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารต้องใช้หลักการจูงใจให้สมาชิกในองค์กรเกิดความร่วมมือกัน เมื่อเกิดความร่วมมือกัน การพัฒนาองค์กรก็จะเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีติดตัว

ภารตี อนันต์นาวิ (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องการทำงานมากนักน้อยเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลมีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าหากผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือ ก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูง ประนีประนอมหรือประสานประโยชน์ เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงาน เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดมิได้ คือ

ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ มีความศรัทธา และความมั่นคงในผู้บริหารไม่เพียงแค่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น เพียงจะนำความก้าวหน้า และความเจริญมาสู่องค์กรได้

4. เป็นที่ยึดเหนี่ยวแก่บุคคล เมื่อไรก็ตามที่หน่วยงานต้องเจอกับสถานการณ์หรือสภาวะที่ซับซ้อน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น ถึงครานั้นผู้บริหารควรระมัดระวัง ควรรอบคอบ ควรเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนสถานการณ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

จิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็น ได้แก่

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีความชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้

สัมมา รณินิธิ (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือเพื่อนร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ มีการโน้มน้าวทางใจเพื่อให้คนปฏิบัติตาม ทั้งนี้ ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานงานและอำนวยความสะดวก เป็นผู้ประสานงานให้ความดูแลและช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำหน้าที่ได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้ ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์การ สภาพแวดล้อม ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลหรือความล้มเหลว คือคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีความเป็นผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศของงานที่เป็นทีม ซึ่งส่งผลในองค์การให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารพึงมีในการที่จะจูงใจและลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรให้เกิดการยอมรับ นับถือ ศรัทธา และให้ความร่วมมือปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกัน

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีหลายแบบแตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละคน ภาวะการณืเป็นผู้นำที่เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบทบาทที่เป็นไปได้ และรู้จักดัดแปลงให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2551) ได้กล่าวถึง แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า สามารถแบ่งเป็น 3 แนวทาง ดังต่อไปนี้

#### 1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ เป็นแนวความคิดในช่วงเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ โดยการศึกษาในช่วงนั้นได้อาศัยความเชื่อและข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งถ่ายทอดมาจากอดีตที่กล่าวถึงผู้นำและลักษณะเด่นของผู้นำ ในสมัยเริ่มต้นนั้นมีความเชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดาทั่วไปหรือที่เรียกว่า “ทฤษฎีมหาบุรุษ” อาทิ อเล็กซานเดอร์แห่งมาซิโดเนีย จูเลียส ซีซาร์แห่งโรมัน นโปเลียน โบนาปาร์ทแห่งฝรั่งเศส จินซีฮ่องเต้แห่งจีนหรือพระเจ้าอโศกมหาราชแห่งอินเดีย เป็นต้น โดยบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความสนใจที่จะศึกษาว่า บุคคลบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำอาจจะถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม หรือผู้นำที่ดีจะมีลักษณะทางร่างกายหรือจิตใจแตกต่างจากคนทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นรูปร่าง หน้าตา ส่วนสูง บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และการแสดงออก จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ไม่สามารถให้ข้อสรุปที่แน่นอนถึงลักษณะของผู้นำได้ แม้ว่าบุคคลจะมีลักษณะบางประการที่สามารถบ่งชี้ถึงความเป็นผู้นำ ก็ไม่แน่ชัดว่าบุคคลที่ลักษณะดังกล่าวจะเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำมีข้อจำกัด ดังนี้

1.1 ไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม แนวความคิดด้านลักษณะเฉพาะของผู้นำจะสนใจแต่ผู้นำและภาวะผู้นำ โดยมีได้ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์และสมาชิกในกลุ่ม

1.2 ขาดข้อมูลสนับสนุนเชิงวิทยาศาสตร์ เนื่องจากอาศัยข้อมูลจากการสืบค้นทางประวัติศาสตร์ที่มีได้มีการยอมรับและยืนยันอย่างชัดเจน ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ยังมีได้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และหลักการวิจัยเข้ามาประยุกต์ ทำให้เกิดความไม่แน่นอน และขาดความน่าเชื่อถือ

1.3 ยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่แน่นอนตามหลักวิทยาศาสตร์ อีกทั้งเมื่อเวลาผ่านไปลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำก็ได้เพิ่มมากขึ้น โดยที่บางลักษณะจะขัดแย้งกันในขณะที่ลักษณะบางประการที่พบในผู้นำก็สามารถพบได้ในบุคคลทั่วไป

## 2. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory)

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านมาจะให้ความสำคัญกับตัวผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำค่อนข้างสูง ไม่ได้ให้ความสนใจกับปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่น ๆ ภาวะผู้นำนั้นจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ ผู้นำคงไม่สามารถแสดงศักยภาพได้หากขาดปัจจัยแวดล้อม ซึ่งปัจจัยแวดล้อมนี้อาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อการนำของผู้นำแต่ละคน ดังนั้นทฤษฎีสถานการณ์จะพิจารณาสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อที่ผู้นำจะสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ การมองภาพรวมของภาวะผู้นำและสภาพแวดล้อม ทำให้ในช่วงระยะหลังได้มีผู้สนใจศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวกับสถานการณ์กันอย่างแพร่หลาย อาทิ ทฤษฎีแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือทฤษฎีสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีแนวทางและเป้าหมายของผู้นำของ เฮาส์ (Houses) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทฤษฎีสถานการณ์ผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำต่าง ๆ ตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้สอดคล้องกับความต้องการและข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยจะมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่

2.1 ความคาดหวังและความพร้อมของผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้นำ เนื่องจากความคาดหวังและความพร้อมจะมีผลโดยตรงต่อการตอบสนองต่อการนำ ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการนำจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของสมาชิก ซึ่งอาจจะทำได้โดยการฝึกอบรมหรือสัมมนา

2.2 โครงสร้างของงาน ความซับซ้อนและความยากหรือง่ายของงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้นำสามารถจะปล่อยให้ผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่ ถ้างานไม่มีความซับซ้อนและสมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติ ในทางตรงข้ามถ้างานมีความซับซ้อนและสมาชิกขาดความชำนาญผู้นำจะต้องดูแลและเอาใจใส่คอยติดตามผลงานมากขึ้น

2.3 วัฒนธรรมองค์กร เป็นกรอบและเกณฑ์ในการแสดงออกของสมาชิก โดยสมาชิกต้องปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กร สมาชิกที่อยู่ใน

องค์การที่เป็นอนุรักษ์นิยมย่อมมีพฤติกรรมตามประเพณีที่เน้นความมั่นคง ซึ่งแตกต่างจากองค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการแสดงออกและความคิดสร้างสรรค์

### 3. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory)

ทฤษฎีพฤติกรรมเป็นแนวความคิดที่สนใจศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำของเขา โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงทศวรรษที่ 1930 เป็นต้นมา เนื่องจากการพิจารณาเพียงคุณลักษณะของผู้นำนั้นขาดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ตลอดจนการศึกษาด้านการจัดการในสมัยเริ่มต้น โดยเฉพาะการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการบริหารได้อย่างสมบูรณ์ จึงได้มีสถาบันการศึกษาและสถาบันทางวิชาการหลายแห่งให้ความสนใจที่จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิจัย เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

3.1 การศึกษาภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) นักวิชาการมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ทำการทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1930 โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ ได้แก่

3.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะรวมอำนาจการสั่งการบริหารงาน โดยทำหน้าที่ตัดสินใจให้กับกลุ่มแล้วค่อยสื่อสารแนวความคิดนั้นออกมา เพื่อให้สมาชิกนำไปปฏิบัติ

3.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยผู้นำจะทำหน้าที่นำเสนอความคิดและทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่ม โดยทั้งผู้นำและกลุ่มจะพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาและข้อสรุปร่วมกัน

3.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) หมายถึง ผู้นำจะทำการจำกัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจเองตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะไม่เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของมหาวิทยาลัยไอโอวา สามารถสรุปได้ว่า 1) สมาชิกในกลุ่มจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และ 2) ผู้นำแบบเผด็จการและเสรีนิยม จะส่งผลให้กลุ่มมีลักษณะผูกพันระหว่างกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ก็มิได้บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละลักษณะ อย่างไรก็ตาม

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ส่งผลให้เกิดแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) และมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งผลักดันให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในมิติต่าง ๆ ในเวลาต่อมา

3.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ในช่วงต่อของทศวรรษที่ 1940 และ 1950 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้สนใจที่จะศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร โดยมีผลการศึกษาที่น่าสนใจว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

3.2.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

3.2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในที่ทำงานและเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิก

ถึงแม้การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะไม่ชี้ชัดว่าผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน แต่ก็เป็นการศึกษาของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับความสนใจและมีการกล่าวถึงมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำของผู้จัดการและพยายามจัดกลุ่มพฤติกรรม โดยอาศัยหลักการวิจัยและการศึกษาทางวิทยาศาสตร์

3.3 ตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid) Blake and Mouton (1939) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัสในสหรัฐอเมริกา ได้นำความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์เป็นตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร ซึ่งในบางครั้งอาจจะถูกเรียกว่า ตาข่ายพฤติกรรมผู้นำ ได้รับการยอมรับนำไปใช้งานและกล่าวอ้างถึงอยู่เสมอ เบลค และมูตัน กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตและภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผู้ร่วมงาน โดยจัดภาวะผู้นำลงบนแกนอ้างอิง ซึ่งจะแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิตในแกน X และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงานจะแทนในแกน Y โดยที่ทั้งสองแกนจะตั้งฉากกันและแต่ละแกนจะมีหน่วยตั้งแต่ 1 ถึง 9 เรียงจากพฤติกรรมน้อยไปมาก โดยเบลค และมูตัน ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำของบุคคลที่แสดงออก โดยสัมพันธ์กับคู่อันดับในตาข่ายพฤติกรรมได้หลายลักษณะตามแต่คุณสมบัติของบุคคลซึ่งอาจจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ โดยเบลค และมูตัน ได้กล่าวถึงคู่อันดับที่มีความสำคัญในการอ้างอิงและอธิบายภาวะผู้นำของบุคคล 5 คู่อันดับ ดังต่อไปนี้

(1,1) ผู้นำแบบปล่อยปะละเลย (Impoverished Leader) หรือผู้นำที่ไม่มีความเหมาะสม เนื่องจากผู้นำจะปล่อยปะละเลยโดยไม่ให้ความสนใจต่อทั้งผลผลิตและ

ความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ทำให้การทำงานไม่มีการวางแผน มอบหมายงาน ติดตาม และตรวจสอบ ตลอดจนไม่สนใจต่อความเป็นไปของสมาชิกในหน่วยงาน ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์กรต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ

(9,1) ผู้นำแบบมุ่งผลงาน (Production Pusher) เป็นผู้นำที่จะมุ่งความสนใจไปที่งานสูง โดยจะวางแผน มอบหมายงาน และควบคุมให้ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่จะไม่สนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ

(1,9) ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Country Club Leader) ผู้นำจะให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างตัวเขาในฐานะหัวหน้ากับสมาชิกในกลุ่ม โดยเน้นกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคม แต่จะไม่ให้ความสนใจต่อผลผลิตหรือผลงานขององค์กร ซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่า ผู้นำสโมสร

(9,9) ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Team Builder) หรือผู้นำในอุดมคติ โดยนักสร้างทีมจะให้ความสำคัญกับทั้งผลผลิตขององค์กร และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มอย่างมาก ซึ่งเบลค และมูตัน ได้กล่าวว่าผู้นำแบบนักสร้างทีมจะเป็นลักษณะผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายพฤติกรรมบริหาร เพียงแต่เป็นเรื่องยากที่องค์กรหรือหน่วยงานจะมีบุคคลที่พร้อมทั้งสองด้านอยู่ในคนเดียวกัน อย่างไรก็ตามก็ถ้าบุคคลผ่านการฝึกฝนและการพัฒนาแล้ว เขาก็จะสามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่ภาวะผู้นำแบบอุดมคติได้

(5,5) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle-of-the-road Leader) หรือผู้นำแบบปานกลาง ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผลผลิตขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับปานกลาง ซึ่งจะทำให้งานในองค์กรดำเนินไปได้ในระดับหนึ่ง พร้อมทั้งหน่วยงานก็มีความสัมพันธ์กันพอสมควร แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้การดำเนินงานของกลุ่มมีความเป็นเลิศได้ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ

3.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) แมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960) นักบริหารและนักวิชาการชาวสหรัฐฯ ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับคนไว้ในหนังสือ The Human Side of Enterprise เป็น 2 แนวทาง ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งอธิบายได้ดังนี้ ทฤษฎี X จะมองคนในแง่ลบว่า คนส่วนใหญ่มีลักษณะเห็นแก่ตัว เกียจคร้าน ไม่รับผิดชอบ และไม่รักความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องใช้ปัจจัยทางวัตถุ (Objects) เช่น เงิน หรือสิ่งของเป็นเครื่องกระตุ้น ประกอบกับการควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาที่เข้มงวด ทฤษฎี Y

จะมองคนในแง่บวกและมีความเชื่อของการจะทำงานต้องการรับผิดชอบ มีเหตุผลและรักความเจริญก้าวหน้าสามารถให้ทำงานโดยไม่ต้องควบคุมได้จากทฤษฎี X และ Y

Lussier (2007) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) คือการอธิบายถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ เพื่อที่จะทำนายและควบคุมความมีประสิทธิภาพของผู้นำ การแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการ จึงแบ่งได้เป็น 4 กระบวนทัศน์ ดังนี้

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) เป็นการศึกษามุ่งเน้นลักษณะของผู้นำตามแนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำของบุคคลจะขึ้นอยู่กับลักษณะที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ ได้แก่ ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม

1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะแยกแนวคิดหลัก ๆ ออกได้เป็น

1.1.1 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเลวิน (Lewin) แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตนियม เป็นผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักตัดสินใจด้วยตนเองและคิดว่าความคิดของตนดีกว่าคนอื่น

1.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีการปรึกษาร่วมกับสมาชิกก่อนตัดสินใจเพราะเชื่อว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ

1.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองและของสมาชิกจึงไม่กล้าตัดสินใจ ปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง

1.2 ภาวะผู้นำที่นำเสนอโดยมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio State University) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

1.2.1 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นหลัก

1.2.2 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นคนเป็นหลัก

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมนิยม (Behavioral Leadership Theories) ศึกษามุ่งเน้นความสนใจต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยมุ่งไปที่การทำหน้าที่ของผู้นำ ทฤษฎีนี้เสนอว่าการจะเข้าใจอิทธิพลของผู้นำต้องพิจารณาที่แบบแผนพฤติกรรม อันเป็นลักษณะที่เป็นแบบฉบับหรือพฤติกรรมคงที่ ซึ่งผู้นำมีแนวโน้มจะใช้ขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา แนวคิดของผู้นำกลุ่มนี้แยกออกได้เป็น 3 แนวคิดใหญ่ ๆ คือ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่นำเสนอโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) ลักษณะของภาวะผู้นำแสดงออกได้ 2 แบบ คือ

2.1.1 แบบมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งคน เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเชื่อถือกันและกัน ยกย่องยอมรับกัน ให้ความสนิทสนมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและพฤติกรรมที่แสดงถึงความห่วงใยต่อสมาชิกกลุ่ม การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานและการตัดสินใจด้วยการใช้การสื่อสารสองทาง

2.1.2 แบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจัดระเบียบงาน โดยผู้ตามควรจะมีบทบาทอย่างไร ผู้นำจะริเริ่มโครงการที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนและหาวิธีทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่ม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่เสนอโดยมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต การศึกษาของกลุ่มนี้คล้าย ๆ กับของมหาวิทยาลัยมิชิแกน คือ มุ่งไปที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงานและพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ แบบมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคน แต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่พยายามวิเคราะห์จำแนกแยกแยะความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน ขณะเดียวกันก็พยายามจัดระเบียบการทำงานในองค์การให้มีช่องทางการสื่อสารและวิธีปฏิบัติงานที่ดี

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่นำเสนอโดยบลาคและเมตออน (Blake & Mouton) มีการเสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ตาข่ายการจัดการ ซึ่งรูปแบบนี้ยังคงใช้มิติ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งคน มีการแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 แบบ

2.3.1 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งคนทั้งงานจึงเป็นผู้นำประเภทไม่เอาไหน

2.3.2 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ให้ความสำคัญกับงานมาก จึงเป็นผู้นำประเภทมิตรภาพสร้างสรรค์

2.3.3 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นผู้นำประเภทประนีประนอม

2.3.4 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงาน

2.3.5 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมากจึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงาน

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theories or Contingency Leadership Theories) แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงต้องมีสติปัญญา มีความคิดกว้างไกล เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำในแต่ละสถานการณ์ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้ เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของไฟด์เลอร์ ศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก พบว่า สมาชิกมีความสัมพันธ์กันดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ สำหรับสถานการณ์จะพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไขโดยอาศัยผู้นำ

3.2 ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของเฮาส์ ผู้ตามจะยอมรับและพอใจกับพฤติกรรมผู้นำเมื่อได้รับรู้ว่าพฤติกรรมนั้นนำไปสู่การที่ตนเองจะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ ภารกิจของผู้นำในการจูงใจผู้ตามก็คือ ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจกระตุ้นให้ผู้ตามปรับปรุงการทำงาน มีการให้รางวัลตอบแทน ส่งเสริมการทำงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวหน้า มีการเพิ่มผลลัพธ์ตอบแทนจากการที่ผู้ตามสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้และหาทางเพิ่มโอกาสของความพึงพอใจแก่ผู้ตามบ่อย ๆ

3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย-บลานซ์เชิร์ต ทฤษฎีนี้ได้รับอิทธิพลจากกลุ่มมหาวิทยาลัยไอไฮโอสเตต มีการแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานกับแบบมุ่งความสัมพันธ์ สิ่งที่เฮอร์เชย-บลานซ์เชิร์ต เสนอเพิ่มคือความพร้อมของผู้ตามซึ่งหมายถึงความสามารถในการทำงานและความเต็มใจที่จะทำ

3.4 ทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของชองวูม เยทตัน และจาโก เป็นแบบจำลองการตัดสินใจที่ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์ เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคือคุณภาพของการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาผู้ตามและการมุ่งความสำคัญที่เวลา

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership Theories) ทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนต่างกัน แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของผู้นำได้ โดยดูจากอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการส่งผลซึ่งกันและกัน

4.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theories) เน้นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดีแก่ผู้ตาม สนองความต้องการของผู้ตาม มีการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าเกิดประโยชน์ส่วนบุคคล ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับผู้นำกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ มีการส่งเสริม

ความรู้ของผู้ตามให้ยกกระดับสูงขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแก่ผู้ตามผ่านพฤติกรรมด้วยการมีอุดมการณ์ ควรสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงกระตุ้นด้านสติปัญญาและค่านิยมในความเป็นปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยยกกระดับความตระหนัก ความสำนึก ความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจของตนเองและเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามจากความต้องการขั้นต่ำไปสู่ระดับความต้องการระดับสูง ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีดังนี้

- 4.1.1 เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 4.1.2 เป็นคนกล้าและเปิดเผย
- 4.1.3 เป็นคนที่มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจผู้อื่น
- 4.1.4 ชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าในเป้าหมายและสร้างแรงผลักดัน
- 4.1.5 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4.1.6 สามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่สลับซับซ้อน
- 4.1.7 เป็นผู้มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล

#### 4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ผู้นำจะให้สิ่งของบางอย่างและรับผลตอบแทน ขณะที่ผู้ตามก็แลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดี เพื่อผลตอบแทนที่ตนเองมุ่งหวังเช่นกัน ผู้ตามแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมการนำโดยให้รางวัลตอบแทนตามสถานการณ์ อีกลักษณะหนึ่งคือ ปล่อยให้ผู้ตามทำงานไปตามระบบวางแผนไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หากมีปัญหาผู้นำจึงจะเข้าไปแทรกแซงหาทางช่วยเหลือ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็น ดังนี้

- 4.2.1 ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไร คือ สิ่งที่ผู้ตามต้องการจากการทำงานและพยายามให้ได้รับสิ่งที่ต้องการนั้น
- 4.2.2 มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะพยายามให้ผลตอบแทน
- 4.2.3 ผู้ตอบสนองความต้องการและจำเป็นของผู้ตามให้นานเท่าที่ผู้ตามจะทำงานได้สำเร็จ

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ประยุกต์สู่การบริหารการศึกษา 4 แนวทาง คือ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำที่ดีควรมีทั้งการมุ่งเน้นผู้ร่วมงานสูงและมุ่งเน้นผลผลิตสูง จึงจะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงานคือผู้นำในอุดมคติ

และผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิตคือผู้นำที่ไม่พึ่งปรารภนา ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีจึงควรศึกษาปรับปรุง และพัฒนาตนเอง รวมถึงมีแนวทางวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและผู้ร่วมงาน

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ เป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษ คำว่า Leadership ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการผลักดันให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งมาด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก คิดเชิงสร้างสรรค์และพัฒนา รวมทั้งการคิดแก้ปัญหา

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีคำนิยามโดยที่สอดคล้องกันหรือแตกต่างกันตามขอบเขต เนื้อหา ความคิด การมอง และประสบการณ์ สามารถจำแนกการให้คำนิยามไว้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มที่ให้คำนิยามการเป็นผู้นำด้านสร้างสรรค์ในรูปแบบการสร้างและการนำหรือความสามารถของการนำบุคลากร ผ่านขั้นตอนหรือกระบวนการไปยังอนาคตใหม่ ๆ ซึ่งมีการสร้างสรรค์แบบที่ผู้อื่นคาดไม่ถึงและโดนมองผ่านไป และมีการตอบสนองด้านจินตนาการ ซึ่งคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบในสถานการณ์และรูปแบบต่าง ๆ อย่างท้าทายและที่สำคัญคือคนที่มีการเป็นผู้นำด้านสร้างสรรค์ควรสร้างบรรยากาศสำหรับผู้อื่น ให้เกิดความสามารถ

2. กลุ่มที่ให้คำนิยามสอดคล้องกับการเป็นผู้นำด้านสร้างสรรค์ของเรื่องเกี่ยวข้องของการติดต่อกัน เป็นความสามารถด้านการติดต่อปฏิบัติตั้งงานกับบุคลากรต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันและสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดความสามารถด้วยการกระตุ้น ส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการใหม่ ๆ ให้เกิดความสมดุลระหว่างความเร่งรีบและการเปลี่ยนแปลงแบบช้า ๆ ค่อยเป็นค่อยไป ทั้งที่อาจจะเกิดขึ้นและยังไม่ได้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ หากได้นำแนวคิดการให้คำนิยามของทั้ง 2 กลุ่มมาบูรณาการจะสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถที่พิเศษในการจูงใจและนำบุคคลอื่นอย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการและความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ที่ท้าทายและสร้างสรรค์

ธีระ รุญเจริญ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการนำบุคคลอื่น ติดต่อกับบุคคลอื่นจากการสร้างแรงจูงใจ สร้างการกระตุ้น สร้างสภาพแวดล้อม โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การคิดสิ่งใหม่ ๆ

ประเวศ วะลี (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ผู้นำที่มุ่งการเรียนรู้ อยู่เสมอ มีความคิดเชิงบวกต่อโลกและรอบข้าง เชื่อมมั่นในตนเองและศักยภาพในตนเอง รวมถึงผู้อื่น มีความคิดที่สร้างสรรค์ รู้จักใช้วิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส อีกทั้งมีการพัฒนาในทางด้านร่างกาย ความรู้สึก อารมณ์ สติปัญญา และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความคิดเชิงผลงานที่จะต้องมียุทธศาสตร์ให้เห็นในการดำเนินงาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การคิดวิเคราะห์
2. การคิดสร้างสรรค์
3. การคิดผลิตภาพ
4. การคิดรับผิดชอบ

ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน (2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง สิ่งที่ผู้นำใช้การคิดสิ่งใหม่ในการแก้ปัญหาและดำเนินงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ อีกทั้งมีการกระตุ้นความรู้สึกของบุคคลอื่น ซึ่งเชื่อมมั่นในความสามารถของตนเองและบุคคลอื่นในความสามารถการสร้างสิ่งใหม่ ต้องอาศัยการเรียนรู้เรื่องราวใหม่ ๆ อยู่เสมอ

รัชฎากร อัครจันทร์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถเชิงสร้างสรรค์ในด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีจินตนาการ การมีแรงจูงใจ ความยืดหยุ่น ความสามารถในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติสู่เป้าหมาย

อมรรัตน์ งามบ้านผือ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีปฏิกริยาตอบสนองเชิงจินตนาการ โดยไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ในการติดต่อประสานงาน ทั้งเกี่ยวกับตนเองและผู้อื่นอย่างมีแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์ มีจินตนาการ และมีกระบวนการต่าง ๆ อย่างมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในสถานศึกษา

Basadur (2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง เป็นการนำบุคคลอื่นผ่านขั้นตอนหรือการดำเนินงานร่วมกัน เป็นการมองหาปัญหาแบบละเอียดครบถ้วน และการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ เป็นขั้นตอนที่จำเป็นจะต้องใช้ภาษาในการสื่อสาร

ด้วยกันระหว่างกลุ่มคนอย่างมีคุณภาพ มีการทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว รู้จักวิธีการ  
 เชิงสร้างสรรค์อยู่ระดับไหน ในงานกระบวนการด้านสร้างสรรค์จึงควรมีทักษะของการบริหาร  
 กับบุคคลในด้านที่เป็นลำดับขั้นตอนจากกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ การรู้จักกระบวนการ  
 ด้านสร้างสรรค์จึงช่วยให้มีรูปแบบของการสร้างผู้นำแบบใหม่ที่มีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้นได้

Danner (2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องมี  
 ความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความไว้วางใจ (trust) ในเทคนิคและขั้นตอนของภาพรวม ทั้งนี้  
 ยังสอดคล้องกับด้านสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เป็นการสนับสนุนให้มีความสร้างสรรค์  
 ของบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง

Harris (2009) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การติดต่อประสานงาน  
 กับบุคคลต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์

Palus (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การที่บุคคลที่เป็นผู้นำ  
 สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบัน โดยใส่ใจที่จะเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น  
 รู้จักดึงศักยภาพส่วนตนของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนมาเป็นพลังกลุ่มในการ  
 จัดการสิ่งต่าง ๆ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอความคิดและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ  
 รู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบและทดสอบอย่างอิสระ และรู้จักการใช้กระบวนการ  
 ของการเรียนรู้อย่างเป็นสภาวะบันเทิง เพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ และรู้จักสังเคราะห์ทุกเนื้อหา  
 และการกระทำที่ปรากฏ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้นำที่มีการแสดงพฤติกรรม  
 ที่ตอบสนองเชิงจินตนาการ โดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และ  
 มีความเป็นผู้นำที่มีการสืบเสาะตลอดเวลา มีทัศนคติเชิงบวกต่อโลกและต่อชีวิต เชื่อมมัน  
 ถึงคุณค่าและความสามารถของตนเองและบุคคลรอบข้าง มีความคิดที่สร้างสรรค์ รู้จักใช้  
 วิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส

### **แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์**

ธีระ รุญเจริญ (2553) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำ  
 ด้านสร้างสรรค์คือลักษณะหรือพฤติกรรมของการนำผู้อื่น ติดต่อกับผู้อื่นโดยการสร้าง  
 แรงจูงใจ สร้างแรงผลักดัน สร้างสิ่งแวดล้อม โดยการคิดนอกกรอบจากวิธีการหลากหลาย  
 เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

บุญนาท ทับทิมไทย (2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นคุณลักษณะภายในและภายนอกของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทั้งการติดต่อประสานงาน ความยืดหยุ่น ความคิดริเริ่ม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2553) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า การที่ผู้นำทั้งผู้นำโดยทั่วไปและผู้นำทางการศึกษาของไทยจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจปัญหาของสังคมไทยได้อย่างดี เชื่อมโยงการศึกษากับสังคมไทยนั้น จำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นลักษณะของผู้นำที่มีการแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองเชิงจินตนาการ โดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทาย ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายหลักคือการเรียนรู้ของนักเรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้มีโอกาสขยายความรู้ความสามารถอย่างสร้างสรรค์ และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ทักษะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์มี 4 ลักษณะ ได้แก่

1. การคิดวิเคราะห์ คือ การมองแล้วแก้ไขและรู้ซึ่งถึงประเด็นทางสังคมไทยและสังคมโลก ผู้นำรุ่นใหม่จะต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกได้ว่าอะไรคือปัญหา อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้น อะไรที่อยู่เบื้องหลังสิ่งเหล่านั้น

2. การคิดสร้างสรรค์ คือ ผู้บริหารควรทำตนเองและองค์กรให้เกิดการสร้างสรรคเมื่อวิเคราะห์และวิจารณ์สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ถ้าเราได้แต่วิเคราะห์คนอื่น ไม่ได้คิดอะไรใหม่ ๆ ไปจากเดิม ในฐานะผู้บริหารหรือผู้นำก็ไม่เพียงพอ เราก็ต้องเดินตามคนอื่นเรื่อยไปและต้องมีแนวทางของเราเองบ้าง

3. การคิดผลิตภาพ คือ ผู้นำต้องมีการพัฒนาความคิดใหม่ให้เกิดผลงานเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม

4. การคิดรับผิดชอบ คือ การแสดงถึงการเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่ว่าผู้บริหารจะเป็นแบบไหนก็ตาม สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เลยคือความรับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบเป็นหลัก ความรับผิดชอบต่อตัวเองในฐานะผู้บริหาร รับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อประเทศชาติและทิศทางของโลกในอนาคต

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2559) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศ องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการดำเนินงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน ต้องปรับตัวเพื่อเป็นองค์กรด้านการเรียนรู้โดยแท้จริง ต้องสร้างความแปลกใหม่

ให้แก่ผู้นำในด้านการบริหารจัดการ โดยเป็นผู้นำควรมีความรู้ของการตั้งเป้าหมายล่วงหน้า เป็นคนนำในการสร้างวัฒนธรรม จึงได้ให้ผู้คนสามารถแสดงการเป็นคนนำได้อย่างรอบคอบ ทั้งด้านสถานศึกษาจึงเติมไปพร้อมผู้นำที่มีความสามารถ จากการหาความรู้ด้านปฏิบัติงาน เป็นทีมและด้านมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง สร้างให้เกิดความมีระเบียบวินัยวิเคราะห์ปัญหาแบบ สร้างสรรค์ ทั้งในเหตุการณ์ปกติหรือเหตุการณ์อย่างสุ่มเสี่ยง มุ่งทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ของการ จัดการสถานศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตในอนาคต สอดคล้องกับแนวทาง 3R 7C ที่สำคัญคือ ทักษะด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Ash (2007) ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้รับการพัฒนามาจาก แอชและเพอร์ซาล (Ash and Persall) บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งจะมีผู้นำ มากกว่าหนึ่งคน ซึ่งบทบาทที่ใช้ภาวะผู้นำของลักษณะที่แตกต่างมากมาย หน้าที่ภาวะผู้นำ จึงไม่ได้เฉพาะเจาะจงแค่ผู้บริหารเท่านั้น” ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารเป็นการสร้างสรรค์การเรียนรู้ ให้แก่ครู อาจารย์ และบุคคล เพื่อเป็นการสร้างโอกาสให้บุคคลเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองไปสู่ ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แนวคิดนี้ยังมองว่า “ครูเป็นผู้นำ” โดยมีครูใหญ่ เป็นผู้นำของผู้นำ โดยหน้าที่สำคัญของผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนด้วย การเป็นผู้นำ เชิงสร้างสรรค์นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวกอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ ได้แก่

1. การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team inquiry) หมายถึง บุคลากร จะต้องเป็นผู้ค้นคว้าหาความรู้ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ผู้บริหารจะเป็นผู้อำนวยความสะดวก แนะนำและให้ความช่วยเหลือเท่าที่จำเป็น ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ การสำรวจ และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีการบริหารแบบที่ทีมงานแสดงออกด้วยการรับฟัง

2. การร่วมมือกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) หมายถึง การแก้ปัญหา ด้วยกันตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป จึงนำผลประโยชน์ที่ต้องการให้ช่วยกระตุ้นเพื่อเกิดการคิดและ หาทางออกมากกว่าการประนีประนอมกับทุกฝ่าย ซึ่งการแก้ปัญหามีวิธีการและทางออก มากกว่าหนึ่งทางที่สามารถนำทุกคนไปสู่จุดมุ่งหมายและได้รับประโยชน์มากที่สุด

3. การจินตนาการภาพอนาคตที่ควรเป็น (Imaging Future Possibilities) หมายถึง การมีมุมมองเป็นจินตภาพที่มองไปข้างหน้าหรือมองไปในอนาคต อาจจะทำให้เกิดนวัตกรรม ใหม่ ๆ หรือกระบวนการทำงานที่เป็นรูปแบบใหม่ ช่วยให้ผู้บริหารได้มีแนวทางในการบริหาร จัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining shared beliefs) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับสมาชิกในองค์กร ด้วยการยึดการบริหารสากล เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบริหารเป็นแม่แบบที่ดี ยอมรับข้อผิดพลาดของสมาชิกในองค์กรและให้เกียรติผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

5. การใช้คำถาม (Asking questions) หมายถึง กลวิธีการถามคำถามที่เป็นเครื่องมือสำหรับกระตุ้นให้บุคลากรตอบคำถามโดยใช้กระบวนการคิดค้นคว้าด้วยตนเอง โดยการตั้งคำถามและตอบคำถาม เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดค้นคว้าหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหา และสรุปแนวคิดได้ด้วยตนเอง เป็นการพัฒนาความคิดในระดับสูงและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

6. การรวบรวมวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล (Collecting analyzing and Interpreting data) หมายถึง การนำข้อมูลที่ทำเป็นรายงานสรุปผลไว้แล้วมาวิเคราะห์แปลความหมาย โดยการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานกิจกรรมอื่นที่ดำเนินคล้ายกันในรอบระยะเวลาเดียวกัน เพื่อให้ฝ่ายบริหารเข้าใจถึงผลการดำเนินงาน และนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนงานในอนาคตเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

Basadur (2008) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการนำบุคคลอื่นอย่างมีกระบวนการหรือมีวิธีการร่วมกัน โดยการศึกษาปัญหาอย่างถี่ถ้วน และแก้ปัญหาด้วยวิธีการหลากหลาย คือขั้นตอนการที่จำเป็นในการจะต้องสื่อสารระหว่างกลุ่มคนอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีความเข้าใจได้รวดเร็วว่าวิธีการด้านสร้างสรรค์อยู่ในระดับไหน มีความรู้ในการบริหารจัดการกับผู้อื่นโดยเป็นลำดับขั้นตอนจากวิธีการสร้างสรรค์ ซึ่งรู้จักกระบวนการสร้างสรรค์ให้เป็นต้นแบบในการสร้างผู้นำสมัยใหม่

Davis (2001) ได้รวบรวมแนวคิดของความคิดสร้างสรรค์ที่นักจิตวิทยาได้กล่าวถึงในเรื่องของทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ โดยมีการจัดแบ่งเป็นกลุ่มทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์เชิงจิตวิเคราะห์ ซึ่งนักจิตวิทยาทางจิตวิเคราะห์ ได้แก่ ฟรอยด์และคริส ในเรื่องของแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องกับ การสร้างความคิดสร้างสรรค์ นั้นว่า เรื่องของความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นผลที่สืบทอดมาจากในเรื่องของความขัดแย้งภายในจิตใต้สำนึกของมนุษย์ที่อยู่ระหว่างแรงขับทางเพศ กับความรู้สึกที่รับผิดชอบ ด้านสังคม ดังนั้นการคิดสร้างสรรค์ คือ การเกิดขึ้นโดยการรู้สติกับจิตใจที่อยู่กับขอบเขตของจิตในด้านที่เรียกว่า จิตก่อนสำนึก

2. ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ด้านพฤติกรรมนิยม นักจิตวิทยาที่มีความคิดสอดคล้องในเรื่องของการคิดสร้างสรรค์ว่า คือพฤติกรรมที่มีการเกิดขึ้นของการเรียนรู้โดยที่เน้นในด้านความสำคัญในการเสริมแรง และในด้านของสิ่งที่ตอบสนองอย่างถูกต้อง กับภาวะของสิ่งเร้า โดยเจาะจงหรือในบางสถานการณ์ ทั้งนี้ ยังให้ความสำคัญในเรื่องของความสอดคล้องทางปัญญา และการเชื่อมโยงความสัมพันธ์จากสิ่งหนึ่งไปยังสิ่งหนึ่งหรือสิ่งเร้าอื่น ๆ จึงก่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย

3. ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ด้านมานุษยนิยม นักจิตวิทยาที่มีความคิดเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์นั้น คือสิ่งที่มนุษย์มีมาตั้งแต่กำเนิด ผู้ที่มีความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์นำมาใช้ได้เป็นผู้ที่มีสัญชาตญาณ ซึ่งมีความหมายว่าการรู้จักตัวเอง มีความพึงพอใจในตนเองและสามารถพัฒนาตนเองให้ได้เต็มตามความสามารถของตน มนุษย์จึงสามารถแสดงการคิดสร้างสรรค์ของตนออกมาได้อย่างเต็มที่ ก็มักจะเกี่ยวข้องกับการสร้างสภาวะหรือการสร้างสิ่งแวดล้อมที่อำนวยและมีสิ่งแวดล้อมที่สำคัญของการสร้างสรรค์ บรรยากาศในการสร้างสรรค์ ได้แก่ ความปลอดภัยในด้านจิตวิทยา การมีความมั่นคงในด้านของจิตใจ มีความปรารถนาที่ทางความคิดที่มั่นคงและมีการเปิดกว้างในการรับประสบการณ์ใหม่ ๆ

4. ทฤษฎีอูต้า (AUTA) ทฤษฎีนี้คือลักษณะของรูปแบบการส่งเสริมทางด้านการคิดเชิงสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นกับตัวของแต่ละคนโดยมีแนวความคิดที่ว่า การคิดสร้างสรรค์นั้นมิอยู่ในคนทุก ๆ คนและสิ่งนั้นมีการพัฒนาให้สูงขึ้นได้การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) รู้จักตระหนักถึงความสำคัญในการคิดสร้างสรรค์ 2) มีความรู้ในข้อมูลต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความคิดสร้างสรรค์ 3) มีเทคนิควิธีการ 4) การตระหนักในความจริงของสิ่งต่าง ๆ

Dubrin (2010) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรจะมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความรู้ (Knowledge) จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีข้อมูลในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา เพราะการแก้ปัญหาของผู้นำต้องอาศัยความรู้ในเรื่องนั้นโดยมีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจจะต้องใช้วิธีการสังเกตเข้าช่วย ความรู้จึงเป็นตัวสร้างหรือกำหนดแนวความคิดและการสรุปรวบรวม ตัวอย่างในกรณีนี้ เช่น ชอบอ่านหนังสือที่อยู่นอกเหนือสาขา

2. มีความสามารถทางเชาวน์ปัญญา (Intellectual abilities) เป็นการวิเคราะห์อย่างกว้างขวางโดยการรวบรวมทั้งผลดีและผลเสีย โดยผู้นำต้องเป็นผู้มีไหวพริบ สติปัญญา และการใช้เหตุผล การมีเชาวน์ปัญญาไหวพริบที่สูงผิดปกติไม่ได้เป็นตัวกำหนดความคิดสร้างสรรค์แต่อย่างใด แต่คนที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นจะเป็นคนที่คล่องแคล่วและเป็นคนที่สามารถ

แก้ไขปัญหาลักษณะเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี คนที่ฉลาดมักเป็นคนที่ต้องการงานเชิงสร้างสรรค์ การเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นต้องเป็นคนที่มีความอยากรู้อยากเห็น และมักเป็นคนที่เปิดเผยอารมณ์ความรู้สึกของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ ตัวอย่างในกรณีนี้ เช่น เป็นคนที่สามารถคิดสิ่งใดได้ทะเลาะไปรุ่งจนพบวิธีแก้ไขปัญหาคือดีที่สุด หรือมักจะคิดวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาเป็นงานที่น่าสนใจ เป็นต้น

3. มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality) ผู้นำที่จะเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ต้องเป็นคนที่มองภาพลักษณ์ตัวเองในทางที่ดี แต่ไม่ใช่มั่นใจในตัวเองมากเกินไปจนไม่สนใจคนรอบข้าง เพราะความมั่นใจในตัวเองจะช่วยให้สามารถรับมือกับข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่นได้ คนที่มีความคิดสร้างสรรค์มักเป็นคนที่มีความคิดไม่เหมือนคนอื่น เป็นคนที่ชอบความท้าทาย ความตื่นเต้น เป็นคนหัวดี ยึดมั่นในสิ่งที่เชื่อว่าเป็นจริงได้และนำไปใช้จริงได้ เป็นผู้ที่สามารถรับมือกับความขัดแย้ง และความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี ซึ่งตรงข้ามกับคนที่ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะสับสนเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งหรือความคลุมเครือ เป็นต้น ซึ่งนักวิทยาศาสตร์หลายท่านได้ทำการค้นคว้า พบว่าคุณสมบัติของการเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์คือ (1) ยึดถือความถูกต้อง (2) อยากรู้อยากเห็น (3) มีพลังที่จะฟันฝ่าอุปสรรค (4) เป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา ฉะนั้นทุกครั้งที่คนเหล่านี้เผชิญปัญหาพวกเขาจะเชื่อว่า พวกตนมีบางสิ่งที่ซุกซ่อนเก็บไว้ภายในที่จะค้นหาวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาได้

4. พฤติกรรมที่ทางสังคมและการเลี้ยงดู (Social habits and upbringing) คนที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องเป็นคนที่ชอบพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่นที่มีความคิดคล้ายคลึงกับตนเอง และช่วงชีวิตในวัยเด็กมีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เช่น เด็กที่โตในครอบครัวที่ต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางการเงิน การทะเลาะวิวาท การหย่าร้าง เป็นต้น เมื่อเด็กพวกนี้เติบโตขึ้นสภาพดังกล่าวทำให้พวกเขากลายเป็นคนที่มีความเข้มแข็งและมักเป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์ เพราะในอดีตนั้นพวกเขาต้องขบคิด แสวงหาหนทางแก้ไขอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เป็นคนยึดมั่นในความคิดของตัวเองเป็นอย่างมาก ดังนั้น พฤติกรรมการสร้างสรรค์จึงขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะส่วนตัว และสภาพแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรม

Harris (2009) ได้สรุปแนวคิดสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ในบทความในหัวข้อ Creative Leadership Developing future leaders ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงานกับบุคคลที่มีความคิดเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อจะมีโอกาสให้เรียนรู้ด้วยกัน ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ไม่ใช่แค่ความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งอาจจะมาจากการคิดที่ไม่สอดคล้องกัน ความคิดที่ไม่สอดคล้องกันด้านสร้างสรรค์อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ และแม้ว่าจะไม่ใช่สิ่งง่าย ๆ แต่ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญกับความมั่นใจและแนวทางขั้นตอนใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ ภาระงานหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การประสานงานบุคคลที่มีความคิดเห็นตรงกันและมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น โดยทั่วไปภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางด้านวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กร และความท้าทายที่สลัซซึบซ้อ้นมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม

สรุปได้ว่า แนวคิด ทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าเป็นการประสานงานระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานในการที่จะคิดค้นหาคำตอบและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยการใช้วิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่มีความท้าทาย และมีความหลากหลายในการที่จะสนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยการสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ โดยการคิดนอกกรอบของผู้นำด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายอย่างสร้างสรรค์

### **องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์**

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

Chernin (2001) ผู้อำนวยการ FOX ในลอนดอนและเจลิสและทำงานในมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับความสามารถติดต่อประสานงานทั้งเกี่ยวกับตนเองและเกี่ยวกับทีมงานซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีแรงบันดาลใจ 2) มีวิสัยทัศน์ และ 3) มีจินตนาการ

Bennis (2002) คือผู้ก่อตั้งทั้งเป็นอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ คือที่ปรึกษาประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา และผู้เชี่ยวชาญของการส่งเสริมภาวะผู้นำ ปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยเซาเทิร์นแคลิฟอร์เนียและมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด ซึ่งสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ในการบริหารจัดการระบบโครงสร้างกระบวนการควบคุม

ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) มีความไว้วางใจ (Trust) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Success) 4) มีความยืดหยุ่น (Flexibility)

Guntern (2004) ผู้เชี่ยวชาญของภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ จึงสรุปองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะมีในคนที่มีความรู้ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ คือ 1) มีแรงบันดาลใจ (Inspiring) 2) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 3) มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) และ 4) มีสติปัญญา (Intelligent)

Robinson (2007) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) มีการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีอิสระในการคิด 4) เน้นการทำงานร่วมกันและ 5) ดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Harris (2009) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ณ University of Warwick ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Creative Leadership: developing future leaders” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วย 1) ความยืดหยุ่น (flexibility) และ 2) ความท้าทาย (challenging)

Ash (2007) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 2) การทำงานเป็นทีม 3) การเจรจาต่อรอง 4) การไว้วางใจ 5) การบริหารเวลา 6) การสื่อสาร 7) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 8) การบริการ 9) การตัดสินใจ และ 10) การบริหารความเปลี่ยนแปลง

Ubben (2010) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ The Principal: Creative Leadership for Excellence in School ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ (vision) 2) วัฒนธรรมเชิงบวก (positive culture) 3) การบริหารจัดการ (managing) และ 4) ปฏิสัมพันธ์ (interacting)

Delich (2010) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ (imagination) และ 2) การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (inventive)

Couto (2002) อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ในบทความ หัวข้อ “To give their Gifts: Heath, community, and democracy” ได้สรุปสาระสำคัญ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) จินตนาการ (imagination) 3) การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล (reflective practice) 4) การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ (critical thinking)

Sousa (2003) ศาสตราจารย์ด้านการศึกษ ณ มหาวิทยาลัยซีตันฮอลส์ ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ “The Leadership Brain” ดังนี้

- 1) สติปัญญา (intelligence) 2) ความยืดหยุ่น (flexibility) 3) แรงจูงใจ (motivation)
- 4) การแก้ปัญหา (problem solving)

Parker (2004) ศาสตราจารย์ด้านการศึกษา มหาวิทยาลัยหลุยเซียน่า สเตรท และผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาอัจฉริยะ ที่สำคัญเป็นศิษย์เอกของ E. Paul Torrance (บิดาแห่งความคิดเชิงสร้างสรรค์) และ ลักกี จี บิกนาร์ด ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพด้านการสอน และเป็นรองศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยหลุยเซียน่า สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ 2) ความยืดหยุ่น และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา

Stoll (2009) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อชื่อ “Creative leadership: a challenge of our times” ซึ่งในบทความได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ คือ 1) จินตนาการ (Imagination) และ 2) การคิดแบบไตร่ตรอง (Thought pattern)

Danner (2008) อาจารย์ ณ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยอันดับต้น ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าประกอบไปด้วย 1) ความยืดหยุ่น และ 2) ความไว้วางใจ

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2553) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) มีทักษะการคิดวิเคราะห์ 2) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) มีจินตนาการ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) กล่าวว่า การที่จะมีคุณลักษณะหรือองค์ประกอบหลักสำหรับการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ ต้องมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การมีจินตนาการ (imagination) 2) การมีความยืดหยุ่น (flexibility) และ 3) การมีวิสัยทัศน์ (vision)

สุรียัน หยกถาวรวงศ์ (2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านการไว้วางใจ 4) ด้านการสื่อสาร 5) ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน (2559) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) จินตนาการ (Imagination) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 3) วิสัยทัศน์ (Vision)

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 17 แนวคิด ดังนี้ Chernin (2001), Bennis (2002), Guntern (2004), Robinson (2007), Harris (2009), Ash & Persall (1999), Ubben, Hughes & Norris (2010),



ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ภาวะผู้นำ<br>เชิงสร้างสรรค์ | Chernin (2001) | Bennis (2002) | Guntern (2004) | Robinson (2007) | Harris (2009) | Ash & Persall (1999) | Ubben, Hughes & Norris (2010) | Delich (2010) | Couto and Eken (2002) | Sousa (2003) | Parker (2004) | Stoll and Temperley (2009) | Danner (2008) | ไพฑูริย์ ลินลาร์ตัน (2553) | กิตติศักดิ์ ปฎิพันธ์ (2553) | สุริยันต์ หยกถาวรวงศ์ (2559) | ภรณ์ทิพย์ ปิ่นทอง (2559) | ความถี่ |
|---|----------------|---------------|----------------|-----------------|---------------|----------------------|-------------------------------|---------------|-----------------------|--------------|---------------|----------------------------|---------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------|---------|
| 24. การบริหารจัดการ                       |                |               |                |                 |               |                      | √                             |               |                       |              |               |                            |               |                            |                             |                              |                          | 1       |
| 25. ปฏิสัมพันธ์                           |                |               |                |                 |               |                      | √                             |               |                       |              |               |                            |               |                            |                             |                              |                          | 1       |
| 26. การคิดเชิง<br>วิจารณ์ญาณ              |                |               |                |                 |               |                      |                               |               | √                     |              |               |                            |               |                            |                             |                              |                          | 1       |
| 27. การเป็นปัจเจกบุคคล                    |                |               |                |                 |               |                      |                               |               |                       |              |               |                            | √             |                            |                             |                              |                          | 1       |

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า มีจำนวน 27 องค์ประกอบ แสดงออกมาในรูปความถี่โดยใช้ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไปได้จำนวน 5 ด้าน เพื่อนำไปศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ได้แก่ 1) ด้านจินตนาการ 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านความยืดหยุ่น และ 5) ด้านความไว้วางใจ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์ทั้ง 5 ด้าน ในแต่ละด้านไว้ดังนี้

### 1. ด้านจินตนาการ

Chernin (2001) กล่าวว่า จินตนาการ หมายถึง ภาพที่ผ่านการประมวล การไตร่ตรอง แล้วอย่างมีประสิทธิภาพในสมอง ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมนำไปสู่การตัดสินใจและการแก้ปัญหา

Stoll (2009) กล่าวว่า จินตนาการ หมายถึง เป็นพฤติกรรมการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์มีอารมณ์ขันและมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

Delich (2010) กล่าวว่า จินตนาการ หมายถึง ความสามารถในการสร้างภาพมโนภาพ ถึงสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นหรือไม่เคยปรากฏมาก่อน เป็นการสร้างความรู้ใหม่ นำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานใหม่

Couto (2002) กล่าวว่า จินตนาการ หมายถึง การแสดงออกถึงการสร้างภาพความคิดที่มีความหมายชัดเจน มีการไตร่ตรองทางความคิดนำไปสู่การตัดสินใจและมีความท้าทายในการทำงาน

Sousa (2003) กล่าวว่า จินตนาการ หมายถึง เป็นการนึกคิด การสร้างภาพในสมองเป็นภาพที่อาจไม่เคยเห็นตัวตนจริง ๆ ไม่ได้ผ่านการมองเห็น จินตนาการอาจรับมาจากการบอกเล่า การได้อ่าน ได้คิดเอง การได้ยิน หรือนำมาจากแหล่งความรู้ จินตนาการจึงเป็นตัวช่วยให้เกิดการคิด การเรียนรู้ และอาจนำความรู้ไปใช้งานหรือใช้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553) กล่าวว่า จินตนาการ คือความคิด ความเชื่อ ความหวัง ความสามารถ โดยก่อให้เกิดมโนภาพทางจิตใจ ที่สำคัญต้องมีความยึดมั่นว่าเป็นไปได้ จินตนาการคือวิสัยทัศน์รวมกับความคิดเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมในรูปแบบแสดงออกถึงขั้นตอนการสร้างมโนภาพที่โดดเด่นไว้ทางจิตใจ มีเหตุผลโดยกลุ่มคนที่จะมีคุณสมบัติการมีจินตนาการ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) กล่าวว่า จินตนาการ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ภรณ์ทิพย์ บั่นก้อน (2559) กล่าวว่า จินตนาการ หมายถึง ความเชื่อความศรัทธา ความคาดหวัง ซึ่งก่อให้เกิดมโนภาพในจิตใจ เป็นพฤติกรรมในการแสดงออกถึงกระบวนการสร้างมโนภาพที่เด่นชัดไว้ในจิตใจ มีเหตุผล โดยบุคคลที่มีจินตนาการจะมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกดังนี้ คือ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จินตนาการ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดได้หลายแง่มุม มีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าฟัน กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ มีพฤติกรรมในการแสดงออกถึงกระบวนการสร้างมโนภาพที่ชัดเจน เป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรได้ดี และสามารถวิเคราะห์หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์

## 2. ด้านวิสัยทัศน์

Chernin (2001) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง จะต้องประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้การสร้างวิสัยทัศน์และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ในการสร้างวิสัยทัศน์ผู้บริหารจะต้องเตรียมและใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

Guntern (2004) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพในอนาคต ซึ่งเป็นภาพที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะเกี่ยวข้องของการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

Bennis (2002) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การเป็นความสามารถในการสร้างสรรค์และสามารถที่จะแปลออกมาเป็นการปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์ของผู้นำเปรียบเสมือนสะพานที่เชื่อมปัจจุบันไปสู่อนาคต

Parker (2004) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองเห็นอนาคตในผู้นำและบุคลากรในองค์การ ซึ่งกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม รวมถึงความเชื่อไว้ด้วยกัน แล้วเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวควรชัดเจน ทำทนาย มีความตื่นตัวและมีความเป็นไปได้

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน (2559) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ คนที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นคนที่มองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ให้กับตัวเอง เปิดใจกว้างเป็นส่วนหนึ่งกับความเปลี่ยนแปลง มองภาพรวม ภาพใหญ่ ไม่มองภาพเล็ก ไม่คิดเล็ก คิดน้อย ไม่มีอคติโดยบุคคลที่มีวิสัยทัศน์จะมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกคือ มีการสร้างวิสัยทัศน์ มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

Ubben (2010) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นจินตภาพในอนาคตที่เด่นชัดอยู่ในความคิดซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจสภาพปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

Couto (2002) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นภาพที่ชัดเจนในอนาคตประกอบไปด้วยความท้าทาย ความมุ่งมั่น และความชัดเจน

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นภาพที่พึงปรารถนา หรือที่เป็นไปได้ในอนาคตที่แสดงถึงพลังผลักดันแห่งอำนาจที่น่าประทับใจ เป็นพลังที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิดในหัวใจของผู้คนเป็นส่วนที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการมองภาพในอนาคตที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการศึกษานบนพื้นฐานของความเป็นจริง พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศอย่างมีคุณภาพ

### 3. ด้านการทำงานเป็นทีม

Ash (2007) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Robinson (2007) กล่าวว่า การทำงานร่วมกัน หมายถึง กลุ่มของบุคคลผู้ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและต้องการที่จะทำงานร่วมกันจนสำเร็จ ตลอดจนแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงานการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันมีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย

สุริยัน หยกถาวรวงศ์ (2559) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง เป็นการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันอย่างเต็มความสามารถและมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม

ศิลา แซ่มณี (2550) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีสัมพันธ์ค่อนข้างจะใกล้ชิดกันมาร่วมดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารบุคคลในหน่วยงานให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นจากทุกคนในทีมและส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นหนึ่งขององค์กรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

#### 4. ด้านความยืดหยุ่น

Bennis (2002) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

Robinson (2007) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง เป็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กำหนดตัวบ่งชี้ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ

Sousa (2003) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง ความยืดหยุ่นต่อการแก้ปัญหาและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นการกระทำที่หลากหลายมิติ หลายแง่มุม และหลายรูปแบบ

ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน (2559) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการคิด และมองปัญหา พร้อมทางออกของปัญหาที่หลายมุมมอง หลายทิศทาง หลายมิติ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดวิธีการได้ตลอดเวลา ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง เป็นการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง เป็นความสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้นระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ

Harris (2009) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง เป็นความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถรองรับการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Parker (2004) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง เป็นการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลในการรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนวิธีการทำงานรวมทั้งปรับนิสัยของบุคคลให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานใหม่

Danner (2008) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง เป็นการปรับตัวให้สามารถพัฒนาความเข้าใจด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่เกิดขึ้นต่อสถานการณ์ที่เป็นความสามารถเปิดรับข้อมูลใหม่ด้วยทัศนคติเชิงบวก และมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้วิธีการใหม่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ความสามารถของการปรับรูปแบบของการทำงานหรือวิธีการที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์ ความสามารถในการปรับตัวตามธรรมชาติ การเรียนรู้วิธีที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความคิดที่หลากหลายคำนึงถึงความแตกต่าง สร้างความอิสระและผ่อนคลายในการทำงานไม่ให้ตึงเครียดจนเกินไป ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดหรือวิธีการตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อนำพาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

## 5. ด้านความไว้วางใจ

Ash (2007) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ของบุคคลที่มีต่อลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

Bennis (2002) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความไว้วางใจที่เป็นความคาดหวังในทางบวกต่อบุคคลอื่น ทั้งในด้านของคำพูด ในด้านการกระทำ รวมไปถึงการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรในแต่ละโอกาส

Danner (2008) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง การแสดงถึงความพึงพาท้ายกันหรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดงถึงความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับและความไว้วางใจแสดงถึงบางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์

สุริยัน หยกถาวรวงศ์ (2559) ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความคาดหวัง ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจที่แสดงออกอย่างเปิดเผยให้เกียรติผู้อื่นให้การสนับสนุนต่อบุคคลอื่นและองค์การ

กล่าวโดยสรุปคือ ความไว้วางใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจ โดยการยึดหลักการบริหารสากล เช่น มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต มีความเมตตา มีความกล้าหาญ มุ่งมั่นในการทำงานเป็นแบบอย่างที่ดี เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลและช่วยเหลือตามความเหมาะสม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

ดวงแข ข่านอก (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 6 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กาญจนา ศิลา (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับ คือ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการไว้วางใจ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการบริหารเวลา 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวนสองด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์และด้านการไว้วางใจ และจำแนกตามประเภทการทำงาน ของครู พบว่าโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการเจรจาต่อรอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าไม่แตกต่างกัน

เบญจมาศ หนูไชยทอง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับ ดังนี้ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการมีความยืดหยุ่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านความไว้วางใจ ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับ ดังนี้ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัยผู้มีส่วนรับผิดชอบในการจัดการศึกษาต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30 มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ 2) ความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30 โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยภาพรวม มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภูวนาท คงแก้ว และศีกฤทธิ ศิลาฉาย (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 พบว่า 1) ความคิดเห็นของครูโดยรวมต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการยืดหยุ่นและปรับตัว และด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่า ข้าราชการครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ข้าราชการครูที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิรัตญา พรหมสมปาน (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการไว้วางใจ รองลงมาคือ ด้านการบริหารความเสี่ยง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการเจรจาต่อรอง 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ชำนาญการครูส่วนใหญ่ต้องการผู้บริหารที่รอบรู้และเข้าใจถึงปัญหาในทุกด้าน มีทัศนคติที่กว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มคนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงลูกจ้าง

ชูไฮรี มะลีเป็ง (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 จำแนกตามตัวแปรเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับการบริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูงในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Wetherell (2002) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครู โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Principal Leadership Style) ในโรงเรียนประถมศึกษา ใน มาริสเคาน์ที่รัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความพอใจระดับสูง ภาวะผู้นำแบบบอก (Telling) ในด้านการควบคุม ด้านรางวัลทั่วไป ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจ โดยรวมและการปรับภาวะผู้นำ ผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์ 11-15 ปี มีความพึงพอใจของครู

ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การสื่อสารและการปรับแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มักจะทำให้ครูพึงพอใจในระดับต่ำ ในด้านสภาพการทำงาน ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านความพึงพอใจโดยรวม ครูมีเพศและวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

Bush (2003) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ หลักฐานและความเชื่อ โดยการวิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ สิ่งพิมพ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ธรรมชาติและเนื้อหาของโปรแกรม เรื่อง ภาวะผู้นำมีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก มีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงาน เรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน การเรียนรู้บนพื้นฐานของงานและจากประสบการณ์ เช่น การได้รับมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การฝึกงาน การสนับสนุนและการมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงานและจากโปรแกรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ การพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นแบบแผน

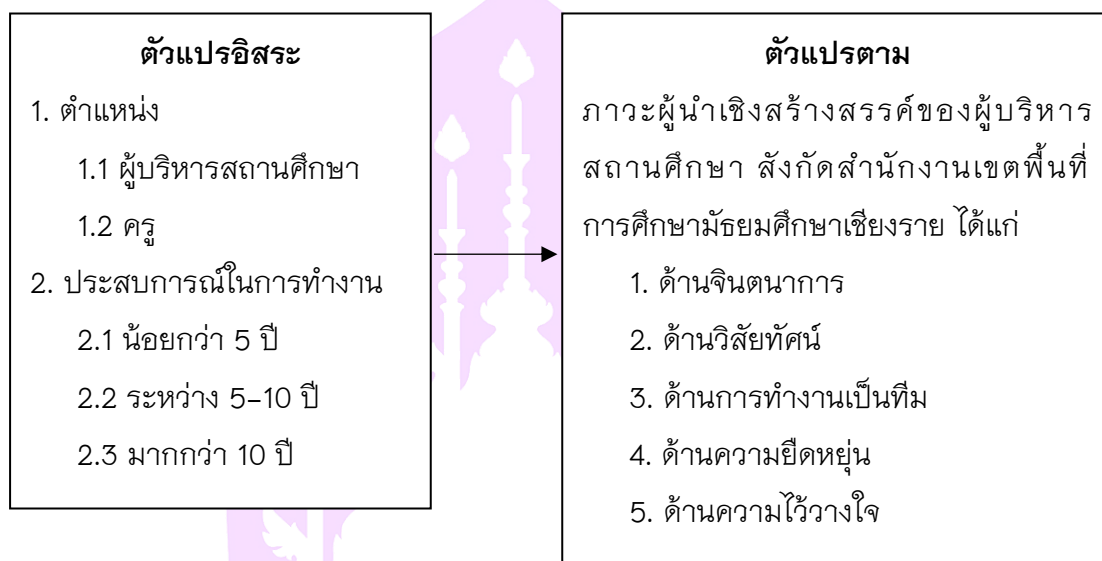
Marley (2003) ได้วิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า การใช้แรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อาจจะเป็นพื้นฐานของความสำเร็จได้ด้วย ข้อมูลบ่งชี้ว่าการทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ หรือการใช้อำนาจและการมอบอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

Sternberg (2006) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การตัดสินใจที่ชาญฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริงมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ความคิดของตนและของบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการโน้มน้าวใจบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของตนเองและทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

Finklea (1997) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะการณเป็นผู้นำของครูที่แคโรไลนา โดยมุ่งเน้นไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่าง สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจกับความสำเร็จของโรงเรียน และพบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ทางลบที่สูงมาก ระหว่างสถานภาพกับตัวแปรต่างๆ ของความสำเร็จของโรงเรียน และยังได้สรุปจากการที่มีความสัมพันธ์ในเชิงลบว่า สภาพแวดล้อมทางสังคมจะต้องนำมาพิจารณาในการตีความหรือแปลความหมายตามผลวิจัยที่ได้และมีผลกระทบอย่างสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ปีการศึกษา 2566 จำนวน 1,698 คน (กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย.2566)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie R.V. and Morgan D.W., 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 313 คน และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดตามสหวิทยาเขต ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ได้แก่ 1. สหวิทยาเขตริมกก 2. สหวิทยาเขตเวียงกาหลง 3. สหวิทยาเขตสุดลันไทย และ 4. สหวิทยาเขตอิงโขง ทำการแบ่งแบบสัดส่วน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน และครู จำนวน 293 คน ซึ่งสามารถสรุปผลการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตาราง

ตาราง 2 แสดงการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ลำดับที่ | สหวิทยาเขต | ประชากร   |      | กลุ่มตัวอย่าง |     |
|----------|------------|-----------|------|---------------|-----|
|          |            | ผู้บริหาร | ครู  | ผู้บริหาร     | ครู |
| 1        | ริมกก      | 32        | 502  | 6             | 93  |
| 2        | เวียงกาหลง | 26        | 338  | 5             | 62  |
| 3        | สุดถิ่นไทย | 25        | 391  | 4             | 72  |
| 4        | อิงโขง     | 27        | 357  | 5             | 66  |
| รวม      |            | 110       | 1588 | 20            | 293 |

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านจินตนาการ
2. ด้านวิสัยทัศน์
3. ด้านการทำงานเป็นทีม
4. ด้านความยืดหยุ่น
5. ด้านความไว้วางใจ

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert Scales) ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับในแต่ละช่วง จะมีความห่างของคะแนนเท่ากันเท่ากับ 1 คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2. การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 นำข้อมูลที่ศึกษามากำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษา ให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของการศึกษา

2.3 สร้างแบบสอบถาม โดยสร้างข้อคำถามตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ตามโครงสร้างเนื้อหา ตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม จากนั้นนำมาแก้ไขข้อบกพร่องให้มีความถูกต้อง ครบถ้วนตามขอบเขตและนิยามศัพท์ที่ศึกษา

2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุง แก้ไขแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับหลักการโดยใช้สูตร ดังนี้  
สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่ต้องการ

$R$  แทน คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อของแบบสอบถาม ได้รับการประเมินความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และลงความคิดเห็นว่าข้อคำถามแต่ละข้อวัดได้ตรงตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ และนำผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาหาดัชนีความสอดคล้อง ทุกข้อคำถามโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00

2.6 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและตรวจสอบแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบอีกครั้ง

2.7 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

2.8 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งกำหนดวัน เวลา ในการเก็บข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างรับทราบ

3. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามและการเก็บรวบรวมข้อมูลให้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครู

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้คืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและจัดหมวดหมู่ของข้อมูลในแบบสอบถาม ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมีขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายข้อ และนำมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

2. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มาวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านรวมทุกด้าน แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2557)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

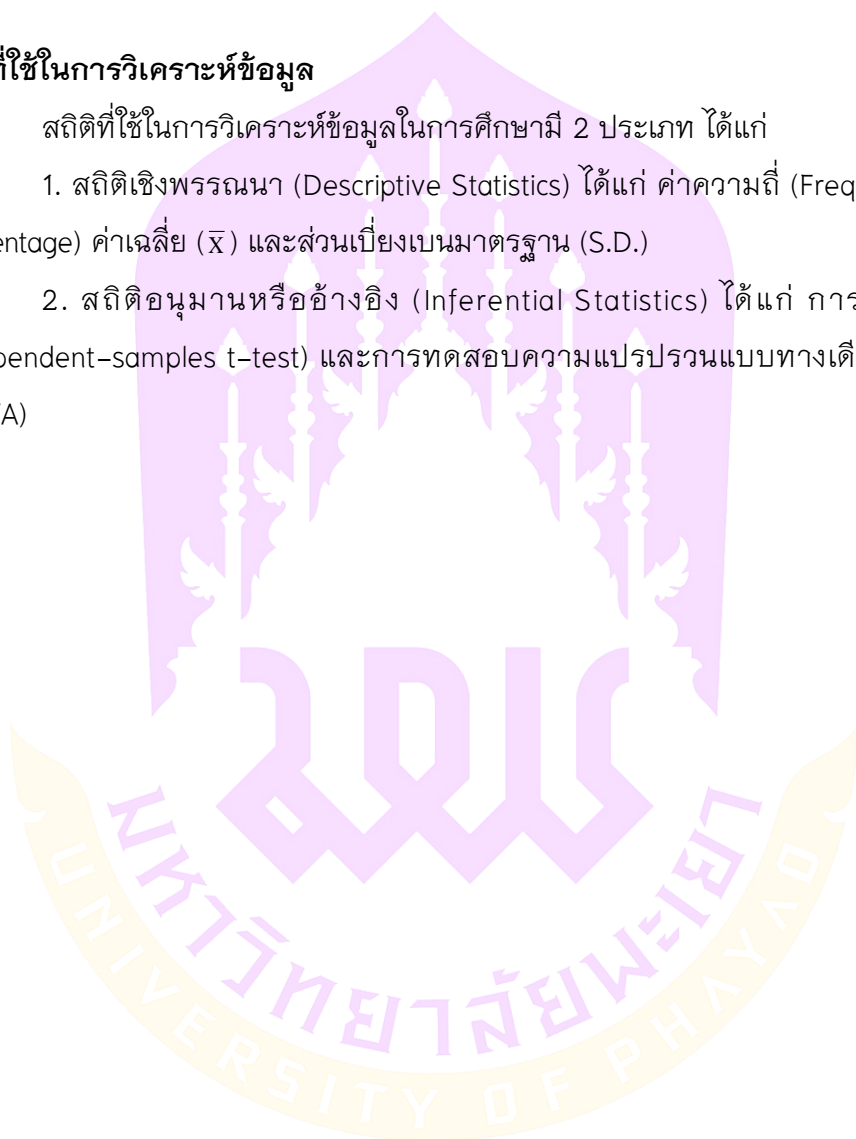
3.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง วิเคราะห์ด้วยการทดสอบค่าที (Independent-samples t-test)

3.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษามี 2 ประเภท ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. สถิติอนุมานหรืออ้างอิง (Inferential Statistics) ได้แก่ การทดสอบค่าที (Independent-samples t-test) และการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

SS แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Same of Squares)

MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)

df แทน ชั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)

p แทน ค่าที่จะพิจารณาความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ F

t แทน ค่าที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ t-test

\* แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง และประสบการณ์ ในทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย รายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลทั่วไป            | จำนวน      | ร้อยละ     |
|-------------------------|------------|------------|
| 1. ตำแหน่ง              |            |            |
| 1) ผู้บริหารสถานศึกษา   | 20         | 6.39       |
| 2) ครู                  | 293        | 93.61      |
| <b>รวม</b>              | <b>313</b> | <b>100</b> |
| 2. ประสบการณ์ในการทำงาน |            |            |
| 1) น้อยกว่า 5 ปี        | 88         | 28.12      |
| 2) ระหว่าง 5-10 ปี      | 109        | 34.82      |
| 3) มากกว่า 10 ปี        | 116        | 37.06      |
| <b>รวม</b>              | <b>313</b> | <b>100</b> |

จากตาราง 3 พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 313 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นครู จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 93.61 และมีตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.39 ในด้านประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 37.06 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 34.82 และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 28.12 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

2.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ได้แก่ 1) ด้านจินตนาการ 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านความยืดหยุ่น และ 5) ด้านความไว้วางใจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในภาพรวม รายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

| ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | n = 313     |             | ระดับ<br>ความคิดเห็น | ลำดับ<br>ที่ |
|--|-------------|-------------|----------------------|--------------|
|  | $\bar{x}$   | S.D.        |                      |              |
| 1. ด้านจินตนาการ                                 | 4.08        | 0.29        | มาก                  | 4            |
| 2. ด้านวิสัยทัศน์                                | 4.16        | 0.24        | มาก                  | 3            |
| 3. ด้านการทำงานเป็นทีม                           | 4.07        | 0.29        | มาก                  | 5            |
| 4. ด้านความยืดหยุ่น                              | 4.20        | 0.32        | มาก                  | 2            |
| 5. ด้านความไว้วางใจ                              | 4.23        | 0.49        | มาก                  | 1            |
| <b>รวม</b>                                       | <b>4.15</b> | <b>0.18</b> | <b>มาก</b>           |              |

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.18) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความไว้วางใจ ( $\bar{x} = 4.23$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ด้านความยืดหยุ่น ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.32) ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.24) และด้านจินตนาการ ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D. = 0.29) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.29)

2.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในรายด้าน รายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านจินตนาการ

| ข้อ        | ด้านจินตนาการ   | n=313       |             | ระดับ      | อันดับ |
|------------|---|-------------|-------------|------------|--------|
|            |   | $\bar{x}$   | S.D.        |            |        |
| 1          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดได้อย่างสร้างสรรค์                  | 4.00        | 0.72        | มาก        | 4      |
| 2          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และสามารถคิดได้หลายแง่มุม | 4.20        | 0.45        | มาก        | 1      |
| 3          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าฟัน กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ         | 4.17        | 0.50        | มาก        | 2      |
| 4          | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี          | 3.94        | 0.68        | มาก        | 5      |
| 5          | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์  | 4.07        | 0.63        | มาก        | 3      |
| <b>รวม</b> |   | <b>4.08</b> | <b>0.29</b> | <b>มาก</b> |        |

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านจินตนาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และสามารถคิดได้หลายแง่มุม ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.45) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าฟัน กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.50) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี ( $\bar{x} = 3.94$ , S.D. = 0.68)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย  
ด้านวิสัยทัศน์

| ข้อ        | ด้านวิสัยทัศน์   | n=313       |             | ระดับ      | อันดับ |
|------------|--|-------------|-------------|------------|--------|
|            |  | $\bar{x}$   | S.D.        |            |        |
| 1          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ<br>มองภาพอนาคต ที่จะนำพาองค์กรไปสู่<br>ความสำเร็จ  | 4.39        | 0.54        | มาก        | 1      |
| 2          | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากร<br>เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและ<br>เป้าหมายของการจัดการศึกษา บนพื้นฐาน<br>ของความเป็นจริง | 4.08        | 0.64        | มาก        | 4      |
| 3          | ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน<br>เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา  | 4.22        | 0.50        | มาก        | 3      |
| 4          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ<br>รับรู้ เข้าใจ และสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่<br>สมาชิกในองค์กรต้องการได้                            | 3.87        | 0.58        | มาก        | 5      |
| 5          | ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนสถานศึกษา<br>มุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างมีคุณภาพ  | 4.26        | 0.53        | มาก        | 2      |
| <b>รวม</b> |  | <b>4.16</b> | <b>0.24</b> | <b>มาก</b> |        |

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร  
สถานศึกษามีความสามารถในการมองภาพอนาคต ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ  
( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.54) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนสถานศึกษามุ่งสู่  
ความเป็นเลิศอย่างมีคุณภาพ ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D. = 0.53) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ  
ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ และสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิก  
ในองค์กรต้องการได้ ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.58)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย  
ด้านการทำงานเป็นทีม

| ข้อ        | ด้านการทำงานเป็นทีม  | n=313       |             | ระดับ      | อันดับ |
|------------|--|-------------|-------------|------------|--------|
|            |  | $\bar{x}$   | S.D.        |            |        |
| 1          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารบุคลากรในองค์กรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้                    | 3.93        | 0.60        | มาก        | 5      |
| 2          | ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน | 4.08        | 0.78        | มาก        | 2      |
| 3          | ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นจากทุกคนในทีม   | 4.07        | 0.65        | มาก        | 3      |
| 4          | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นหนึ่ง<br>ขององค์กร                 | 3.98        | 0.70        | มาก        | 4      |
| 5          | ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคน<br>มีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน                                  | 4.29        | 0.49        | มาก        | 1      |
| <b>รวม</b> |  | <b>4.07</b> | <b>0.29</b> | <b>มาก</b> |        |

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคน มีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{x} = 4.29$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D. = 0.78) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารบุคลากรในองค์กรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D. = 0.60)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย  
ด้านความยืดหยุ่น

| ข้อ        | ด้านความยืดหยุ่น  | n=313       |             | ระดับ      | อันดับ |
|------------|---|-------------|-------------|------------|--------|
|            |   | $\bar{x}$   | S.D.        |            |        |
| 1          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง                                | 4.31        | 0.48        | มาก        | 1      |
| 2          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ที่หลากหลาย คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล  | 4.06        | 0.61        | มาก        | 4      |
| 3          | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความอิสระและผ่อนคลายในการทำงานไม่ให้เกิดเครียดจนเกินไป                               | 4.26        | 0.56        | มาก        | 3      |
| 4          | ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดวิธีการ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป       | 4.30        | 0.68        | มาก        | 2      |
| 5          | ผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อนำพาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.05        | 0.62        | มาก        | 5      |
| <b>รวม</b> |   | <b>4.20</b> | <b>0.32</b> | <b>มาก</b> |        |

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านความยืดหยุ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D. = 0.48) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดวิธีการ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D. = 0.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อนำพาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D. = 0.62)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย  
ด้านความไว้วางใจ

| ข้อ        | ด้านความไว้วางใจ  | n=313       |             | ระดับ      | อันดับ |
|------------|---|-------------|-------------|------------|--------|
|            |   | $\bar{x}$   | S.D.        |            |        |
| 1          | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความ<br>น่าเชื่อถือให้กับบุคลากรได้                                  | 4.10        | 0.58        | มาก        | 6      |
| 2          | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจ<br>โดยการยึดหลักการบริหารตามแบบสากล                           | 4.18        | 0.64        | มาก        | 4      |
| 3          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม<br>ซื่อสัตย์ สุจริต และมีความเมตตา                               | 4.11        | 0.66        | มาก        | 5      |
| 4          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าหาญ<br>มุ่งมั่นในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี                        | 4.22        | 0.50        | มาก        | 3      |
| 5          | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้<br>แสดงความคิดเห็น และยอมรับฟังความ<br>คิดเห็นของผู้อื่น | 4.31        | 0.66        | มาก        | 2      |
| 6          | ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับในความ<br>แตกต่างระหว่างบุคคล และให้ช่วยเหลือ<br>ผู้อื่นตามความเหมาะสม    | 4.34        | 0.63        | มาก        | 1      |
| <b>รวม</b> |   | <b>4.23</b> | <b>0.49</b> | <b>มาก</b> |        |

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านความไว้วางใจ ในภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{x} = 4.23$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ  
ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้ช่วยเหลือผู้อื่น  
ตามความเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาส  
ให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D. = 0.66)  
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับ  
บุคลากรได้ ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D. = 0.58)

**ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง และ ประสิทธิภาพในการทำงาน**

3.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่งในภาพรวม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การทดสอบค่าที (Independent-samples t-test) ดังตาราง 10

**ตาราง 10 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง**

| ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ | ผู้บริหารสถานศึกษา |           |      | ครู |           |      | t     | Sig. |
|-------------------------|--------------------|-----------|------|-----|-----------|------|-------|------|
|                         | n                  | $\bar{X}$ | S.D. | n   | $\bar{X}$ | S.D. |       |      |
| รวมด้าน                 | 20                 | 4.09      | 0.05 | 293 | 4.17      | 0.16 | -5.50 | .00* |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสิทธิภาพในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

**ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนกตามประสิทธิภาพในการทำงาน**

| ประสิทธิภาพในการทำงาน | n          | $\bar{X}$   | S.D.        |
|-----------------------|------------|-------------|-------------|
| น้อยกว่า 5 ปี         | 88         | 4.09        | 0.05        |
| ระหว่าง 5-10 ปี       | 109        | 4.07        | 0.22        |
| มากกว่า 10 ปี         | 116        | 4.27        | 0.13        |
| <b>รวม</b>            | <b>313</b> | <b>4.15</b> | <b>0.18</b> |

จากตาราง 11 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D. = 0.13) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D. = 0.05) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.22) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

| รายการ     | ความแปรปรวน  | SS   | df  | MS   | F     | Sig.  |
|------------|--------------|------|-----|------|-------|-------|
| ประสบการณ์ | ระหว่างกลุ่ม | 2.72 | 2   | 1.36 | 59.75 | 0.00* |
| ในการทำงาน | ภายในกลุ่ม   | 7.07 | 310 | 0.02 |       |       |
|            | รวม          | 9.79 | 312 |      |       |       |

Test of Homogeneity of Variances

(Levene Statistic = 63.05, df1 = 2, df2 = 310, Sig. = 0.00)

Robust Tests of Equality of Means

(Welch Statistic = 99.34, df1 = 2, df2 = 181.12, Sig. = 0.00)

(Brown-Forsythe Statistic = 64.60, df1 = 2, df2 = 190.56, Sig. = 0.00)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติทดสอบ F Test, Welch Test และ Brown-Forsythe Test พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในการวิเคราะห์ภายหลัง (Post Hoc comparison) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ ผู้วิจัยทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 เนื่องจากความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน (Levene Statistic = 63.05, df1 = 2, df2 = 310, Sig. = 0.00) ได้ผลการวิเคราะห์แสดงรายละเอียดดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการของ Dunnett T3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

| ประสบการณ์<br>ในการทำงาน |                  | น้อยกว่า 5 ปี    | ระหว่าง 5-10 ปี  | มากกว่า 10 ปี    |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                          | $\bar{x}$        | $\bar{x} = 4.09$ | $\bar{x} = 4.07$ | $\bar{x} = 4.27$ |
| น้อยกว่า 5 ปี            | $\bar{x} = 4.09$ |                  |                  |                  |
| ระหว่าง 5-10 ปี          | $\bar{x} = 4.07$ | -0.02            |                  |                  |
| มากกว่า 10 ปี            | $\bar{x} = 4.27$ | 0.18*            | 0.20*            |                  |

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 13 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และระหว่าง 5-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาก้าวหน้าเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาก้าวหน้าเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย และเพื่อเปรียบเทียบ ก้าวหน้าเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย จำนวน 313 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของเครจซี่และ มอร์แกน (Krejcie R.V. and Morgan D.W., 1970) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 2 ตอน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า Independent samples t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาก้าวหน้าเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

1.1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มี

ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความไว้วางใจ รองลงมา คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความยืดหยุ่น และ ด้านจินตนาการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม

1.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในรายด้าน พบว่า

1.2.1 ด้านจินตนาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และสามารถคิดได้หลายแง่มุม รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าฟัน กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี

1.2.2 ด้านวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการมองภาพอนาคตที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนสถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างมีคุณภาพ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ และสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกในองค์กรต้องการได้

1.2.3 ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคน มีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารบุคลากรในองค์กร ให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

1.2.4 ด้านความยืดหยุ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดวิธีการ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสถานศึกษาในสภาวะการณ์ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อนำพาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.5 ด้านความไว้วางใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้ช่วยเหลือผู้อื่นตามความเหมาะสม รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากรได้

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

2.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติทดสอบ F Test, Welch Test และ Brown-Forsythe Test พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการวิเคราะห์ภายหลัง (Post Hoc comparison) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ ทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 เนื่องจากความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และระหว่าง 5-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

### อภิปรายผล

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ซึ่งผลการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความไว้วางใจ รองลงมา คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความยืดหยุ่น และด้านจินตนาการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาเชียงราย ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของความไว้วางใจจึงนำมาปฏิบัติและนำมาปรับใช้กับการบริหารสถานศึกษาจนเป็นที่ยอมรับ เห็นเชิงประจักษ์และชัดเจน ทำให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเกิดการรับรู้ร่วมกัน จึงทำให้ภาวะผู้นำด้านความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Nyhan R.C. & Marlowe H.A. (1997) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า เมื่อมีความไว้วางใจจะมีผลลัพธ์ทางบวกของการทำงาน เป็นผลสืบเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของความไว้วางใจภายในองค์กร ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตของพนักงานและความผูกพันกับองค์กรอย่างเข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เบ็ญจมาศ หนูไชยทอง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านความไว้วางใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก และด้านความไว้วางใจมีระดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรัตญา พรหมสมปาน (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการไว้วางใจ ด้วยเช่นกัน

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งที่ต่างกัน มีทัศนคติต่อการมองภาพการบริหารงาน หน้าที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์และสังเคราะห์บริบทของสถานศึกษา การวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษา ความคิด การสื่อสารที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ

ผลการศึกษาของชูไฮรี มะลีเบ็ง (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 จำแนกตามตัวแปรตำแหน่ง โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงรายในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติทดสอบ F Test, Welch Test และ Brown-Forsythe Test พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการวิเคราะห์ภายหลัง (Post Hoc comparison) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ ทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 เนื่องจากความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และระหว่าง 5-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ได้รับบทบาท ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษา ตั้งแต่การวิเคราะห์ วางแผนงาน การดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้การรับรู้ถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของกาญจนา คีลา (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลการศึกษาของดวงแข ชำนอก (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของภวนาท ดงแก้ว และคึกฤทธิ์ ศิลาลาย (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 พบว่า ความคิดเห็นของครูโดยรวมต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย มีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยดังนี้

1. ด้านจินตนาการ ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา และความคาดหวัง ซึ่งก่อให้เกิดมโนภาพในจิตใจมีพฤติกรรมในการแสดงออกถึงกระบวนการสร้างมโนภาพที่เด่นชัด ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
2. ด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ให้มากขึ้น ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มองเห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างลึกซึ้ง
3. ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานให้บุคลากร มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร สร้างแรงจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจอันเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษาร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. ด้านความยืดหยุ่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ พร้อมทั้งกระจายอำนาจและให้อิสระในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ประเมินผลการทำงานตามความเป็นจริงด้วยวิธีที่เหมาะสมและหลากหลาย
5. ด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสร้าง ความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อสมาชิกในองค์กร ควรบริหารด้วยการยึดหลักความสุจริต มีวินัย อดทน มุ่งมั่นบริหารเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสมาชิกในองค์กร

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย



## บรรณานุกรม

- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). **ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา**. สมุทรปราการ: อีรสาส์นพับลิชเชอร์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กาญจนา ศิลา. (2556). **การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์. (2562). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ : สิ่งที่ต้องค่าสำหรับทุกคนในขนาดต**. ขอนแก่น: คลังนาวิทยา.
- คำพร กองเตย. (2560). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. นนทบุรี: บุ๊คพอยท์
- จิตติมา อัครธิพิงศ์. (2561). **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0**. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 20(1), 99–107.
- จิรัตญา พรหมสมปาน. (2564). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- จุฑาธิปต์ ทัพไทย. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลสามเสน (สลากกินแบ่งรัฐบาลอุบลรัตน์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- ชูไฮรี มะลีเป็ง. (2564). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- ดวงแข ข่านอก. (2559). **การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- ทศนา แหมมณี. (2550). **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการศึกษาและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นิตินล ภูตะโชติ. (2559). **พฤติกรรมองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรุช มีพันธ์. (2559). **ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2557). **การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: บริษัทสุวีริยาสาส์น จำกัด.
- บุญนาถ ทับทิมไทย. (2557). **การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนาวิชาชีพของครูโรงเรียนเอกชน** สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตราชเทวี. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- เบ็ญจมาศ หนูไชยทอง. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- ประเวศ วะสี. (2555). **ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

- ปิลันธน์ วีระภัทรกุล. (2560). **รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดบุรีรัมย์**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พินิตา ตระหง่าน พัชรา จันทรรัตน์ และสุนีย์ สอนตระกูล. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยปทุมธานี, ปทุมธานี.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). **การบริหารบุคคล**. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.
- พรสวรรค์ ศิรศาตนันท์. (2555). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พิมพ์ผกา ธรรมสิทธิ์. (2554). **หลักการบริหารการศึกษา**. อุดรดิตต์: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์.
- เพ็ญศิริ สมเรือน. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ไพฑูรย์ ลินลารัตน์. (2553). **ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน. (2559). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2555). **หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ: มนตรี.
- ภูวนาท คงแก้ว และศีกฤทธิ ศิลาลาย. (2564). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2. วารสารร้อยแก่นสาร**, 6(4), 82-97.
- ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. (2555). **การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอดคลองหลวงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

- รัชฎากร อัครจันทร์. (2560). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน**. วิทยานิพนธ์ ค.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- วิมล จันทร์แก้ว. (2555). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยรังสิต, กรุงเทพฯ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). **แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8)**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรศักดิ์ ประจง. (2556). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- สมยศ นาวิการ. (2538). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: สามัคคีสาร (ดอกหญ้า).
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: บัณฑิตบุคค.
- สัมมา รัตนชัย. (2560). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย. (2566). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย**. <https://www.sesaocr.go.th/ita2563/3178/>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **การอธิบายการกรอกข้อมูลเพื่อการประกันคุณภาพปีการศึกษา 2550**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2559). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: ไทยควอลิตีบุ๊กส์.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2553). **หลักการบริหารและทฤษฎีการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุภาพ ฤทธิ์บำรุง. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30**. วิทยานิพนธ์ คศ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

- สุริยัน หยกถาวรวงศ์. (2559). การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- สุวิทย์ วงรัมย์. (2562). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- หงษา วงศ์จำปา. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ต., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- อนุชิต สุขกลี. (2560). การศึกษาบทบาทการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, กรุงเทพฯ.
- อนุศักดิ์ ดงทน. (2556). การพัฒนาระบบบริหารการศึกษาของโรงเรียนทหารปืนใหญ่ ศูนย์การทหารปืนใหญ่ภาคใต้กรอบการประกันคุณภาพการศึกษาของกองทัพบก. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเสนาทหาร.
- อมรรัตน์ งามบ้านผือ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- Alma Harris. (2009). Creative leadership. *Journal of Management in Education*, 23(1), 9–11.
- Ash, R. C. and Persall J. M. (2007). *The principle as Chief Learning Officer: The New Work of Formative Leadership*. Birmingham: Stamford University Birmingham.
- Basadur, M. (2008). *Leading Other to Think Innovatively Together*. *Leadership Journal of The Leadership Quarterly*.
- Bennis, Warren. (2002). *Creative leadership*. [Abi]. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Bush, I. and Glover, D. (2003). *School Leadership Concepts and Evidence (Second Edition)*. London: Paul Chapman.
- Chernin, P. (2001). Creative leadership: The strength of ideas The power of the imagination. *Vital Speeches of the Day*, 68(8), 245.

- Couto, R. A. and Eken, S. C. (2002). **To give their gifts: Health, community and democracy**. Nashville: Vanderbilt University Press.
- Danner, S. E. (2008). **Creative leadership in art education** [Perspectives of an Art Educator, Master of Art]. Ohio University.
- Davis, G. A. and Thomas, M. A. (2001). **Effective school and Effective Teacher**. Boston: Allyn and Bacon.
- Delich, V. (2010). The impact of mercosur's sanitary and phitosanitary regime on its members' institutional dynamics. **Journal of CMA Management**, 79(2), 3–4.
- Finklea, C. W. (1997). **Principal leadership style and the effective school: University of South Carolina**. Tennessee: Kingsport Press.
- Guntern, G. (2004). **The Challenge of Creative Leadership**. Maya Angelou Press.
- Harris, A. (2009). Creative Leadership. **Journal of Management in Education**, 23(1), 9–11.
- Jesse. B. (1999). **Essentials of Psychological Testing**. New York: Harper & Row.
- Koontz, H. and Wehrich, H. (1988). **Management** (9<sup>ed</sup>). New York: McGraw–Hill.
- Koontz, H. and O'Donnell. (2001). **Essentials of management** (3<sup>ed</sup>). New York: TATA.
- Krejcie R.V. and Morgan D.W. (1970). Determining Sample Size for Research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(2), 607–610.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2007). **Leadership: Theory, Application, Skill development**. Ohio: South–Western College.
- Marley, L. (2003). Effective Leadership Behaviors of Two Selected High School Principals with Successful Professional–Technical Program : A Case Studym. **Dissertation Abstracts International**, 54(3), 257.
- McFarland, Dalton E. (1979). **Management Foundations and Practices**. New York: Macmillan.
- Mitchell, Terrence R. and Larson. Jr. Jane R. (1987). **People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior** (3<sup>ed</sup>). Singapore: McGraw–Hill.
- Nyhan R. C. and Marlowe H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. **Evaluation Review**, 21(5), 614–635.

- Palus, C. J. and Horth, D. M. (2005). **The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges**. San Francisco: Jossey Bass.
- Parker, J. P. and Begnaud, L. G. (2004). **Developing creative leadership**. Portsmouth, NH: Teacher Ideas Press.
- Robinson, K. (2007). **The Principles of Creative Leadership**. New York: McGraw-Hill.
- Sousa. (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. and Temperley, J. (2009). Creative leadership theme. **Journal of Management in Education**, 23(1), 12-18.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W. and C. G. Norris. (2010). **The principal: Creative leadership for effective schools**. Pearson Custom Education.
- Wetherell. (2002). **Principal leadership style and teacher job satisfaction** [Ed.D. Thesis]. Section Hail University.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ  
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคุณภาพนิสิต  
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยพะเยา (วิทยาเขตเชียงราย) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
2. ดร.นริศรา เสือคล้าย  
ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา  
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยพะเยา (วิทยาเขตเชียงราย) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
3. นางสาวกัณชลิฎา จันทินอก  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่คำ  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านแม่คำ อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย



## ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### แบบสอบถามงานวิจัย

#### เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

#### คำชี้แจง

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย คำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะไม่ส่งผลกระทบต่อใคร ๆ ต่อตัวท่าน รวมทั้งโรงเรียนของท่าน และขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริงและครบถ้วนทุกข้อคำถาม ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องการนำข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นแบบกำหนดคำตอบให้ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านจินตนาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความยืดหยุ่น และด้านความไว้วางใจ โดยมีลักษณะเป็น แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scales) 5 ระดับ รวมทั้งหมด 26 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปจรรย์มาศ เหลืองสกุล

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความหรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่ง
  - ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา
  - ( ) ครู
2. ประสบการณ์ทำงาน
  - ( ) น้อยกว่า 5 ปี
  - ( ) ระหว่าง 5-10 ปี
  - ( ) มากกว่า 10 ปี

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

**คำชี้แจง** โปรดตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

| ข้อที่ | ข้อความคำถาม  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--------|---|------------------|---|---|---|---|
|        |   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 0      | ผู้บริหารสถานศึกษาพูดจาสุภาพ เหมาะสม ถูกต้อง ตามกาลเทศะ | /                |   |   |   |   |

## จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อที่ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ( / ) ในช่องระดับการปฏิบัติ 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาพูดจาสุภาพ เหมาะสม ถูกต้องตามกาลเทศะ ในระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย อยู่ในระดับมากที่สุด

| ข้อ                   | ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา                                 | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----------------------|--|------------------|---|---|---|---|
|                       |  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ด้านจินตนาการ</b>  |  |                  |   |   |   |   |
| 1                     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดได้<br>อย่างสร้างสรรค์                     |                  |   |   |   |   |
| 2                     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิด<br>วิเคราะห์ และสามารถคิดได้หลายแง่มุม    |                  |   |   |   |   |
| 3                     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าฟัน<br>กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ             |                  |   |   |   |   |
| 4                     | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับ<br>บุคลากรได้เป็นอย่างดี             |                  |   |   |   |   |
| 5                     | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์หรือแก้ไข<br>ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์     |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านวิสัยทัศน์</b> |  |                  |   |   |   |   |
| 1                     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการมองภาพ<br>อนาคตที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ |                  |   |   |   |   |
| 2                     | ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้<br>อยู่ตลอดเวลา                  |                  |   |   |   |   |

| ข้อ                        | ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|----------------------------|---|------------------|---|---|---|---|
|                            |   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ด้านวิสัยทัศน์</b>      |   |                  |   |   |   |   |
| 3                          | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการศึกษาบนพื้นฐานของความเป็นจริง |                  |   |   |   |   |
| 4                          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ และสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกในองค์กรต้องการได้                       |                  |   |   |   |   |
| 5                          | ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนสถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างมีคุณภาพ   |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b> |   |                  |   |   |   |   |
| 1                          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารบุคลากรในองค์กรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้   |                  |   |   |   |   |
| 2                          | ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน                      |                  |   |   |   |   |
| 3                          | ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นจากทุกคนในทีม  |                  |   |   |   |   |
| 4                          | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นหนึ่งใจขององค์กร  |                  |   |   |   |   |
| 5                          | ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคนมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน   |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านความยืดหยุ่น</b>    |   |                  |   |   |   |   |
| 1                          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง   |                  |   |   |   |   |
| 2                          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดที่หลากหลายคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล   |                  |   |   |   |   |
| 3                          | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความอิสระและผ่อนคลายในการทำงานไม่ให้เกิดเครียดจนเกินไป   |                  |   |   |   |   |

| ข้อ                     | ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-------------------------|---|------------------|---|---|---|---|
|                         |   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ด้านวิสัยทัศน์</b>   |   |                  |   |   |   |   |
| 4                       | ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์<br>สามารถปรับเปลี่ยนความคิดหรือวิธีการ ตาม<br>สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป    |                  |   |   |   |   |
| 5                       | ผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสถานศึกษา<br>ในสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อนำพาองค์กรได้อย่าง<br>มีประสิทธิภาพ |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านความไว้วางใจ</b> |   |                  |   |   |   |   |
| 1                       | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ<br>ให้กับบุคลากรได้  |                  |   |   |   |   |
| 2                       | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจ โดยการยึด<br>หลักการบริหารตามแบบสากล  |                  |   |   |   |   |
| 3                       | ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต<br>และมีความเมตตา   |                  |   |   |   |   |
| 4                       | ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าหาญ มุ่งมั่นในการ<br>ทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี   |                  |   |   |   |   |
| 5                       | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความ<br>คิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น                       |                  |   |   |   |   |
| 6                       | ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับในความแตกต่างระหว่าง<br>บุคคลและให้ช่วยเหลือผู้อื่นตามความเหมาะสม                           |                  |   |   |   |   |

ภาคผนวก ค ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Item Congruence Index: IOC)

การพิจารณาแบบประเมินหาค่าความสอดคล้อง(IOC)  
เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่ต้องการ  
 $\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ  
 $N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ

- 1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
- 2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

| ข้อ                  | ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา                                  | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |    |    | ค่า<br>IOC | สรุปความ<br>สอดคล้อง |
|----------------------|---|-------------------|----|----|------------|----------------------|
|                      |   | 1                 | 2  | 3  |            |                      |
| <b>ด้านจินตนาการ</b> |   |                   |    |    |            |                      |
| 1                    | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใน<br>การคิดได้อย่างสร้างสรรค์                      | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 2                    | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใน<br>การคิดวิเคราะห์ และสามารถคิดได้<br>หลายแง่มุม | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 3                    | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้<br>กล้าคิด กล้าฝัน กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ              | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 4                    | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นที่<br>ปรึกษาให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี              | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |

| ข้อ                        | ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |    |    | ค่า<br>IOC | สรุปความ<br>สอดคล้อง |
|----------------------------|---|-------------------|----|----|------------|----------------------|
|                            |   | 1                 | 2  | 3  |            |                      |
| <b>ด้านจินตนาการ</b>       |   |                   |    |    |            |                      |
| 5                          | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์<br>หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่าง<br>สร้างสรรค์  | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| <b>ด้านวิสัยทัศน์</b>      |   |                   |    |    |            |                      |
| 1                          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใน<br>การมองภาพอนาคต ที่จะนำองค์กร<br>ไปสู่ความสำเร็จ   | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 2                          | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้<br>บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด<br>ทิศทางและเป้าหมายของการจัด<br>การศึกษาบนพื้นฐานของความเป็นจริง | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 3                          | ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมที่จะ<br>ปรับเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา   | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 4                          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใน<br>การรับรู้ เข้าใจ และสะท้อนให้เห็นถึงสิ่ง<br>ที่สมาชิกในองค์กรต้องการได้                           | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 5                          | ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อน<br>สถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างมี<br>คุณภาพ   | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| <b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b> |   |                   |    |    |            |                      |
| 1                          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใน<br>การบริหารบุคลากรในองค์กรให้ทำงาน<br>ร่วมกันเป็นทีมได้   | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 2                          | ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างขวัญและ<br>กำลังใจในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนเกิด<br>ความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน                             | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |

| ข้อ                        | ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |    |    | ค่า<br>IOC | สรุปความ<br>สอดคล้อง |
|----------------------------|---|-------------------|----|----|------------|----------------------|
|                            |   | 1                 | 2  | 3  |            |                      |
| <b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b> |   |                   |    |    |            |                      |
| 3                          | ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็น<br>จากทุกคนในทีม  | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 4                          | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบรรยากาศ<br>ในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นหนึ่ง<br>ขององค์กร                              | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 5                          | ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคน<br>มีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน   | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| <b>ด้านความยืดหยุ่น</b>    |   |                   |    |    |            |                      |
| 1                          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใน<br>การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่<br>เปลี่ยนแปลง                                   | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 2                          | ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดที่<br>หลากหลายคำนึงถึงความแตกต่างของ<br>บุคคล   | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 3                          | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความอิสระ<br>และผ่อนคลายในการทำงานไม่ให้ตึง<br>เครียดจนเกินไป                                  | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 4                          | ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ตกอยู่ภายใต้<br>กฎเกณฑ์ สามารถปรับเปลี่ยนความคิด<br>หรือวิธีการ ตามสถานการณ์ที่<br>เปลี่ยนแปลงไป | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 5                          | ผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบการบริหาร<br>สถานศึกษาในสภาวะการณ์ที่เป็นปัจจุบัน<br>เพื่อนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ     | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |

| ข้อ                     | ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |    |    | ค่า<br>IOC | สรุปความ<br>สอดคล้อง |
|-------------------------|---|-------------------|----|----|------------|----------------------|
|                         |   | 1                 | 2  | 3  |            |                      |
| <b>ด้านความไว้วางใจ</b> |   |                   |    |    |            |                      |
| 1                       | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความ<br>น่าเชื่อถือให้กับบุคลากรได้                                  | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 2                       | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจ<br>โดยการยึดหลักการบริหารตามแบบ<br>สากล                       | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 3                       | ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม<br>ซื่อสัตย์ สุจริต และมีความเมตตา                               | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 4                       | ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าหาญ<br>มุ่งมั่นในการทำงาน และเป็นแบบอย่าง<br>ที่ดี                    | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 5                       | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้อื่น<br>ได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับฟัง<br>ความคิดเห็นของผู้อื่น | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |
| 6                       | ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับในความ<br>แตกต่างระหว่างบุคคล และให้ช่วยเหลือ<br>ผู้อื่นตามความเหมาะสม    | +1                | +1 | +1 | 1          | สอดคล้อง             |

**ภาคผนวก ง รายนามหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย**

ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย  
จำนวน 30 คน ได้แก่

1. โรงเรียนตำราขจรราษฎร์สงเคราะห์
2. โรงเรียนแม่สรวยวิทยาคม
3. โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม
4. โรงเรียนเทิงวิทยาคม
5. โรงเรียนห้วยสักวิทยาคม



ภาคผนวก จ ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .962             | 26         |

ภาคผนวก จ รายนามหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย  
ได้แก่

1. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย
2. โรงเรียนเวียงเชียงรุ้งวิทยาคม
3. โรงเรียนสามัคคีวิทยาคม
4. โรงเรียนพานพิทยาคม
5. โรงเรียนเวียงป่าเป้าวิทยาคม
6. โรงเรียนแม่จันวิทยาคม
7. โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์
8. โรงเรียนเชียงของวิทยาคม
9. โรงเรียนบุญเรืองวิทยาคม
10. โรงเรียนวัดถ้ำปลาวิทยาคม
11. โรงเรียนแม่ลาววิทยาคม
12. โรงเรียนแม่เจดีย์วิทยาคม



ภาคผนวก ข แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ผู้บริหารสถานศึกษา | 20        | 6.4     | 6.4           | 6.4                |
|       | ครู                | 293       | 93.6    | 93.6          | 100.0              |
|       | Total              | 313       | 100.0   | 100.0         |                    |

ประสบการณ์ในการทำงาน

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | น้อยกว่า 5 ปี   | 88        | 28.1    | 28.1          | 28.1               |
|       | ระหว่าง 5-10 ปี | 109       | 34.8    | 34.8          | 62.9               |
|       | มากกว่า 10 ปี   | 116       | 37.1    | 37.1          | 100.0              |
|       | Total           | 313       | 100.0   | 100.0         |                    |

2. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม

Descriptive Statistics

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| รวมด้านที่1        | 313 | 3       | 5       | 4.08 | .293           |
| รวมด้านที่2        | 313 | 3       | 4       | 4.16 | .235           |
| รวมด้านที่3        | 313 | 3       | 5       | 4.07 | .289           |
| รวมด้านที่4        | 313 | 3       | 5       | 4.20 | .317           |
| รวมด้านที่5        | 313 | 3       | 5       | 4.23 | .485           |
| รวมด้าน            | 313 | 3       | 4       | 4.15 | .177           |
| Valid N (listwise) | 313 |         |         |      |                |

3. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย รายด้าน

**ด้านจินตนาการ**

Descriptive Statistics

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| ด้านจินตนาการ1     | 313 | 3       | 5       | 4.00 | .718           |
| ด้านจินตนาการ2     | 313 | 3       | 5       | 4.20 | .454           |
| ด้านจินตนาการ3     | 313 | 3       | 5       | 4.17 | .500           |
| ด้านจินตนาการ4     | 313 | 3       | 5       | 3.94 | .676           |
| ด้านจินตนาการ5     | 313 | 3       | 5       | 4.07 | .634           |
| Valid N (listwise) | 313 |         |         |      |                |

**ด้านวิสัยทัศน์**

Descriptive Statistics

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| ด้านวิสัยทัศน์1    | 313 | 3       | 5       | 4.39 | .544           |
| ด้านวิสัยทัศน์2    | 313 | 3       | 5       | 4.08 | .635           |
| ด้านวิสัยทัศน์3    | 313 | 3       | 5       | 4.22 | .495           |
| ด้านวิสัยทัศน์4    | 313 | 3       | 5       | 3.87 | .584           |
| ด้านวิสัยทัศน์5    | 313 | 3       | 5       | 4.26 | .527           |
| Valid N (listwise) | 313 |         |         |      |                |

### ด้านการทำงานเป็นทีม

#### Descriptive Statistics

|                      | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|----------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| ด้านการทำงานเป็นทีม1 | 313 | 3       | 5       | 3.93 | .600           |
| ด้านการทำงานเป็นทีม2 | 313 | 3       | 5       | 4.08 | .778           |
| ด้านการทำงานเป็นทีม3 | 313 | 3       | 5       | 4.07 | .649           |
| ด้านการทำงานเป็นทีม4 | 313 | 3       | 5       | 3.98 | .698           |
| ด้านการทำงานเป็นทีม5 | 313 | 3       | 5       | 4.29 | .494           |
| Valid N (listwise)   | 313 |         |         |      |                |

### ด้านความยืดหยุ่น

#### Descriptive Statistics

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| ด้านความยืดหยุ่น1  | 313 | 3       | 5       | 4.31 | .476           |
| ด้านความยืดหยุ่น2  | 313 | 2       | 5       | 4.06 | .612           |
| ด้านความยืดหยุ่น3  | 313 | 2       | 5       | 4.26 | .556           |
| ด้านความยืดหยุ่น4  | 313 | 2       | 5       | 4.30 | .675           |
| ด้านความยืดหยุ่น5  | 313 | 3       | 5       | 4.05 | .616           |
| Valid N (listwise) | 313 |         |         |      |                |

### ด้านความไว้วางใจ

#### Descriptive Statistics

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| ด้านความไว้วางใจ1  | 313 | 3       | 5       | 4.10 | .580           |
| ด้านความไว้วางใจ2  | 313 | 3       | 5       | 4.18 | .642           |
| ด้านความไว้วางใจ3  | 313 | 3       | 5       | 4.11 | .658           |
| ด้านความไว้วางใจ4  | 313 | 3       | 5       | 4.34 | .626           |
| ด้านความไว้วางใจ5  | 313 | 3       | 5       | 4.31 | .662           |
| ด้านความไว้วางใจ6  | 313 | 3       | 5       | 4.34 | .626           |
| Valid N (listwise) | 313 |         |         |      |                |

4. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง

จำแนกตามตำแหน่ง รวมด้าน

|         |                    | Group Statistics |      |                |                 |
|---------|--------------------|------------------|------|----------------|-----------------|
|         | ตำแหน่ง            | N                | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| รวมด้าน | ผู้บริหารสถานศึกษา | 20               | 4.13 | .040           | .009            |
|         | ครู                | 293              | 4.15 | .183           | .011            |

Independent Samples Test

|                    |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | T-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|--------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|                    |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower                                     | Upper |
| รวมด้าน<br>ทุกด้าน | Equal variances assumed     | 22.502                                  | .000 | -.555                        | 311    | .000            | -.023           | .041                  | -.103                                     | .058  |
|                    | Equal variances not assumed |   |      | -1.634                       | 98.689 | .000            | -.023           | .014                  | -.050                                     | .005  |

5. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ใน  
การทำงาน

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน รวมด้าน

Descriptives

รวมด้านทั้งหมด

|                 | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|-----------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                 |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| น้อยกว่า 5 ปี   | 88  | 4.09 | .053           | .006       | 4.08                             | 4.10        | 4       | 4       |
| ระหว่าง 5-10 ปี | 109 | 4.07 | .215           | .021       | 4.03                             | 4.11        | 3       | 4       |
| มากกว่า 10 ปี   | 116 | 4.27 | .126           | .012       | 4.25                             | 4.29        | 4       | 4       |
| Total           | 313 | 4.15 | .177           | .010       | 4.13                             | 4.17        | 3       | 4       |

Test of Homogeneity of Variances

|                |   | Levene    | df1 | df2     | Sig. |
|----------------|---|-----------|-----|---------|------|
|                |   | Statistic |     |         |      |
| รวมด้านทั้งหมด | Based on Mean                           | 63.053    | 2   | 310     | .000 |
|                | Based on Median                         | 55.494    | 2   | 310     | .000 |
|                | Based on Median and<br>with adjusted df | 55.494    | 2   | 207.753 | .000 |
|                | Based on trimmed mean                   | 62.554    | 2   | 310     | .000 |

ANOVA

รวมด้านทั้งหมด

|                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Between Groups | 2.725          | 2   | 1.362       | 59.747 | .000 |
| Within Groups  | 7.068          | 310 | .023        |        |      |
| Total          | 9.793          | 312 |             |        |      |

## Robust Tests of Equality of Means

รวมด้านทั้งหมด

|                | Statistic <sup>a</sup> | df1 | df2     | Sig. |
|----------------|------------------------|-----|---------|------|
| Welch          | 99.343                 | 2   | 181.116 | .000 |
| Brown Forsythe | 64.597                 | 2   | 190.558 | .000 |

a. Asymptotically F distributed.

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: รวมด้านทั้งหมด

Dunnnett T3

| (I) ประสบการณ์  | (J) ประสบการณ์  | Mean Difference<br>(I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval |             |
|-----------------|-----------------|--------------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                 |                 |                          |            |      | Lower Bound             | Upper Bound |
| น้อยกว่า 5 ปี   | ระหว่าง 5-10 ปี | .022                     | .021       | .670 | -.03                    | .07         |
|                 | มากกว่า 10 ปี   | -.180*                   | .013       | .000 | -.21                    | -.15        |
| ระหว่าง 5-10 ปี | น้อยกว่า 5 ปี   | -.022                    | .021       | .670 | -.07                    | .03         |
|                 | มากกว่า 10 ปี   | -.202*                   | .024       | .000 | -.26                    | -.14        |
| มากกว่า 10 ปี   | น้อยกว่า 5 ปี   | .180*                    | .013       | .000 | .15                     | .21         |
|                 | ระหว่าง 5-10 ปี | .202*                    | .024       | .000 | .14                     | .26         |

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

## ประวัติผู้วิจัย

|                   |   |
|-------------------|---|
| ชื่อ-สกุล         | นางสาวปาจริย์มาศ เหลืองสกุล   |
| วัน เดือน ปี เกิด | 21 มกราคม 2531  |
| สถานที่เกิด       | เชียงราย  |
| วุฒิการศึกษา      | นศ.บ, (นิเทศศาสตร์), มหาวิทยาลัยนเรศวร, จังหวัดพิษณุโลก<br>ศศ.บ, (การแนะแนว), มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,<br>จังหวัดนนทบุรี  |
| ที่อยู่ปัจจุบัน   | 607/4 หมู่ 5 ตำบลรอบเวียง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000  |
| ผลงานตีพิมพ์      | ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต<br>พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในการประชุมวิชาการ<br>บัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 10 (หน้า 135-148). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย<br>มหาวิทยาลัยพะเยา. |

