

**แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3***
**GUIDELINES FOR DEVELOPING CREATIVE LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF KHON KAEN PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA 3**

มานิตา จันทพิสิษฐ์¹, กฤษณก ดวงชาตม², ปองภพ ภูจอมจิตร์³
Manita Chanthaphisit¹, Kritkanok Duangchatom², Pongphop Phoojomjit³
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม^{1,2,3}
Faculty of Education, Rajabhat Mahasarakham University^{1,2,3}
Email : lajantukm@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 297 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.31 – 0.84 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อศึกษาแนวทาง จำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินแนวทาง จำนวน 9 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (3) การสร้างแรงบันดาลใจ (4) การทำงานเป็นทีม และ (5) การมีจินตนาการ 2) สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นด้านที่ค่าสูงสุด คือ การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา (4) กระบวนการพัฒนา และ (5) การวัดและประเมินผล กระบวนการพัฒนาใช้กรอบแนวคิด

โมเดล 70:20:10 โดยมีผลการประเมินแนวทางการพัฒนาด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา; ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์; ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ABSTRACT

This research aimed to 1) investigate the components and indicators of creative leadership of school administrators, 2) examine the current conditions, desirable conditions, and priority needs of creative leadership, and 3) propose guidelines for developing creative leadership of school administrators. The study was conducted in three phases. Phase 1 identified the components and indicators through semi-structured interviews with five experts, and the data were analyzed using content analysis. Phase 2 examined the current and desirable conditions as well as priority needs. The sample consisted of 297 school administrators and teachers selected through stratified random sampling. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire with a reliability coefficient of 0.91 and item discrimination indices ranging from 0.31 to 0.84. Descriptive statistics, including the mean and standard deviation, were used for data analysis. Phase 3 focused on developing and evaluating the development guidelines. Six key informants participated in guideline development, and nine experts evaluated the guidelines in terms of appropriateness and feasibility using semi-structured interviews and an evaluation form.

The findings revealed that creative leadership of school administrators comprised five components: vision, flexibility and adaptability, inspiration, teamwork, and imagination. Overall, the current condition was at a moderate level, whereas the desirable condition was at the highest level. The component with the highest priority development need was flexibility and adaptability. The proposed guidelines for developing creative leadership consisted of principles, objectives, content, development processes, and measurement and evaluation. The development process was grounded in the 70:20:10 learning model. Overall evaluation indicated that the guidelines demonstrated the highest level of appropriateness and feasibility.

Keywords : Development guidelines; Creative leadership; School administrators

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ภาวะผู้นำ คือ เทคนิคการทำงานของผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างทักษะการทำงานร่วมกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนให้ การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ประสิทธิผลของสถานศึกษา (วิโรจน์ สารรัตน์, 2566) โดยที่ ผู้บริหารสถานศึกษาเองต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีเชาวน์ปัญญาสูง มี บุคลิกภาพและมีพฤติกรรมทางสังคมที่เหมาะสม รู้จักใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา สร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ที่จะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่ง ผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของความเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (ชาญชัย ศรีภิญโญ, 2563) และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้รอบคอบ มี ไหวพริบ รู้จักแก้ปัญหาอย่างถูกวิธีเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การมีเชาวน์ปัญญาจะ ช่วยให้มีการคิดสร้างสรรค์ มีความคล่องแคล่วและมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็น อย่างดี และเป็นผู้ที่สามารถรับมือกับความขัดแย้งและความวุ่นวายได้อย่างเหมาะสม นอกจากการมี ความคิดสร้างสรรค์แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันยังต้องมีลักษณะของผู้นำที่พร้อมจะเปลี่ยน แปลง สามารถมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการที่ถูกต้อง มีความสามารถในการ สร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลง และสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร (พรชัย เจตมานัน, 2565)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะแสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการปรับตัว มีความเข้าใจในตัวผู้ร่วมงาน บริบทและสภาวะแวดล้อมเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีทัศนคติ ในเชิงบวก เชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเองและผู้อื่น สามารถสร้างสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน พร้อมจะก้าวข้ามอุปสรรคไปด้วยกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงถึงความยืดหยุ่นทางความคิด มีความสมดุลในชีวิตที่รู้จักพัฒนาตนเองเสมอทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และจิตวิญญาณ (รัตนากาญจนพันธ์, 2563) ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาของไทยจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและ เข้าใจปัญหาของสังคมไทยได้ดี และเชื่อมโยงการศึกษาับสังคมไทยนั้น จำเป็นจะต้องมีภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเป็นลักษณะของผู้นำที่มีการแสดงพฤติกรรมที่ ตอบสนองเชิงจินตนาการโดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็น ต่าง ๆ ที่ท้าทาย ซึ่งสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีเป้าหมาย หลัก คือ การเรียนรู้ของนักเรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้มีโอกาสขยายความรู้ ความสามารถอย่างสร้างสรรค์และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2561)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ได้ตระหนักถึงการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีและสังคมที่รวดเร็ว บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้จำกัดเพียงการบริหารจัดการ องค์กรให้เป็นไปตามระเบียบและนโยบายเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้นำที่สามารถสร้างสรรค์แนวทาง ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ (Creative Leadership) จึงเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนองค์กร การศึกษาให้เกิดนวัตกรรมและความก้าวหน้า และเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนา

อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพร้อมให้กับครูและนักเรียนในการเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ และสามารถเป็นต้นแบบในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาที่ตอบโจทย์ยุคสมัย

จากความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 สู่การปฏิบัติหน้าที่และการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

- 3.1 ผลการวิจัยจะช่วยให้เกิดการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎี และกรอบแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะในบริบทสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3
- 3.2 ผลการวิจัยนี้จะป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในระดับประถมศึกษาและระดับการศึกษาอื่น ๆ
- 3.3 ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษา
- 3.4 ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสถานศึกษา

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 สืบเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และ

งานวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากกลุ่มผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน และ 3) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารสถานศึกษาหรือที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษาจนได้รับรางวัลเป็นที่ประจักษ์ หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

2.2 เนื้อหาการวิจัย คือ องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีจินตนาการ

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กำหนดรายละเอียดจากผลการศึกษาและการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มากำหนดประเด็นสัมภาษณ์

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากผล การสัมภาษณ์และผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน จากนั้นสรุปเป็น ความเรียง

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 118 คน และครู จำนวน 179 คน

1.2 เนื้อหาการวิจัย คือ ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากการวิจัยในระยะที่ 1

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ผลการวิเคราะห์ข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .912 และมีค่าค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.31 – 0.84

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified

Priority Needs Index (PNI_{Modified}) (สุวิมล ว่องวานิช, 2562) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified})

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดกลุ่มผู้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 จากการวิจัยในระยะที่ 2

1.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามที่กำหนดไว้ โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

1.4 วิเคราะห์ข้อมูล จากผลการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากนั้นสรุปและรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยผู้วิจัยดำเนินการยกร่างแนวทางจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นร่วมกับผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

3.1 กำหนดกลุ่มผู้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อศึกษาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาเลือกจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในด้านที่สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

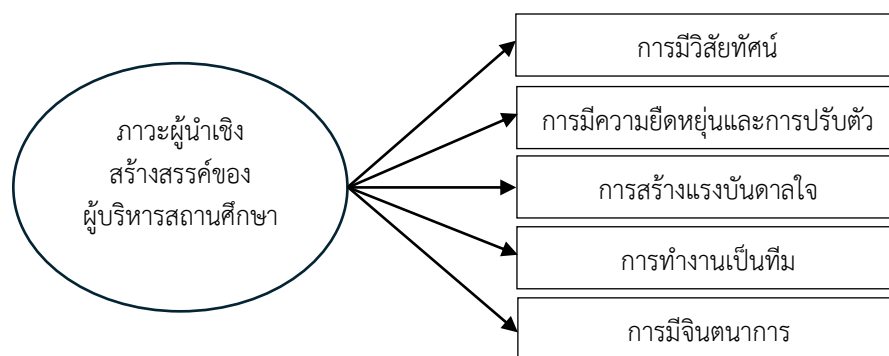
3.2 กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

3.3 ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากการสังเคราะห์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีจินตนาการ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

5.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	PNI modified	ลำดับ
1. การมีวิสัยทัศน์	3.40	0.46	มาก	4.82	0.37	มากที่สุด	0.42	3
2. การมีความยืดหยุ่น และการปรับตัว	3.36	0.46	ปานกลาง	4.86	0.34	มากที่สุด	0.45	1
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.41	0.49	ปานกลาง	4.87	0.32	มากที่สุด	0.43	2
4. การทำงานเป็นทีม	3.51	0.54	มาก	4.91	0.28	มากที่สุด	0.40	4
5. การมีจินตนาการ	3.61	0.61	มาก	4.87	0.31	มากที่สุด	0.35	5
รวมเฉลี่ย	3.45	0.52	ปานกลาง	4.87	0.32	มากที่สุด	0.41	-

จากตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ จำเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมและรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการมีจินตนาการ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ มี และด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีจินตนาการ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว และด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.41 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมีจินตนาการตามลำดับ

5.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 สรุปผลแนวทางประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยมีเนื้อหาการพัฒนาแบ่งเป็น 5 หน่วยการเรียนรู้ กำหนดวิธีการพัฒนาโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 และมีผลการประเมินแนวทางด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การมีวิสัยทัศน์ (4) การทำงานเป็นทีม และ (5) การมีจินตนาการ ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะผู้นำการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยอภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้ ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) ที่ระบุว่าความยืดหยุ่นเป็นหัวใจของภาวะผู้นำสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่สามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาได้อย่างคล่องตัวและสร้างบรรยากาศนวัตกรรมในโรงเรียนได้ดีกว่าเดิม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจักรกฤษณ์ โพตาพล (2564) และณัฐภรณ์ แสงทอง (2568) ที่สรุปว่าการสร้างแรงจูงใจช่วยเสริมประสิทธิภาพการบริหารและยกระดับศักยภาพบุคลากรในสถานศึกษา และในด้านวิสัยทัศน์ ก็ถือเป็นหัวใจของการบริหารเชิงสร้างสรรค์ เพราะช่วยให้ผู้นำมองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนและคิดเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำ ทั้งนี้ตามแนวคิดของ สุวิมล ว่องวานิช (2562) และ Puccio et al. (2010) ต่างยืนยันว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดเป้าหมายระยะยาวและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมในองค์กรได้อย่างมีพลัง สำหรับด้านการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan & Quinn (2016) ที่มองว่า “วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน” คือรากฐานของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่กระจายอำนาจและสร้างความไว้วางใจให้บุคลากรจะสามารถสร้างพลังร่วมในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ และยิ่งสอดคล้องกับ Dubrin (2022) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีจินตนาการจะมองเห็นโอกาสใหม่และสร้างแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ กล่าวโดยสรุปผลการวิจัยสะท้อนว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้านจึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาศักยภาพผู้นำสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม การทำงานร่วมกัน และการเปิดพื้นที่ให้จินตนาการและแรงบันดาลใจเติบโต เพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

6.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านจินตนาการเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมองเห็นภาพอนาคตได้ดี แต่ยังขาดความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยที่ด้านจินตนาการเป็นจุดแข็งที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรัชฎาภกร อัครจันทร์ (2560) และกิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ที่มองว่าจินตนาการเป็นพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์และการมองอนาคตอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่มีจินตนาการสูงจะกล้าคิด กล้าทำ และมีความมั่นใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวทันโลกการศึกษา สำหรับด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดนั้นถือได้ว่าต้องมีการพัฒนาด้านนี้เพิ่มขึ้น นั่นเพราะผู้นำที่มีความยืดหยุ่นต้องคิดนอกกรอบ เปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล (ทวิภรณ์ วรชิน, สมเจตน์ ภูศรี, เกรียงศักดิ์ ไพวรรณ, 2559) ดังที่จิตติมา วรรณศรี (2564) ได้เสนอแนวคิดว่าความยืดหยุ่นช่วยให้ผู้นำสามารถปรับวิธีคิดและการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำยุคใหม่ในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีและความเปลี่ยนแปลงทางสังคม

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญกับการสร้างพลังร่วมในองค์กรและการบริหารโดยอาศัยความร่วมมือเป็นฐาน โดยด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารตระหนักถึงคุณค่าของการร่วมมือ ร่วมคิด และร่วมสร้างสรรค์กับบุคลากรภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของกนกพร กระจ่างแสง และคณะ (2560) และ Fullan & Quinn (2016) ที่เห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันคือหัวใจของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และความรับผิดชอบร่วมกันในการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีบทบาทผู้นำร่วมกันผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วม เช่น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หรือการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership) ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยชี้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังสูงต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นรากฐานของความสำเร็จในองค์กร การพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในอนาคตจึงควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ เพื่อให้โรงเรียนก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.41 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แสดงถึงความจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้าน “การมีความ

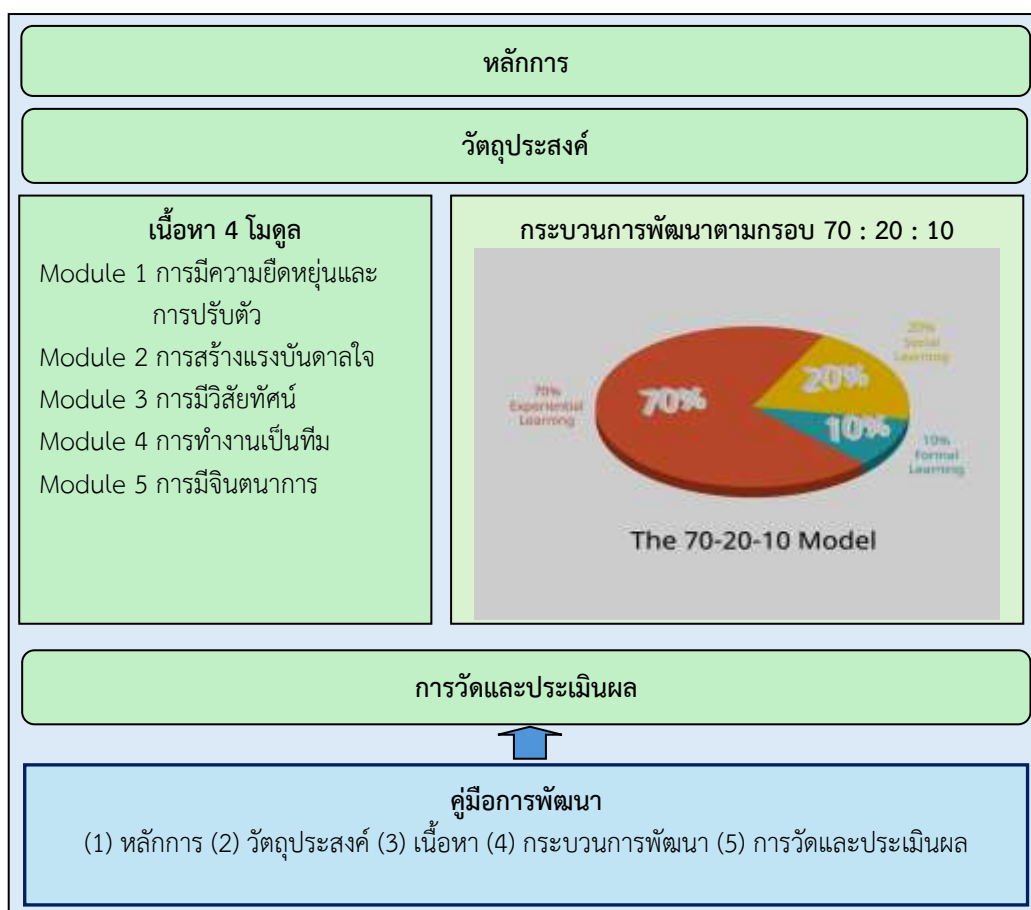
ยืดหยุ่นและการปรับตัว” ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงสภาพความเป็นจริงในบริบทของการบริหารสถานศึกษาในยุคที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง ทั้งทางเทคโนโลยี สังคม และระบบการศึกษา ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างเหมาะสม การที่ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวมีความต้องการจำเป็นสูงสุด แสดงว่าผู้บริหารในพื้นที่ยังต้องการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านนี้อย่างเร่งด่วน ดังที่สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2559) ที่ระบุว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องมีความยืดหยุ่นสูง เปิดรับสิ่งใหม่ กล้าที่จะเผชิญความท้าทาย และพร้อมลดข้อจำกัดของตนเองและองค์กรเพื่อสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการบริหารงาน และวิโรจน์ สารรัตน์ (2566) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่าความยืดหยุ่นคือกลไกสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ระบบการบริหารสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยในครั้งนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (2022) ที่ระบุว่า “ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง” โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสังคม ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากผู้นำขาดทักษะนี้จะไม่สามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ ๆ ได้ และอาจทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวโดยสรุป การที่ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด แสดงถึงจุดเน้นของการพัฒนาในระยะต่อไปที่ควรมุ่งสร้างผู้นำสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นทางความคิด กล้าทดลองแนวทางใหม่ เปิดกว้างรับเทคโนโลยีและนวัตกรรม และสามารถนำทีมให้ผ่านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในอนาคตจึงมิได้วัดจากความสามารถในการคิดเท่านั้น แต่ยังวัดจากความสามารถในการ “ปรับ” และ “รับ” เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลจริงในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

6.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 สรุปผลแนวทาง ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา สำหรับวิธีการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาตามโมเดล 70 : 20 : 10 โดยมีผลการประเมินคู่มือการพัฒนาด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าคู่มือที่พัฒนาขึ้นมีโครงสร้างครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการด้านการจัดทำคู่มือและการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ คู่มือประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาเป็นหน่วยการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว การสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม และการมีจินตนาการ พร้อมกระบวนการพัฒนาตามกรอบ 70 : 20 : 10 ซึ่งผสมผสานการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการอบรมอย่างเป็นทางการ ทำให้การพัฒนาไม่จำกัดอยู่ในห้องเรียน แต่เชื่อมโยงกับประสบการณ์งานจริงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม องค์ประกอบของคู่มือดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการจัดทำคู่มือของนงคริักษ์ เคนไชยวงศ์ (2561) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ที่เน้นการระบอบองค์ประกอบ “ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด และทำไม” เพื่อให้ปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้เมื่อพิจารณากระบวนการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 ตามแนวคิดของ Lombardo & Eichinger (1996) และพัชรา วาณิชชิน (2560) จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงเป็นหัวใจสำคัญ และการเสริมด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นและการอบรมอย่างเป็นทางการช่วยให้เกิดการเติบโตผู้นำทั้งด้านทักษะ ความคิด และ

พฤติกรรมอย่างสมดุล การประเมินผลคู่มือพบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด แสดงว่าคู่มือนี้ไม่เพียงมีโครงสร้างและเนื้อหาที่สอดคล้องกับทฤษฎี แต่ยังสามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ประสบการณ์จริงเป็นฐาน เสริมด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับความรู้เชิงลึกเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและยั่งยืนในระบบการศึกษา

7. องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ (1) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การมีวิสัยทัศน์ (4) การทำงานเป็นทีม และ (5) การมีจินตนาการ โดยแนวทางการพัฒนากำหนดเป็นคู่มือการพัฒนาประกอบด้วย (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา กำหนดเป็น 4 โมดูลตามองค์ประกอบ (4) กระบวนการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดโมเดล 70:20:10 และ (5) การวัดและประเมินผล แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานต้นสังกัดควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้านไปจัดทำเป็นโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเชิงบูรณาการ โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 Model จากผลการวิจัยนี้เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้บริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) และการอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัวซึ่งเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ควรได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการพัฒนาตนเองในด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ซึ่งเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด โดยเรียนรู้ที่จะเปิดรับการเปลี่ยนแปลง กล้าลองสิ่งใหม่ และปรับกลยุทธ์การบริหารให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในแต่ละช่วงเวลาโดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในงาน (70%) การแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานและที่ปรึกษา (20%) และการอบรมหรือศึกษาจากแหล่งความรู้ทางวิชาการ (10%) เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อทดสอบผลของ “คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา” ในสถานการณ์จริง เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง แล้วติดตามผลการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หลังการใช้คู่มือ

8.3.2 ควรขยายการวิจัยไปยังเขตพื้นที่การศึกษาอื่น หรือระดับมัธยมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบลักษณะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยยืนยันความเที่ยงตรงเชิงภายนอก (External Validity) ของแนวทางที่พัฒนาขึ้น และสามารถใช้เป็นแนวทางระดับนโยบายในการพัฒนาผู้นำการศึกษาของประเทศได้อย่างยั่งยืน

9. บรรณานุกรม

- กนกพร กระจำแสง, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). บทบาทของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์กร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี. 11(26). 156–161.
- กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2564). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: ผู้นำในยุค Disruptive. วารสารวิจัยศรีล้านช้าง. 1(3). 39-42.
- จิตติมา วรณศรี. (2564). การบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล. พิษณุโลก : รัตนสุวรรณการพิมพ์.
- ชาญชัย ศรีภิญโญ. (2563). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- ณัฐธารณ์ แสงทอง. (2568). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม*. 3(3). 999–1013.
- ทวีภรณ์ วรชิน, สมเจตน์ ภูศรี, เกรียงศักดิ์ ไพวรรณ. (2559). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. *วารสารการบริหารการปกครอง คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 5(2). 146–164.
- นงคริักษ์ เคนไชยวงศ์. (2561). กลยุทธ์การจัดการเรียนรวมอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Veridian E-Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร*. 12(4). 1093–1111.
- พรชัย เจดามาน. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 เพื่อการเปลี่ยนผ่านการบริหารจัดการการศึกษา 4.0 อย่างยั่งยืน. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 13(2). 27–31.
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีและแนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2561). *การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนา กาญจนพันธ์. (2563). การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (covid 19). *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. 10(3). 545-556.
- รัชฎากร อัครจันทร์. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2566). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา (ปรับปรุงครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *รายงานการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- DuBrin, A. J. (2022). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. 10th ed. Boston, MA : Cengage Learning.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Thousand. Oaks, CA : Corwin.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Minneapolis, MN : Lominger.