



The Strategies for Developing Creative Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office 9

Suda Mongkolsit

Western University

E-mail: smongkolsit@gmail.com

Received	Reviewed	Revised	Accepted
22/05/2025	20/06/2025	26/06/2025	27/06/2025

Abstract

Background and Aims: In an era where education is rapidly evolving, school administrators must possess creative leadership to drive their organizations forward, keep pace with change, foster innovation, and sustainably improve educational quality. The objectives of this research are: 1) to study the current and desired states of creative leadership among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 9; 2) to develop strategies for enhancing creative leadership among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 9; and 3) to evaluate the developed strategies for creative leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 9.

Methodology: This research employed a mixed-methods approach, including both quantitative and qualitative research. For the quantitative research, the sample group consisted of 341 school administrators and teachers from schools under the Secondary Educational Service Area Office 9. The sample size was determined using Krejcie and Morgan's table, and stratified random sampling was applied, followed by simple random sampling using the lottery method. The research instrument was a questionnaire, and the statistics used included mean and standard deviation. For the qualitative research, content analysis was conducted based on the research objectives. The key informants included school administrators, academic experts, and university lecturers, totaling 9 persons, selected through purposive sampling. The research instrument was an interview form, and the statistics used included the median and interquartile range.



Results: 1) The current state of creative leadership among school administrators was at a moderate level ($\bar{x} = 3.29$, S.D. = 0.75), while the desired state was at the highest level ($\bar{x} = 4.56$, S.D. = 0.52). 2) The strategies for developing creative leadership among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 9 consisted of five key strategic areas: (1) Flexibility, (2) Vision, (3) Creativity, (4) Teamwork, and (5) Individual consideration. Each strategy included four operational measures, totaling 20 measures overall. 3) The evaluation results of the strategies indicated a high level of appropriateness ($\bar{x} = 4.48$, S.D. = 0.56) and the highest level of feasibility for implementation ($\bar{x} = 4.52$, S.D. = 0.53).

Conclusion: School administrators still need to be further supported in developing creative leadership in order to effectively respond to the rapid changes of the modern era. The developed strategies are comprehensive, covering creativity, vision, and collaboration, and have been evaluated as appropriate and practically applicable within the educational context.

Keywords: Creative Leadership; Development Strategy; School Administrator



กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

สุดา มงคลสิทธิ์

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

อีเมล: smongkolsit@gmail.com

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ในยุคที่การศึกษาเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) พัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ 3) ประเมินกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ระเบียบวิธีการวิจัย: การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 341 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครชีและมอร์แกน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ จากนั้นดำเนินการด้วยการสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์เนื้อหาตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา นักวิชาการ และอาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 9 คน โดยใช้วิธีคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัย: พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.29, S.D. = 0.75) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.52) 2) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประกอบด้วย กลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านการมีความยืดหยุ่น 2) กลยุทธ์ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3) กลยุทธ์ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ 4) กลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม และ 5) กลยุทธ์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยแต่ละกลยุทธ์มี 4 มาตรการดำเนินงาน รวมทั้งสิ้น 20 มาตรการดำเนินงาน และ 3) ผลการประเมินกลยุทธ์ พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.56) และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.53)



สรุปผล: ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องได้รับการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบรับกับความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความครอบคลุมรอบด้าน ทั้งด้านความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกทั้งยังได้รับการประเมินว่าเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์; กลยุทธ์การพัฒนา; ผู้บริหารสถานศึกษา

บทนำ

โลกในปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแข่งขันกันตลอดเวลา ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการศึกษา ทั้งในระดับประเทศและระดับในโลกจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่งตัวแปรสำคัญที่สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะที่เป็นผู้นำผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและการขับเคลื่อนเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำยุคใหม่มองว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำและเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง Karen (2012) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในโลกปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่ใช้จินตนาการ แทนที่จะยึดติดกับวัฒนธรรมและประเพณีเดิม ในขณะที่ Puccio, Mance, and Murdock (2011) ยืนยันว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในโลกต้องเป็นผู้ที่ยึดมั่นกับการนำกลยุทธ์หรือทักษะด้านความคิดใหม่ๆ ที่มาจากกระบวนการสร้างสรรค์ มาใช้เพื่อการบริหารองค์กร เช่นเดียวกับ Kittkhan Patipan (2012) ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำต้องอาศัยกระบวนการคิดและมุมมองที่แตกต่างจากเดิมในการมองหาทิศทางใหม่ในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มองโลกในแง่ดีมีความยืดหยุ่นมีความคิดสร้างสรรค์ และมีจินตนาการ ดังนั้น องค์กรจึงต้องการผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีความคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ และคิดนอกกรอบเพื่อหาทางออกให้กับปัญหา ในยุคที่การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและแนะนำกระบวนการใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการตอบสนองร่วมกันในกระบวนการเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ อย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในสถานศึกษาอยู่ตลอดเวลา Basadur (2008) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการนำบุคคลอื่นอย่างมีกระบวนการ (Process) หรือมีวิธีการ (Method) ร่วมกัน มีการศึกษาปัญหาอย่างละเอียด



และแก้ปัญหาด้วยด้วยวิธีใหม่ ๆ (New solution) เป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องมีการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย มีทักษะในการจัดการกับบุคคลอื่นอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ยังเป็นแนวคิดที่น่าสนใจและเหมาะสมกับการบริหารในศตวรรษที่ 21 และการบริหารโรงเรียนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีคุณค่าต่อการพัฒนาผู้เรียนสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา รวมถึงสามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ จำนวน 61 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กำหนดวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา วิถีไทย วิถีใหม่ ก้าวไกลสู่สากล มีจุดเน้นพันธกิจที่ 2-3 คือ ส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ตามหลักสูตรมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานสากล รวมถึงจัดระบบการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพทันสมัย โดยทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, 2564) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง คิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการมีส่วนร่วมสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากงานวิจัยของ รัตนาภรณ์ ชูรา (2564) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ไม่ยึดติดกับการบริหารแบบเดิม ส่วนมากเป็นผู้ที่พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีจินตนาการสร้างสรรค์ที่แตกต่างจากผู้อื่น สามารถสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายอย่างใดก็ตาม จากการประเมินมาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับต้องปรับปรุง (คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 46.75) และจากการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีภาวะผู้นำในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 54.43) จากผลการศึกษาปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่อยังขาดภาวะผู้นำในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ขาดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบรวมถึงขาดความตระหนักในการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ขาดการวางแผนอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้การบริหารงานในสถานศึกษาเกิด



ความขัดแย้ง การทำงานมีอุปสรรค การแก้ไขปัญหาล่าช้า บุคลากรขาดขวัญกำลังใจและกลัวการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 9 การสร้างผู้นำที่มีศักยภาพและมีพลังในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาได้อย่างสร้างสรรค์มีคุณภาพ จึงเป็นสิ่งเร่งด่วนที่ควรพัฒนา เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ Vétillart (2014) ระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้าง สร้างช่วยให้บุคลากรในองค์กรทั้งผู้นำและผู้ตามมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ และแสวงหาแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการปรับตัวและส่งเสริมกระบวนการทำงานใหม่ที่ทำให้ประสิทธิภาพ การทำงานดีขึ้นและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

จากผลการศึกษาและความสำคัญดังกล่าวนี้ ปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาทางการศึกษา คือ การสร้างผู้นำการศึกษาระดับมืออาชีพที่ตระหนักถึงการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นองค์รวม ซึ่งควรได้รับการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ทั้งด้านวิธีการและเป้าหมาย อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นพลังขับเคลื่อนในการบริหารการศึกษาที่สำคัญ จึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ข้อ ดังนี้



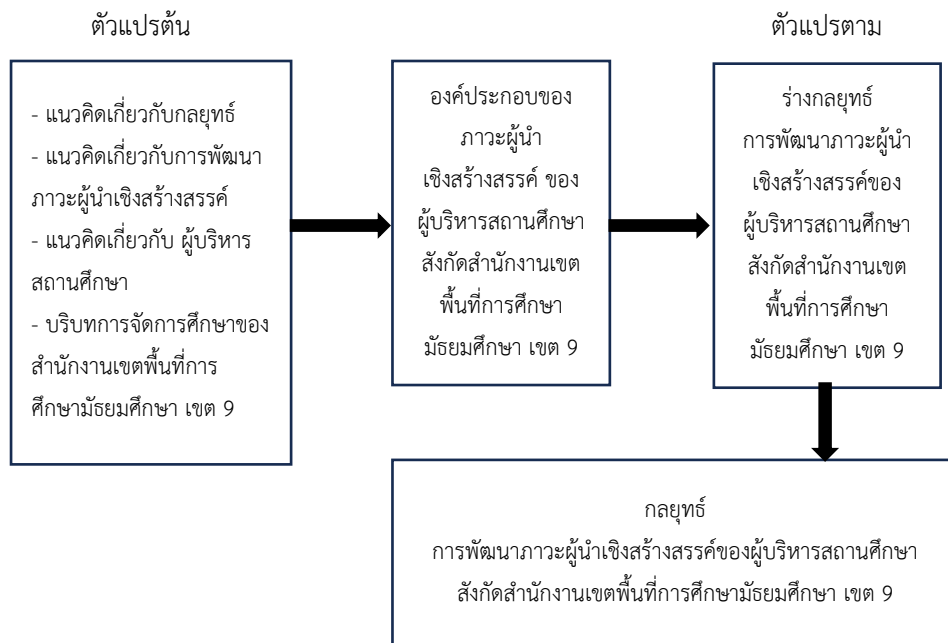
สมมติฐานที่ 1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลางและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับมาก

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มี 5 องค์ประกอบหลัก

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในระดับมาก

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยทำการทบทวนแนวคิดทฤษฎี ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ อรรถชัย แนวจินดี (2564), จิตติภูมิ เทพคำ (2564), Pearce and Robinson (2000) และ Fred R. David (2012) นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สังเคราะห์เนื้อหารายละเอียดขององค์ประกอบ ได้นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวชี้วัด พฤติกรรม นำไปสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อนำไปสู่ผลสรุปสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับปรุง ตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปประเมินผล ด้านความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลความคิด และกำหนดภาพจำลองเป็นกรอบการวิจัย ดังภาพ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 61 โรงเรียน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,903 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 341 คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แล้วเทียบสัดส่วนด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random



sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 61 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 280 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 341 คน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยสอบถามข้อมูล 2 ด้าน ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question) ให้เขียนตอบแบบเสรี

1.3 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดสภาพที่พึงประสงค์และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จากนั้นสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคุณลักษณะ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 แล้วรวบรวมแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์สถิติและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่เป็นประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ผ่านช่องทางออนไลน์ ได้แก่ แอปพลิเคชันไลน์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จากนั้นเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ



เก็บแบบสอบถามทางออนไลน์ (Google Sheet) และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม ศึกษา เขต 9 มีวิธีดำเนินการคือ เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนแล้ว ผู้วิจัยนำมาจัดระเบียบข้อมูล และตรวจสอบขั้นต้น แล้วนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าสถิติโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐานวิเคราะห์สถิติเบื้องต้น เพื่อให้รู้ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง และรวบรวมข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีประสบการณ์ ในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี
- 2) เป็นนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัย ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้านการศึกษามีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยในการสนทนากลุ่มในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน รวม 20 ข้อ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางหรือมาตรการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ส่วนที่ 3 ประเด็นปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.3 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ศึกษา Best Practices จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 3 แห่ง โดยคัดเลือกสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นเป็นเชิงประจักษ์ทั้งด้านผลงานโรงเรียน ผลงานครูและบุคลากร และผลงานนักเรียน อันเกิดจากการ



บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จากผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์และองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากนั้นตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหา พิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาสาระของเอกสารกับจุดประสงค์ที่กำหนด หาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยการวิเคราะห์ค่า Item Objective Congruence Index (IOC) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการนำแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 9 ท่าน ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน จากนั้นนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ข้อมูล

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้มาจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยมีการจัดกระทำข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้นำ จัดพิมพ์ข้อมูล และวิเคราะห์แต่ละประเด็น โดยข้อความที่ซ้ำกันหรือคล้ายกัน รวบรวมเป็นข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มความหมายเดียวกันไว้ในที่เดียวกัน และทำการวิเคราะห์ แล้วประมวลผลสรุปเป็นประเด็นสำคัญ หลังจากนั้นจึงจัดหมวดหมู่ของข้อมูล ตามคุณสมบัติและความคิดรวบยอด (Concept) ของแต่ละกลุ่ม กำจัดข้อมูลส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป แยกข้อมูลที่มีความหมายเกี่ยวข้องกันกับแต่ละกลยุทธ์ออกจากข้อมูลที่ไม่มีความหมายและไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่จัดหมวดหมู่แล้วมาสรุปเป็นประเด็น ดังนี้ 1) กลยุทธ์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) มาตรการดำเนินงานในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 3) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



ผลการวิจัย

จากการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากแบบสอบถาม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
ด้านการมีความยืดหยุ่น	3.32	0.65	ปานกลาง	4.59	0.51	มากที่สุด
ด้านการมีวิสัยทัศน์	3.36	0.87	ปานกลาง	4.57	0.50	มากที่สุด
ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	3.24	0.65	ปานกลาง	4.54	0.54	มากที่สุด
ด้านการทำงานเป็นทีม	3.25	0.77	ปานกลาง	4.53	0.52	มากที่สุด
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.29	0.82	ปานกลาง	4.54	0.54	มากที่สุด
โดยรวม	3.29	0.75	ปานกลาง	4.56	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้าน



การมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.87) รองลงมาคือ ด้านการมีความยืดหยุ่น ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.65) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการคำนึงถึงความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 0.65)

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีความยืดหยุ่น ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.51) รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.51) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.52)

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 มีกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านการมีความยืดหยุ่น 2) กลยุทธ์ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3) กลยุทธ์ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ 4) กลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม และ 5) กลยุทธ์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 มาตรการดำเนินงาน รวมมาตรการดำเนินงานพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้งสิ้น ประกอบด้วย 20 มาตรการ รายละเอียดดังนี้

2.1 ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประกอบด้วย กลยุทธ์ 5 ด้าน 20 มาตรการดำเนินงาน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านการมีความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และแนวทางการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่และการมีอิสระทางความคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 2) กลยุทธ์ด้านการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคิดเชิงอนาคต วางแผนพัฒนา กำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน 3) กลยุทธ์ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคิดนอกกรอบ คิดค้นและนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนความคิดของบุคลากร และสามารถนำแนวคิดสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาองค์กรได้ 4) กลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม การทำงาน และการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยการสร้างความไว้วางใจในองค์กร และบริหารความขัดแย้ง และ 5) กลยุทธ์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการให้ความสำคัญกับลักษณะเฉพาะของบุคคลในองค์กร และสร้างแรงจูงใจส่วนบุคคล สนับสนุนให้สามารถพัฒนาตามศักยภาพของตนเองได้



2.2 ผลการสร้างมาตรการดำเนินงาน ในแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 มาตรการดำเนินงาน ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 ด้านการมีด้านความยืดหยุ่น (Flexibility Strategy) มีมาตรการดำเนินงานคือ 1) พัฒนาโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) จัดตั้งศูนย์นวัตกรรมในสถานศึกษา 4) กำหนดนโยบายที่สนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถริเริ่มโครงการใหม่ ๆ กลยุทธ์ที่ 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีมาตรการดำเนินงานคือ 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 2) สร้างเครือข่ายผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา 3) ใช้เครื่องมือ AI วิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มทางการศึกษา 4) กำหนด KPI ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ กลยุทธ์ที่ 3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Strategy) มีมาตรการดำเนินงานคือ 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้าน Design Thinking และ Innovation Management 2) จัดตั้ง "Creative Hub" ภายในโรงเรียน 3) จัดโครงการ “เสนอไอเดียสร้างสรรค์” ทุกปี 4) พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการแข่งขันไอเดียระหว่างผู้บริหารและบุคลากร กลยุทธ์ที่ 4 ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) Strategy มีมาตรการดำเนินงานคือ 1) จัดกิจกรรม Team Building สำหรับผู้บริหารและบุคลากร 2) นำเครื่องมือดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีม 3) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานโรงเรียนในรูปแบบของคณะทำงานร่วม 4) พัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้ง และกลยุทธ์ที่ 5 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration Strategy) มีมาตรการดำเนินงานคือ 1) พัฒนาโครงการ Coaching และ Mentoring 2) จัดระบบการประเมินและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 3) สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาศักยภาพตามความถนัด 4) สร้างระบบให้รางวัลและแรงจูงใจที่แตกต่างกันตามความต้องการของบุคลากร

3. ผลการประเมินกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

กลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ด้านการมีความยืดหยุ่น	4.58	0.50	มากที่สุด	4.56	0.56	มากที่สุด
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.53	0.65	มากที่สุด	4.64	0.54	มากที่สุด



3. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	4.33	0.53	มาก	4.36	0.49	มาก
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.39	0.60	มาก	4.56	0.56	มากที่สุด
5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.58	0.50	มากที่สุด	4.47	0.51	มาก
โดยรวม	4.48	0.56	มาก	4.52	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 2 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในด้านความเหมาะสม โดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.56) โดยกลยุทธ์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ กลยุทธ์ด้านการมีความยืดหยุ่น และกลยุทธ์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}$ = 4.58, S.D. = 0.50) รองลงมาคือ กลยุทธ์ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 4.53, S.D. = 0.65) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ กลยุทธ์ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.53)

สำหรับผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.53) โดยกลยุทธ์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ กลยุทธ์ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 4.64, S.D. = 0.54) รองลงมาคือ กลยุทธ์ด้านการมีความยืดหยุ่นและกลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.56) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.49)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายเป็น 3 ประการ เพื่อให้เกิดความชัดเจนต่อการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ทั้ง 5 ด้าน พบว่า ระดับการแสดงผลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรวิศา ศิริมงคล (2562) และ แก้วมณี ปัทมะ (2564) ซึ่งพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 และ



เขต 3 ตามลำดับ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือด้านวิสัยทัศน์ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือด้านวิสัยทัศน์ ขณะที่ด้านความคิดสร้างสรรค์เป็นด้านที่ได้รับคะแนนต่ำสุด สะท้อนถึงข้อจำกัดการคิดนอกกรอบและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาในทางกลับกัน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เหตุที่เป็นเช่นนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธรัตน์า หาญประชุม (2564) ที่กล่าวว่า สมรรถนะของผู้นำที่เรียกว่า “ผู้นำเชิงสร้างสรรค์” เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้รอดพ้นและได้รับชัยชนะเหนือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง โดยสภาพที่พึงประสงค์ด้านความยืดหยุ่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งแสดงถึงความสำคัญของความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ผลลัพธ์เหล่านี้ สอดคล้องผลวิจัยของ วรณภา ทะอินทร์ (2564) ที่พบแนวโน้มเดียวกันในเขตพื้นที่อื่น โดยมีแนวคิดที่เห็นว่า “ผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถปรับตัวยืดหยุ่นตามสถานการณ์” รวมถึงสนับสนุน และสอดคล้องตามแนวคิดของ Bennis (2002) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของสหรัฐอเมริกาได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า วิสัยทัศน์เป็นการมองอนาคตที่มุ่งสู่ความสำเร็จและความยืดหยุ่นทั้งในการคิดการทำและการตัดสินใจของผู้นำทำให้งานสำเร็จผล

2. ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น 5 ด้าน ครอบคลุมทุกมิติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ ความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วยมาตรการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยมีจุดเด่นคือการเน้นทั้งการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างพื้นที่ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ทั้งนี้ในแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วยแนวทางการดำเนินงานกลยุทธ์ละ 4 มาตรการ รวมทั้งหมด 20 มาตรการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อีรพงษ์ วรบำรุงกุล และคณะ (2568) ที่เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 46 แนวทาง ครอบคลุมด้านวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่น และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีลักษณะดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะด้านความยืดหยุ่น มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุณรดา ทรงบุญศาสตร์ (2559) ที่ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัย



พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่ในระดับมาก กลยุทธ์นี้เป็นการฝึกผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีอิสระทางความคิด สามารถคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรพร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรคิดนอกกรอบและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนาโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้บริหารมีทักษะในการปรับตัวและวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยจัดหลักสูตรอบรมออนไลน์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง จัดตั้งศูนย์นวัตกรรมในสถานศึกษา เพื่อเป็นพื้นที่ให้ผู้บริหารและครูสามารถทดลองแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถริเริ่มโครงการใหม่ ๆ โดยไม่ต้องถูกจำกัดด้วยระเบียบที่ตายตัว

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์นี้มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาลักษณะนี้สามารถทำได้โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารเรียนรู้การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียน สร้างเครือข่ายผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนแนวคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มทางการศึกษา เช่น AI หรือ Big Data เพื่อช่วยผู้บริหารในการคาดการณ์อนาคต และกำหนด KPI ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ สำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สอดคล้องกับ Parker (2004) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่นและความสามารถในการแก้ปัญหา

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะความคิดสร้างสรรค์ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการด้าน Design Thinking และ Innovation Management การจัดตั้ง "Creative Hub" ภายในโรงเรียนเพื่อเป็นพื้นที่สำหรับพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ การจัดโครงการ "เสนอไอเดียสร้างสรรค์" ประจำปี เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการแบ่งปันไอเดียระหว่างผู้บริหารและบุคลากร การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดนอกกรอบ แก้ปัญหา และนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาองค์กร หรือปรับใช้ในแผนงานต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษามีความพร้อมในการปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา แสนภูวา (2566) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า การมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงความรู้จากสิ่งที่เคยทำไปสู่สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา มีการคิดที่หลากหลาย คิดสิ่งใหม่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างจากเดิม ถ้าคิดและทำนอกกรอบภายใต้หลักความถูกต้อง ทำให้



ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นผลลัพธ์และสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะด้านการทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือและบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการดำเนินงาน เช่น การจัดกิจกรรม Team Building สำหรับผู้บริหารและบุคลากร การนำเครื่องมือดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เช่น Google Workspace, Trello หรือ Slack การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานโรงเรียนในลักษณะของคณะทำงานร่วม เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลให้ผู้บริหารมีทักษะการทำงานเป็นทีม คือ การพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ผ่านการอบรมและเวิร์กช็อปสำหรับผู้บริหาร แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรงค์ สุวรรณแสง (2563) ที่พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรเน้นการร่วมมือและใช้หลักเหตุผลในการแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างความสามัคคีและประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อเสริมสร้างความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธรัตน์ หาดูประทุม (2565) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านปัจเจกบุคคลหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และให้เป็นกันเอง จริงใจและมีความยุติธรรม โดยการสร้างภาวะผู้นำด้านนี้สามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การพัฒนาโครงการ Coaching และ Mentoring เพื่อให้ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำและพัฒนาบุคลากรแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม การจัดระบบการประเมินและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโดยใช้เครื่องมือที่สามารถระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละบุคคล การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาศักยภาพตามความถนัด โดยเปิดโอกาสให้เลือกรับการอบรมที่ตรงกับความสนใจ สร้างระบบให้รางวัลและแรงจูงใจที่แตกต่างกันตามความต้องการของบุคลากร เช่น การให้รางวัลเป็นโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น

3. ข้อค้นพบจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะจากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ และการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มาตรการดำเนินงานการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารจะต้องบริหารงานโดยคำนึงถึงทั้ง 5 กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวได้รับการยืนยันถึงความเหมาะสมและเป็นไปได้สูงจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาโดย อธิพงษ์ วรบำรุงกุล และคณะ (2568) ที่เสนอแนวทางในลักษณะเดียวกัน ความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ย



สูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการมีวิสัยทัศน์ ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการมีความยืดหยุ่น และกลยุทธ์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยกรอบแนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 5 กลยุทธ์ ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย 20 มาตราการดำเนินงาน มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพสูงสุดในกระบวนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นางเยาว์ เรืองบุญส่ง (2568) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการยุคปัญญาประดิษฐ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 หน่วยงานระดับนโยบาย ควรมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นนโยบาย เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำรายละเอียดของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเป็นคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ก่อนนำมาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในการบริหารงานคุณภาพการจัดการศึกษา

1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีกลยุทธ์ 5 ด้าน 20 มาตราการดำเนินงาน ก่อนที่จะนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ จำเป็นต้องศึกษา เป้าประสงค์ และมาตรการของแต่ละกลยุทธ์อย่างละเอียดเพื่อให้เกิดความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 9 ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาในเขตอื่นเพิ่มเติมเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเทียบเคียงหรือปรับปรุงกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการวิจัยต่อยอดกลยุทธ์หลักเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างละเอียด เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน และใช้เป็นเกณฑ์หรือเป็นมาตรฐานในการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนต่อไป



2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกรณีศึกษาถึงปัจจัยบางประการที่ถูกเสนอแนะว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา เช่น การพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- จตุรงค์ สุวรรณแสง. (2563). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- จิตติภูมิ เทพคำ. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา).
- จินตนา แสนภูวา. (2566). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- दनัย แก้วมณี ปัทมะ. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- ธีรพงษ์ วรบำรุงกุล และคณะ. (2568). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. วารสารวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา.
- นงเยาว์ เรืองบุญส่ง. (2568). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการยุคปัญญาประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรีระยอง (วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- บุญรดา ทรงบุญศาสตร์. (2562). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 (วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- พัชรัตน์หา หาญประชุม. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- รัตนภรณ์ ชูรา. (2564). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).



- วรศรา ศิริมงคล. (2562). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 6(3), 687-705.
- วรรณภา ทะอินทร์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง, มหาวิทยาลัยพะเยา).
- อรรถชัย แนวเงินดี. (2564). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร.วิทยาเขตอีสาน*, 2(1), 13-21.
- Basadur, M. (2008). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *Journal of The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.
- Bennis, W. (2002). *Creative leadership* [ABI]. Bangkok: Chulalongkorn University.
- David, F. R. (2012). *Strategic management: Concepts and cases* (6th ed.). Prentice Hall.
- Karen T. (2012). Leadership Programs Designed to Develop Creative Leaders: a Multi-Case Study. Ph.D. Andrews University.
- Kittkhan Patipan. (2012). A Structure Equation Model of Creative Leadership for Vocational College Administrators. Graduate School : Khon Kaen University.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Patipan, K. (2012). *A structure equation model of creative leadership for vocational college administrators* (Master's thesis, Khon Kaen University).
- Parker, J. P., & Begnaud, L. G. (1970). *Developing creative leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic management*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Puccio, G., Murdock, M., & Mance, M. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tilstra, K. (2012). *Leadership programs designed to develop creative leaders: A multi-case study* (Ph.D. dissertation, Andrews University).
- Vétillart, G. (2014). *Creativity & leadership: The introduction of creative internal communication practices in organizations* (Master's thesis, Leadership and Management in International, Sweden).

