

ผลของโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข  
The Effects of the Creative Leadership Enhancement Programme of Administrators  
of Sirindhorn College of Public Health, Praboromarajchanok Institute Ministry of Public Health

เสาวลักษณ์ ศรีตาเกษ\*

Saowaluk Seedaket

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น, ขอนแก่น, 40000

Sirindhorn College of Public Health Khon Kaen, Khon Kaen, 40000

\*Corresponding author E-mail: ooyja\_ommy@hotmail.com

วีณา อิศรางกูร ณ อยุธยา

Veena Isarankura Na Ayudhya

วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, ขอนแก่น, 40000

College of Asian Scholars, Khon Kaen, 40000

สุทิน ชนะบุญ

Sutin Chanaboon

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น, ขอนแก่น, 40000

Sirindhorn College of Public Health Khon Kaen, Khon Kaen, 40000

(Received: October 12, 2020; Revised: November 8, 2020; Accepted, November 11, 2020)

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 Module คือ การมีวิสัยทัศน์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว การมีความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม ดำเนินการทดลองในกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ประธานหลักสูตรหรือหัวหน้าหลักสูตรหรือหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานในหลักสูตรหรือหัวหน้างานในภาควิชา และหัวหน้างานในฝ่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีความเชื่อมั่น 0.92 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าควอไทล์ที่ 1 และ 3 ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุด และสถิติอนุมาน Independent t-test และ Wilcoxon matched pairs signed ranks test

ผลการศึกษาพบว่า พบว่า หลังการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่า คะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $p\text{-value} = 0.003$  ; 95% ช่วงเชื่อมั่นของความแตกต่าง = 0.08 ถึง 0.37) และหลังการทดลอง พบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนมัธยฐานสูงขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $p\text{-value} < 0.001$ ) ผลการศึกษาครั้งนี้มีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การเน้นให้ผู้นำเกิดการคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ ให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, ผู้บริหาร

### Abstract

The objective of this study was to study the results of the creative leadership enhancement programme of administrators of the Sirindhorn College of Public Health, Praboromarajchanok Institute Ministry of Public Health. The programme was developed with 5 modules which were: 1) the visions, 2) taking into account the individuality, 3) flexibility and adaptation, 4) being creative and 5) team work. The programme was implemented with the trial group of 30 people and the control group who did not receive the programme of 30 people. The administrators in this study were the director, deputy director, course chair or

course head or head of department, course supervisor, or department supervisor, and supervisor in the department. The questionnaire was employed with confidential value 0.92 . Data were analyzed using descriptive statistics, frequency, percentages, mean, standard deviation, median, quartile1 and 3, minimum and maximum and inferential statistics with Independent t-test and Wilcoxon matched pairs signed ranks test.

The results found that after implementation the programme, comparing between experimental and control groups, the mean difference of the creative leadership enhancement score was statistically significant at the .05 level (p-value = 0.003; 95%, confidence interval of difference = 0.08 to 0.37) while the median scores of experimental group was statistically significantly higher than pre-trial at the .05 level (p-value <0.001). The recommendations of this study indicates that the development of creative leadership of college administrators to emphasize the leaders have more creative thinking and practice.

**Keywords:** Leadership Enhancement Program, Creative Leadership, Executive

### ความเป็นมา

ในปัจจุบันสถานการณ์ของโลกเปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงมีความจำเป็นเพราะผู้บริหารต้องสามารถกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมายสถานศึกษา ส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมและการทำงานแบบมีส่วนร่วม ปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในบุคคลรอบตัว เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น อย่างอิสระให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัวการสร้างนวัตกรรมและการมีภาวะผู้นำ ร่วมกันภายในองค์กร (เกศสรินทร์ ตรีเดช, 2562) ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ประเทศไทยมีจุดเน้น ในการขับเคลื่อนเติมเต็มวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีรวมทั้งการวิจัย เพื่อเป็น แรงผลักดันให้ประชาชน สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และแหล่งเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด สามารถพัฒนาองค์ความรู้ และสร้างปัญญาที่เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ (สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา, 2560) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็น ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีคุณภาพโดยการ ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูอาจารย์และบุคลากร ในสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีความ สมบูรณ์รอบด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา

กล่าวคือผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการ เปลี่ยนแปลง กล้านำ ความเปลี่ยนแปลง และตอบสนอง ความต้องการของบุคลากรในด้านความสามารถในการนำพา และกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ มีทัศนคติในเชิงบวก ต่อโลกและต่อชีวิต เชื่อมมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเอง และผู้อื่นพร้อมจะก้าวข้ามอุปสรรคไปด้วยกัน รวมทั้งเป็นผู้ที่ มีความสมดุลในชีวิตที่รู้จักพัฒนาตนเองเสมอทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และจิตวิญญาณ (นเรศ บุญช่วย, 2553) ซึ่งภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของโรบินสัน (Robinson, 2007) ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล 3) การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว 4) การมี ความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การทำงานเป็นทีม

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ ยุคใหม่ในการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555) ซึ่งมีหลายงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการในทุกระดับทั้งในภาครัฐและเอกชน ระดับ โลกหรือระดับท้องถิ่น เพราะองค์กรมีความต้องการภาวะ ผู้นำของผู้บริหารที่มีความเข้มแข็ง ตั้งใจที่จะแก้ปัญหาอย่าง กล้าหาญ อดทนและต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจ ให้เกิดการพัฒนางาน ทำให้การทำงานเดินไปสู่ทิศทาง ที่ดีขึ้น โดยที่สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้อง อาศัยปัจจัยหลายด้านประกอบเข้าด้วยกัน ดังนั้นผู้บริหาร ของทุกหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ ของตนเอง ต้องได้รับการพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ ความ

เข้าใจในหลักการต่างๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในภาวะเช่นนี้ สมรรถนะของผู้นำ  
ที่เรียกว่า "ผู้นำเชิงสร้างสรรค์" จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง  
ที่จะทำให้รอดพ้นและได้รับชัยชนะเหนือสภาพแวดล้อม  
ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นในสังคมได้อย่างเหมาะสม  
(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) การบริหารงานของ  
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก  
กระทรวงสาธารณสุข ได้ให้ความสำคัญของผู้บริหาร  
สถานศึกษาว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหาร  
สถานศึกษาและเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน กำหนด  
เป้าหมายตลอดจนวิธีดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้การ  
บริหารบรรลุสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายรัฐ  
ที่กำหนดไว้และต้องรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ  
ของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น  
หากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะส่งผลกระทบต่อ  
พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอันเนื่องมาจากการขาด  
องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ได้แก่  
การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาอย่าง  
สร้างสรรค์ ความเป็นผู้รับผิดชอบต่ออย่างแท้จริง การพัฒนา  
ตนเองให้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์และการมีวิสัยทัศน์  
ที่ชัดเจนในการบริหารงานสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็น  
ผู้นำทางความคิด ด้วยการคิดเองหรือนำความคิดของคนอื่น  
มาประยุกต์ใช้พัฒนาเป็นของตนเองที่ชัดเจนและเป็น  
แนวทางที่เหมาะสม มีคุณค่าสะท้อนทิศทางและเป้าหมาย  
ขององค์กรที่ชัดเจน รวมทั้งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้  
มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์  
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบต่อ ใช้นวัตกรรม  
ทางการบริหารได้

ดังนั้นทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง  
มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กร  
ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและสามารถนำพา  
องค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพจะทำให้  
สังคมโดยรวม สามารถก้าวทันและเตรียมพร้อมรับมือ  
กับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดี นำมาซึ่ง  
ความสุข ความเจริญทุกภาคส่วนของสังคม การสร้างผู้นำที่มี  
ความสามารถ มีคุณธรรมและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กร  
สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในโลก

ยุคใหม่นี้ ซึ่งบริบทของสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวง  
สาธารณสุข ตามพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก  
พ.ศ.2562 “วิทยาลัย” หมายความว่าส่วนราชการในสังกัดคณะ  
มีหน้าที่จัดการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการ  
ทางวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม กรณีที่มี  
การแบ่งเป็นวิทยาลัย ภาควิชาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่อ  
อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาในคณะ ให้มี  
ผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้า  
ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา  
เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของวิทยาลัย ภาควิชา  
หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า  
ภาควิชา ผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้า  
ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา  
ให้ถือการบดี แต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำซึ่งได้รับการสรร  
หาตามข้อบังคับของสถาบันและให้อธิการบดีมีอำนาจ  
ถอดถอนผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้า  
ส่วนราชการ ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา  
โดยคำแนะนำของคณบดี (มาตรา 35 พรบ.สบข., 2562)  
จากการจัดลำดับความสำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัย  
ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ดังกล่าวข้างต้นซึ่งหมายถึง  
สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข นับว่าเป็น  
บริบทใหม่สำหรับผู้บริหารในระดับวิทยาลัย ที่ต้องมีบทบาท  
และหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสถาบันการศึกษา สังกัด  
กระทรวงสาธารณสุขอย่างเต็มรูปแบบ เช่นเดียวกับ  
สถาบันอุดมศึกษาอื่นของประเทศ ซึ่งจากที่ผ่านมามีพบว่า  
ผู้บริหารยังมีส่วนขาดในด้านหลักการบริหารอย่างสร้างสรรค์  
และจากการยืนยันของเอกสารงานวิจัยต่างๆ พบว่า  
การกระจายภาวะผู้นำไปสู่ผู้บริหารหรือส่งเสริมให้ผู้บริหาร  
มีความสามารถทางภาวะผู้นำส่งผลบวกต่อการปฏิรูปการจั  
องค์กรของสถานศึกษา และภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อ  
ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ทำให้ผู้บริหารเห็นคุณค่าของตนเอง  
และมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น (ณัฐชามณูญ์ ภาคพงศ์พันธุ์  
และสมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2562; อภิภาพรณ ดันดินนคร  
กุล, 2558) โดยการนำโปรแกรมการพัฒนาส่วนขาดนี้มาใช้  
มีความสำคัญเนื่องจากโปรแกรมฯ เป็นส่วนสำคัญ  
ต่อกระบวนการดำเนินการเสริมสร้าง เพื่อให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงในตัวเองของผู้บริหารวิทยาลัยโดยองค์ประกอบ

ของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการประเมินผล ติดตามและสะท้อนผลการพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารวิทยาลัย และผู้บริหารทุกระดับของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จึงนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารวิทยาลัย

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาผลของการใช้โปรแกรม การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารฯ หลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม และเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารฯ ก่อนกับหลังการทดลอง ภายในกลุ่มทดลอง ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษา ในครั้งนี้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนด นโยบายและวางแผน โดยจัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธารณสุข สิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เพื่อการพัฒนาศักยภาพให้กับผู้บริหารวิทยาลัย ให้มีความพร้อมในการปรับตัว ด้านกระบวนการบริหารจัดการและพัฒนา ให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพร้อมรับกับสภาพ ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งผลการศึกษา ที่ได้จะมีประโยชน์ในการนำผลการวิจัย มาพัฒนาวิทยาลัย ให้มีคุณภาพ ใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนา ผู้บริหารในวิทยาลัย อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน

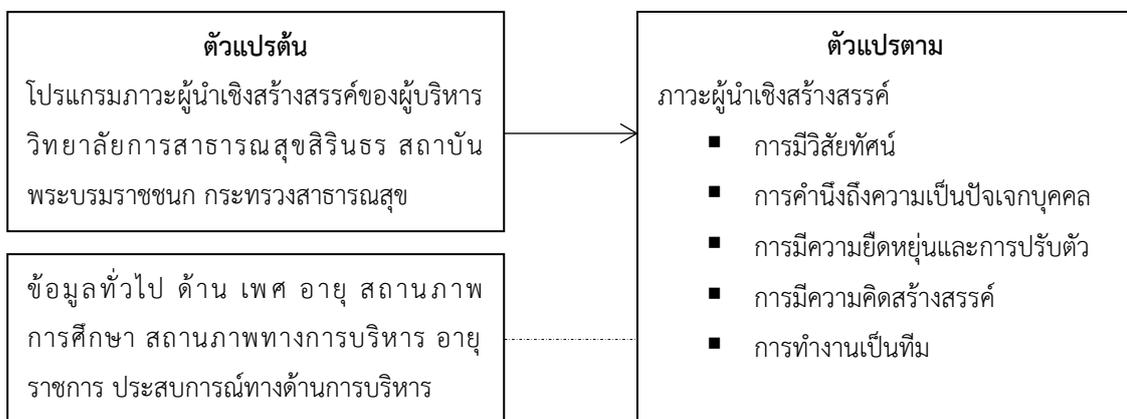
และนักศึกษาในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ตลอดจนสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารที่จะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของโรบินสัน (Robinson, 2007) ซึ่งประกอบด้วยการมีวิสัยทัศน์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว การมีความคิดสร้างสรรค์ และการปรับตัว ซึ่งได้จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กระบวนการสร้างและการหาคุณภาพของโปรแกรม การทดลองใช้โปรแกรม เครื่องมือ สถิติ และผลที่เกิดจากการทดลองใช้ รวมทั้งจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่ามีตัวแปรที่มีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ ตัวแปรเพศ อายุ สถานภาพการศึกษาและสถานภาพทางการบริหาร จึงได้นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าซึ่งจะได้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

**ระยะที่ 1 ระยะก่อนการทดลอง** มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ใช้เวลาศึกษาในระยะนี้ 2 เดือน โดยใช้กระบวนการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีเป้าประสงค์ในการศึกษาระยะนี้คือพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โดย (1) ศึกษาเอกสาร ตำรา ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ Robinson (2007) ในการพัฒนาและสร้างเครื่องมือ และได้นำเครื่องมือวิจัยที่เป็นแบบสอบถามจากการศึกษาของกฤษพล อัมระนันท์ (2559) และงานวิจัยของนักวิจัยท่านอื่นๆ มาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับตัวแปรและกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ (2) ดำเนินการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข (3) นำข้อมูลที่ได้ศึกษามากำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษาให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการศึกษา (4) สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของการศึกษาแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแก้ไขตามแนวทางที่ถูกต้อง (5) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ไขและได้รับการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะเรียบร้อยแล้ว เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม (6) นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (7) ปรับปรุงแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอแนะ (8) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารวิทยาลัยที่วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 30 คน และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ของอัลฟาของครอนบาร์ค (Alfa's Conbrach Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.92 และ (9) นำผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือที่ได้ร่วมกับผลการทบทวนวรรณกรรม

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มาพัฒนาเป็นร่างคู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

**ระยะที่ 2 ระยะดำเนินการทดลอง** เป็นการนำโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้เป็นเวลา 2 เดือนครึ่ง โดยเป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) แบบ 2 กลุ่มวัดซ้ำ (Two group pretest-posttest design) โดยทำการแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง (Experimental group) และกลุ่มควบคุม (Control group)

โดยมีกลุ่มประชากร คือ ผู้บริหารวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดอุบลราชธานี วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดสุพรรณบุรี วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดตรัง และวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เพื่อคัดเลือกวิทยาลัย โดยใช้การจัดขนาดของวิทยาลัยที่มีการกำหนด โดยใช้จำนวนข้าราชการในวิทยาลัย เป็นตัวบ่งชี้ในการกำหนดขนาดของวิทยาลัย วิทยาลัยขนาดใหญ่ (มีจำนวนข้าราชการตั้งแต่ 80 คนขึ้นไป) ขนาดกลาง (มีจำนวนข้าราชการตั้งแต่ 60 คน-น้อยกว่า 80 คน) และขนาดเล็ก (มีจำนวนข้าราชการตั้งแต่ 40 คน - น้อยกว่า 60 คน) ทั้งนี้จากการจัดขนาดของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า มีวิทยาลัยที่จัดอยู่ในกลุ่มวิทยาลัยขนาดใหญ่ มีจำนวน 3 วิทยาลัย จากจำนวนทั้งสิ้น 7 วิทยาลัย ได้แก่ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก และวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี

โดยผลจากการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย ได้กลุ่มทดลองคือ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น จำนวน 30 คน และกลุ่มควบคุมคือวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 30 คน โดยมีเกณฑ์คัดเข้า (Inclusion criteria) โดยเป็นผู้บริหารวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร มีประสบการณ์ในการบริหารอย่างน้อย 1 ปี และยินดีเข้าร่วมวิจัย รวม 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ ประธานหลักสูตรหรือหัวหน้าหลักสูตรหรือ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานในหลักสูตรหรือ หัวหน้างานในภาควิชา และหัวหน้างานในฝ่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้จากทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษาและกรอบแนวคิด การวิจัย โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ Robinson (2007) ในการพัฒนาและสร้างเครื่องมือ รวมทั้งได้จากการพัฒนา เครื่องมือของกฤษพล อัมระนันท์ (2559) และงานวิจัยของ นักวิจัยท่านอื่นๆ มาพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องกับ ตัวแปรและกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย 2 อย่าง คือ (1) แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยเพศ อายุ สถานภาพทางการศึกษา สถานภาพ การบริหาร อายุราชการและประสบการณ์ทางการ บริหาร รวมจำนวน 6 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบปลายเปิดและปลายปิด ตอนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ที่ให้ผู้ตอบ ประเมินตนเอง ข้อคำถามประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ จำนวน 7 ข้อ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล จำนวน 7 ข้อ การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว จำนวน 7 ข้อ การมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 7 ข้อ และ การทำงานเป็นทีม จำนวน 7 ข้อ รวมทั้งหมด 35 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert scale) คือ 5, 4, 3, 2 และ 1 คะแนนโดยหมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ ในการแปลผลระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 3 ระดับ (Ferrans, & Power, 1992)

คือ ระดับต่ำ (คะแนน 1.00-2.33) ระดับปานกลาง (คะแนน 2.34 – 3.66) และระดับสูง (คะแนน 3.67 – 5.00) และ (2) คู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหาร ที่ผ่านการเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้วที่แบ่ง ออกเป็น 5 Module ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว การมีความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม

**ระยะที่ 3 ระยะการประเมินผล** เพื่อศึกษาผลการใช้ โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหาร โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม เพื่อติดตาม การดำเนินงานและตอบแบบประเมินข้อมูลภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ หลังการเข้าร่วมโปรแกรม ทั้งในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม โดยใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์ในการ ขอรับคำตอบ จากนั้นได้นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวม ได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสอดคล้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบ วัตถุประสงค์การวิจัยต่อไป

### การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยนำโครงร่างวิจัยขอการรับการรับรองจาก คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ วิทยาลัย การสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น ได้รับรองโครงการ เลขที่ SCPHKKIRB63142 เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2563 ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์การวิจัยให้กลุ่มตัวอย่างทราบ ประโยชน์ของการวิจัย การตอบคำถามงานวิจัย สิทธิที่จะ ตอบรับหรือปฏิเสธในการเข้าร่วมวิจัย ขณะทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างสามารถออกจากการวิจัยในระหว่างการวิจัยได้ โดยไม่เกิดผลเสียหายต่อกลุ่มตัวอย่างและข้อมูลจะถูกเก็บไว้ เป็นความลับและนำเสนอข้อมูลในภาพรวม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มที่ศึกษา นำเสนอด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุด
2. ผลการทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ผู้วิจัยวิเคราะห์ (1) เปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร หลังการทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้สถิติ Independent t-test และ (2) เปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มทดลอง ก่อนและหลังการทดลองใช้โปรแกรมโดยใช้สถิติ Wilcoxon matched pairs signed ranks test

### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของกลุ่มที่ศึกษา ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายด้าน ก่อนทดลอง การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร หลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม และการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มทดลอง ก่อนและหลังการทดลองตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มที่ศึกษา ในกลุ่มทดลองส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 76.7 อายุเฉลี่ย 48.2 ปี (SD.=6.4) ส่วนใหญ่ 46 ปีขึ้นไป ร้อยละ 83.4 การศึกษาสูงสุดปริญญาโท ร้อยละ 43.3 ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในหลักสูตร/หัวหน้างานในฝ่าย ร้อยละ 50.0 ระยะเวลาการปฏิบัติราชการเฉลี่ย 24.7 ปี (SD.=8.4) มีมากถึงร้อยละ 80.0 ที่ปฏิบัติราชการมา 21 ปีขึ้นไป โดยมีอยู่ร้อยละ 73.3 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารไม่เกิน 5 ปี สำหรับในกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 60.0 อายุเฉลี่ย 46.7 ปี (SD.=7.5) ส่วนใหญ่ 46 ปีขึ้นไป ร้อยละ 73.3 การศึกษาสูงสุดปริญญาโท ร้อยละ 56.7 ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในหลักสูตร/หัวหน้างานในฝ่าย ร้อยละ 53.4 ระยะเวลาการปฏิบัติราชการเฉลี่ย 19.5 ปี (SD.=11.7) โดยมีอยู่ร้อยละ 53.3 ที่ปฏิบัติราชการมา 21 ปีขึ้นไป และมีอยู่ร้อยละ 63.3 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารไม่เกิน 5 ปี ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มที่ศึกษา

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มทดลอง (n=30)		กลุ่มควบคุม (n=30)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ				
ชาย	7	23.3	18	60.0
หญิง	23	76.7	12	40.0
2. อายุ (ปี)				
ไม่เกิน 30 ปี	1	3.3	1	3.3
31-45 ปี	4	13.3	7	23.3
46 ปีขึ้นไป	25	83.4	22	73.3
$\bar{x}$ (S.D.); Min: Max	48.2(6.4); 30:58		46.7(7.5); 29:58	
3. ระดับการศึกษาสูงสุด				
ปริญญาตรี	5	16.7	6	20.0
ปริญญาโท	13	43.3	17	56.7
ปริญญาเอก	12	40.0	7	23.3
4. ตำแหน่งทางด้านการบริหารในปัจจุบัน				
ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	4	13.3	7	23.3
ประธานหลักสูตร/หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าฝ่าย	11	36.7	7	23.3
หัวหน้างานในหลักสูตร/หัวหน้างานในฝ่าย	15	50.0	16	53.4

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มทดลอง (n=30)		กลุ่มควบคุม (n=30)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5. ระยะเวลาการปฏิบัติราชการ (ปี)				
ไม่เกิน 10 ปี	3	10.0	8	26.7
11-20 ปี	3	10.0	6	20.0
21 ปีขึ้นไป	24	80.0	16	53.3
$\bar{x}$ (S.D.); Min: Max	24.7(8.4); 1:36		19.5(11.7); 1:35	
6. ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหาร (ปี)				
ไม่เกิน 5 ปี	22	73.3	19	63.3
6-10 ปี	8	26.7	11	36.7
11 ปีขึ้นไป	-	-	-	-
$\bar{x}$ (S.D.); Min: Max	4.3(1.3); 2:6		4.3(1.7); 1:6	

2. ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯ โดยภาพรวม และรายด้าน ก่อนทดลองพบว่า กลุ่มทดลองร้อยละ 90 มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง และร้อยละ 10.0

มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลางและหลังการทดลองพบว่ากลุ่มทดลองทุกคน (ร้อยละ 100) มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ก่อนและหลังการทดลองของกลุ่มทดลอง

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้าน	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯ (จำนวน/ร้อยละ)					
	ก่อนทดลอง			หลังทดลอง		
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
การมีวิสัยทัศน์	-	5 (16.7)	25 (83.3)	-	-	30 (100.0)
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	-	2 (6.7)	28 (93.3)	-	-	30 (100.0)
การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว	-	1 (3.3)	29 (96.7)	-	-	30 (100.0)
การมีความคิดสร้างสรรค์	-	7 (23.3)	23 (76.7)	-	-	30 (100.0)
การทำงานเป็นทีม	-	1 (3.3)	29 (96.7)	-	-	30 (100.0)
<b>โดยภาพรวม</b>	-	3 (10.0)	27 (90.0)	-	-	30 (100.0)

3. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯ รายข้อในแต่ละด้านหลังการทดลองของกลุ่มทดลอง เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์รายข้อ พบว่า กลุ่มทดลองส่วนใหญ่จะมีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมากที่สุด” ในทุกด้าน เช่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ต่ออาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ให้ตระหนักและเห็นคุณค่าในการเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ

63.3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รับฟังเรื่องราว ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ เห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 80.0 ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของอาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนที่แตกต่าง จากความคิดเห็นของท่าน เห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 73.3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

มีความคิดริเริ่ม การสร้างภาพในใจนำสิ่งและวิธีการใหม่ มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ร้อยละ 70.0 และด้านการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้ทีมงาน มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 73.3

4. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร หลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารฯ หลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยได้ทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้สถิติ โดยตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของข้อมูลพบว่าคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หลังการทดลอง

ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีการแจกแจงที่เป็นแบบปกติทั้งคู่ (p-value =0.057 และ 0.111 ตามลำดับ) จึงเลือกใช้สถิติ Independent t-test ในการทดสอบสมมติฐาน โดยพบว่าในกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน มีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯ 4.56 คะแนน (S.D.=0.21) และในกลุ่มควบคุม จำนวน 30 คน มีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯ 4.33 คะแนน (S.D.=0.34) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 (p-value =0.003 ; 95% ช่วงเชื่อมั่นของความแตกต่าง = 0.08 ถึง 0.37) ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หลังการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

กลุ่มที่ศึกษา	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย	95 % ช่วงเชื่อมั่นความแตกต่างของค่าเฉลี่ย	p-value
กลุ่มทดลอง	30	4.56	0.21	0.23	0.08 ถึง 0.37	0.003
กลุ่มควบคุม	30	4.33	0.34			

5. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มทดลอง ก่อนและหลังการทดลอง ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มทดลอง ก่อนกับหลังการทดลอง ผู้วิจัยได้ทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้สถิติ โดยตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของข้อมูลผลต่างของคะแนนรายคู่ พบว่า ข้อมูลผลต่างของคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ก่อนและหลังการทดลองมีการแจกแจงไม่เป็นแบบปกติ (p-value =0.02) จึงเลือกใช้สถิติ Wilcoxon matched pairs signed ranks test ในการทดสอบ

สมมติฐาน โดยพบว่าในกลุ่มทดลอง 30 คน มีค่ามัธยฐานของคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ก่อนทดลองเท่ากับ 4.38 คะแนน ( $Q_1=3.98$ ,  $Q_3=4.62$ ) มีคะแนนตั้งแต่ 3.51-4.91 คะแนน และหลังการทดลองเท่ากับ 4.62 คะแนน ( $Q_1=4.31$ ,  $Q_3=4.71$ ) มีคะแนนตั้งแต่ 4.17-4.91 คะแนน ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบค่ามัธยฐานของผลต่างของคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ก่อนและหลังการทดลอง พบว่าหลังการทดลองมีคะแนนสูงขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 (p-value < 0.001) ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบค่ามัธยฐานของผลต่างของคะแนนภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ก่อนและหลังการทดลองของกลุ่มทดลอง

คะแนนภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่ามัธยฐาน (Q1:Q3)	Z	p-value
ก่อนทดลอง	30	4.29	0.39	4.38 (3.98:4.62)	-4.707	<0.001
หลังทดลอง	30	4.56	0.21	4.62 (4.31:4.71)		

### อภิปรายผลการวิจัย

1. จากการศึกษาที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ฯ โดยภาพรวม ก่อนทดลองส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และหลังการทดลองทุกคนอยู่ในระดับมาก และในรายด้านพบว่าทุกด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยธิดา นามวิจิตร และ ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข (2561) ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า โปรแกรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ได้ประกอบด้วย โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา รวมระยะเวลา 10 สัปดาห์ แบ่งออกเป็น 5 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Module 3 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว Module 4 การมีความคิดสร้างสรรค์ และ Module 5 การทำงานเป็นทีม โดยมีแนวการจัดกิจกรรม ได้แก่ การเตรียมความพร้อม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้เป็นกลุ่ม และการฝึกอบรม ซึ่งใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ พิมพ์ศนิตา จึงสุทธิวงษ์, 2563; ศักดา ทองดี, 2559; วริศรา ศิริมงคล, รัชนิวรรณธม อนุตระกูลชัย (2562) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าความยืดหยุ่นมีความสำคัญโดยเฉพาะการที่ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้เมื่อสภาพการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีความสามารถในการคิดและมองปัญหาได้หลากหลายมิติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (2010) อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย, 2553) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สำคัญคือจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว เช่น ความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการ

ทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีและในด้านการทำงานเป็นทีมที่สามารถอธิบายได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีสิ่งพิเศษมากกว่าบุคคลอื่นๆ ความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาตนเองและพัฒนาทีมงานให้มีความแข็งแกร่ง โดยเฉพาะการที่ผู้นำส่งเสริมให้มีการทำงานที่เป็นทีมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (1995) ที่ระบุว่าคุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นต้องมีประการหนึ่งคือต้องช่วยให้คนอื่นสามารถที่จะปฏิบัติได้ โดยการทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยงที่คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม ประสาน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจ ด้วยการเสริมสร้างคนให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ให้การสนับสนุนและมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำงานปฏิบัติจนเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยเฉพาะการมองตัวเองว่าเป็นบุคคลสำคัญของทีม

2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มทดลอง ก่อนและหลังการทดลอง พบว่าหลังการทดลอง มีคะแนนสูงขึ้นก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับการศึกษาของวิลล จันท์แก้ว (2555) ที่ได้พัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โดยผลที่เกิดขึ้นหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การศึกษาของสมทรง นัทธีศรี (2561) ทั้งนี้เนื่องมาจากในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามคู่มือการพัฒนา ประกอบด้วย การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ผู้บริหาร โดยแบ่งออกเป็น 5 Module ที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษา ยุคไทยแลนด์ 4.0 การสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร สอดคล้องกับ Johnson

(2017) ที่ระบุว่า การสื่อสารจะทำให้ผู้บริหารสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้บุคลากรสามารถไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยลดการแข่งขันภายในหน่วยงานและทำให้บุคลากรทำงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี ผลจากการที่ทีมงานทำงานด้วยกันได้เป็นอย่างดีทำให้คุณภาพของงานสูง มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การนำแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารไปใช้ ควรมีการปรับใช้ตามบริบทของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งจากข้อค้นพบ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ได้แก่ นโยบายการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้บริหาร

ควรจัดกิจกรรมโครงการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวตามสถานการณ์

##### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเพื่อติดตามตรวจสอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นระยะต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาและหาจุดเด่น จุดด้อยที่จะส่งผลต่อการพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพปัญหาของผู้บริหาร รวมทั้งใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและการศึกษาในเชิงลึกเข้ามาในการศึกษาด้วย เช่น การวิจัยและพัฒนา การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

#### เอกสารอ้างอิง

- กฤษพล อัมระนันท์. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่वंก่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกศสรินทร์ ตรีเดช. (2562). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐชามณูญ์ ภคพงศ์พันธุ์ และสมโภชน์ เอี่ยมสุภาพิต. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรโดยมีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรกำกับ. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 9(1), 125-138.
- นเรศ บุญช่วย. (2553). *แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ปิยธิดา นามวิจิตร และถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข. (2561). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30. *วารสารศึกษาศาสตร์ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 12(4), 83-94.
- พิมพ์ศนิดา จิงสุทวิงษ์. (2563). *โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักวิชาการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิศิธา ศิริมงคล และรัชนิวรรณธรณ อนุตระกูลชัย. (2562). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาขอนแก่น*, 6(3), 687-705.
- วิมล จันทรแก้ว. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีธานี เขต 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.

- ศักดิ์ดา ทองดี. (2559). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. สืบค้น 10 กรกฎาคม 2563 จาก <http://www.thaiedresearch.org/index.php/home/paperview/951/>
- สมทรง นันทิศรี. (2561). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2. *วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*, 16(2), 64-77.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- อำภาพรณ ตันตินาครกุล. (2558). ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริการโรงเรียนในยุคศตวรรษที่ 21. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 5(1), 15-24.
- Ferrans, C. & Power, M. (1992). Psychometric Assessment of Quality of Life Index. *Research in Nursing and Health*, 15, 29-38.
- Johnson, R. (2017). What are the Benefits of Effective Communication in the Workplace? Retrieved July 2017, from <http://smallbusiness.Chron.com/benefits-effective-Communicationworkplace-20198.html>.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Extraordinary Things Done in Organization*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Robinson, K. (2007). *The Principle of Creative Leadership*. New York: McGraw-Hill.