แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย*

GUIDELINES DEVELOPMENT CREATIVE LEDERSHIP IN THE VUCA WORLD OF SCHOOLS ADMINISTRATOR UNDER THE SUKHOTHAI SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

ศรราม แหล่งเมือง[1] และ ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงคล[2]

Sonram Laengmueang[1] and Poompipat Rukponmongkol[2]

[1-2]มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงพชร

[1-2]Kamphaeng Phet Rajabhat University,Thailand

[1]Corresponding Author's Email: Crottaezart@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา 3) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan ประกอบด้วยผู้บริหาร และครู จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.923 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test Independent, F-test ANOVA และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1) ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.88, S.D. = 0.13)

2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน (t = 0.213, Sig. = 0.832) และจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน (F = 0.619, Sig. = 0.604)

* Received 24 May 2026; Revised 14 June 2026; Accepted 30 September 2026

3) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการจัดอบรมเกี่ยวกับทักษะดิจิทัล ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย ควรชื่นชมและให้กำลังใจบุคลากรผ่านการยกย่องเชิงบวก ส่งเสริมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามและรวบรวมข้อสังเกตจากการทำงานประจำวันของครูและบุคลากร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, ยุคพลิกผัน

Abstract

The objectives of the research were: 1) to study the creative leadership in a disruptive era of school administrators, 2) to compare the creative leadership in a disruptive era of school administrators, and 3) to identify guidelines for developing the creative leadership in a disruptive era of school administrators. This study employed a mixed-methods research design. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan table and consisted of 200 participants, including school administrators and teachers. The research instruments included a questionnaire with a reliability coefficient of 0.923 and a structured interview form. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, independent-samples t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), and content analysis.

The research findings were as follows:

1) The findings indicated that the overall creative leadership in a disruptive era of school administrators was at the highest level (M = 4.88, SD = 0.13).

2) The comparison of creative leadership in the disruptive era among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Sukhothai, classified by work experience, revealed no statistically significant differences in either the overall results or the individual dimensions at the .05 level (t = 0.213, p = .832). Similarly, when classified by school size, no statistically significant differences were found at the .05 level (F = 0.619, p = .604).

3) The guidelines for developing creative leadership in a disruptive era among school administrators revealed that school administrators should

promote training programs on digital skills, foster a learning culture within the organization, and provide opportunities for knowledge sharing and Professional Learning Communities (PLC). They should also utilize various communication channels, recognize and encourage personnel through positive reinforcement, and promote participative decision-making. Furthermore, school administrators should monitor and collect observations from the daily work practices of teachers and staff to support continuous improvement and organizational development.

Keywords: Creative Ledership, VUCA World

บทนำ

ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ทั้งในด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมและการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำและแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม โดยอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจผู้ร่วมงาน ให้เกิดความสมัครใจ ความกระตือรือร้น และความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน (ศราวุธ กางสำโรง, 2559, หน้า 4)

ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในบทบาทของผู้บริหารหน่วยงานในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการบริหารงาน การใช้อำนาจที่ได้รับตามกฎหมายในการชี้นำบุคคลในองค์กรให้ร่วมดำเนินงานตามแผนงาน และแนวทางที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในช่วงระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด 2019 (COVID-19) ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่นำสู่การเปลี่ยนแปลงในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดอาชีพใหม่ ๆ มากมาย การเรียนรู้ ในโลกยุคผันผวนนี้จำเป็นต้องมีผู้นำทางการศึกษาที่สามารถสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างหลากหลายและมีคุณภาพ อย่างมีนัยสำคัญ สถานการณ์เหล่านี้เรียกว่า “โลกยุคพลิกผัน” ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้นำองค์กรที่ต้องเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์ คำว่าโลกยุคพลิกผันถูกใช้ครั้งแรกใน U.S. Army War College “โลกยุคพลิกผัน” มีจุดเริ่มต้นจากการใช้คำย่อโดยนักศึกษาทางทหาร เพื่ออธิบายสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว คาดการณ์ได้ยาก มีความซับซ้อน และเต็มไปด้วยความไม่ชัดเจน จนยากต่อการอธิบายหรือวิเคราะห์ได้อย่างแน่นอน ต่อมาคำดังกล่าวถูกนำมาใช้อธิบายบริบทของโลกภายหลังสิ้นสุดสงครามเย็นในปี พ.ศ.

2534 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่หลายประเทศเผชิญกับความขัดแย้งและความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสงครามในอัฟกานิสถานและอิรัก หลังจากนั้นแนวคิดเรื่องโลกยุคพลิกผันได้ถูกเผยแพร่และนำไปใช้ในหลากหลายวงการมากขึ้น เพื่อสื่อถึงสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และยากต่อการคาดการณ์ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยความหมายของโลกยุคพลิกผันนั้นสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมที่องค์กรและบุคคลจำเป็นต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างเหมาะสมในบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นั้นมาจากคำ 4 คำ คือ ความผันผวน (Volatility) ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ไม่ชัดเจน ยากจะอธิบาย ความซับซ้อน (Complexity) มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ และ ความคลุมเครือ (Ambiguity) เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ (วีรเทพ พัดพรม, 2566, หน้า 18)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย โดยเฉพาะในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ซึ่งมีบริบทของสถานศึกษาที่แตกต่างกันทั้งด้านขนาดโรงเรียน ทรัพยากรทางการศึกษา และความพร้อมด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อบริหารจัดการองค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิผล อันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในอนาคต โดยผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านจินตนาการ (Imagination) ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) ด้านการเรียนรู้แบบทีม (Team learning) ด้านแรงจูงใจ (motivation) ด้านความไว้วางใจ (Trust) และ ด้านความสามารถทางปัญญา (Cognitive abilities) เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ทราบแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

วิจัยเป็นแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ศึกษาแนวทางภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันของ ผู้บริหารสถานศึกษา

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชาการ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ และครู จำนวน 27 โรงเรียน ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,097 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 70 คน และครู จำนวน 1,027 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย, 2568)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง 200 คน นำไปสุ่มการสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi stage Random Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่ม ดังนี้

1.2.1 เจาะจงโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ทุกโรงเรียนในหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) ซึ่งมีโรงเรียนทั้งสิ้น 27 โรงเรียน

1.2.2 เจาะจงผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการจากทั้งหมด 27 โรงเรียน มีจำนวนประชากรทั้งหมด 70 คน

1.2.3 เหลือกลุ่มตัวอย่างในส่วนของครูผู้สอน จำนวน 130 คน จาก ครูผู้สอนจำนวนทั้งสิ้น 1,027 คน

1.2.4 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในแต่ละโรงเรียน ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากแบบใส่คืน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษา

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 สร้างเครื่องมือดังนี้ 1) ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) กำหนดขอบข่ายการสร้างแบบสอบถามตามกรอบนิยามศัพท์ของตัวแปร 3) สร้างข้อคำถามตามขอบข่ายที่กำหนดภายใต้การให้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา 4) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบและประเมินความตรงเชิงเนื้อหาและนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ โดยค่าความสอดคล้องในแต่ละข้อนั้นมีค่าระหว่าง 0.60 – 1.00 5) คัดเลือกข้อคำถามรายข้อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังนี้ 1) นำแบบสอบถามที่ผ่านการเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน 2) นำผลการทดลองใช้แบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น โดยการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรคำนวณสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.923 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ 1) ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ถึงผู้อำนวยการ และครู เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 2) ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมคิวอาร์โค้ด แบบสอบถามในรูปแบบ Google ฟอร์มผ่านช่องทางระบบจัดการสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานเขตพื้นที่ (ระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ E-Office) 3) ผู้ตอบแบบสอบถามได้ ตอบแบบสอบถามกลับมา 200 คน คิดเป็นร้อยละ 100

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1) ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ 2) ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในแต่ละด้าน และแต่ละข้อ โดยหาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ การแปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ลิเคอร์ท (บุญชม ศรีสะอาด, 2560 หน้า 121) 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ การทดสอบค่าที (t-test Independent) จำแนกตาม ประสบการณ์ทำงาน และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) จำแนกตามขนาดโรงเรียน 4) การหาแนวทางภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำมาแจกแจงความถี่ (Content Analysis) และจัดลำดับความสำคัญ

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)	4.75	0.29	มากที่สุด
2	ด้านจินตนาการ (Imagination)	4.89	0.21	มากที่สุด
3	ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility)	4.85	0.23	มากที่สุด
4	ด้านการเรียนรู้แบบทีม (Team learning)	4.91	0.20	มากที่สุด
5	ด้านแรงจูงใจ (Motivation)	4.89	0.21	มากที่สุด
6	ด้านความไว้วางใจ (Trust)	4.92	0.20	มากที่สุด
7	ด้านความสามารถทางปัญญา (Cognitive abilities)	4.94	0.18	**มากที่สุด**
รวม		**4.88**	**0.13**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถทางปัญญา (Cognitive abilities) มีระดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความไว้วางใจ (Trust) และต่ำสุดคือ ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 2 แสดงผลเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อที่	รายการ	**น้อยกว่า 5 ปี** (n=52)		**ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป** (n=148)		t-test	Sig.
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)	4.78	0.25	4.74	0.33	1.023	0.309
2	ด้านจินตนาการ (Imagination)	4.86	0.25	4.90	0.20	-0.980	0.330
3	ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility)	4.84	0.26	4.85	0.22	-0.326	0.745

4	ด้านการเรียนรู้แบบทีม (Team learning)	4.91	0.22	4.91	0.19	-0.093	0.926
5	ด้านแรงจูงใจ (Motivation)	4.89	0.22	4.89	0.20	-0.195	0.846
6	ด้านความไว้วางใจ (Trust)	4.95	0.18	4.92	0.20	1.013	0.314
7	ด้านความสามารถทางปัญญา (Cognitive abilities)	4.96	0.17	4.94	0.18	0.691	0.491
	รวม	**4.88**	**0.15**	**4.88**	**0.12**	**0.213**	**0.832**

จากตารางที่ 2 พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 3 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ข้อที่	**รายการ**		SS	df	MS	F	Sig.
1	ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	0.155 16.765 16.920	3 196 199	0.05 0.09	0.606	0.612
2	ด้านจินตนาการ (Imagination)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	0.089 8.777 8.866	3 196 199	0.03 0.04	0.662	0.577
3	ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	0.032 10.568 10.600	3 196 199	0.01 0.05	0.195	0.900
4	ด้านการเรียนรู้แบบทีม (Team learning)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	0.087 7.905 7.991	3 196 199	0.03 0.04	0.715	0.544

ข้อที่	รายการ		SS	df	MS	F	Sig.
5	ด้านแรงจูงใจ (Motivation)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	0.159 8.316 8.476	3 196 199	0.05 0.04	1.250	0.293
6	ด้านความไว้วางใจ (Trust)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	0.251 7.489 7.740	3 196 199	0.08 0.04	2.186	0.091
7	ด้านความสามารถทางปัญญา (Cognitive abilities)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	0.195 6.050 6.246	3 196 199	0.07 0.03	2.111	0.100
	รวม	**ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม**	**0.032 3.362 3.394**	**3 196 199**	**0.01 0.02**	**0.619**	**0.604**

จากตารางที่ 3 พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกัน

3. ผลการวิเคราะห์การหาแนวทางภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดอบรม/พัฒนาศักยภาพบุคลากรเกี่ยวกับทักษะดิจิทัล 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้ความมั่นใจแก่บุคลากร 6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม 7) ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามและรวบรวมข้อสังเกตจากการทำงานประจำวันของครูและบุคลากร

อภิปรายผล

ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคาดการณ์ล่วงหน้าเตรียมรับมือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมทางการศึกษาคาดการณ์ปัญหาจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พยายามปรับตัวให้สามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเพื่อเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน ซึ่ง

สอดคล้องกับ อมรรัตน์ งามบ้านผือ (2560) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจูงใจ ประสานงานและนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการและความยืดหยุ่นด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์โดยอาศัยปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมแบบเปิด แรงจูงใจภายในและความรู้เชิงลึก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐกิตติ์ บุญเก่ง (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความเป็นอัจฉริยะ ความสามารถพิเศษในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเขากับทุกสถานการณ นำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้มองที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณภาพของผู้เรียน

เปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย รายละเอียดดังนี้

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามที่สมมุติฐานตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสามารถให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ต่างกันมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการสร้างทัศนคติในการทำงาน สามารถจัดการองค์กรที่พัฒนาเพื่อการสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ มีเป้าหมายสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิมาพร มงคลแถลง (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่าผลการเปรียบเทียบ พบว่า จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ภาพรวมและรายด้าน พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารมีรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นการสร้างความเท่าเทียมในทุกระดับการศึกษา เช่น การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ปัญหา

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีขนาดสถานศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การที่สถานศึกษาแต่ละแห่งมีระบบการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลให้สถานศึกษาทุกขนาดในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย มีแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษายัง

ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน จึงทำให้รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยภาพรวมในสถานศึกษาขนาดต่าง ๆ มีลักษณะไม่แตกต่างกันมากนัก สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ เกศณี กฐินเทศ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาที่ชัดเจนคือการใช้หลักการบริหารงาน 4 ฝ่าย

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย มีดังนี้ 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดอบรม/พัฒนาศักยภาพบุคลากรเกี่ยวกับทักษะดิจิทัล 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้ความมั่นใจแก่บุคลากร 6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม 7) ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามและรวบรวมข้อสังเกตจากการทำงานประจำวันของครูและบุคลากร สอดคล้องงานวิจัย Ruloff & Petko (2022) ยืนยันว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการเรียนรู้และทักษะทางดิจิทัลในโรงเรียน วิสัยทัศน์นี้ทำหน้าที่เป็นเข็มทิศที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจทิศทางและสามารถเลือกใช้นวัตกรรมได้ตรงกับงานและสถานการณ์ ตามที่ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้ระบุไว้ ซึ่งช่วยลดความสับสนและเพิ่มประสิทธิภาพในการนำเทคโนโลยีมาใช้ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถทางดิจิทัล (Digital Literacy) ผ่านการอบรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษยมาส ผาดี (2563) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษาของคุณจึงตอกย้ำว่าเมื่อผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจสูง บุคลากรก็จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิศิษฐ ศรีสุข (2567) ที่พบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและเชื่อใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์การเป็นผู้สนับสนุน และผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าทำในสิ่งใหม่ กล้าตัดสินใจ เชื่อมั่นในการกระทำ ยอมรับข้อผิดพลาดและให้เกียรติเคารพผู้อื่น รับฟังและช่วยแก้ปัญหาด้วยความเป็นมิตร การแสดงความรู้สึกที่จริงใจ สนับสนุนและเชื่อมั่นในทีมงาน ไม่มุ่งร้ายและมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ จินตนาการ ความยืดหยุ่น การเรียนรู้แบบทีม แรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความสามารถทางปัญญา ซึ่งเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงและส่งเสริมกันในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และความยั่งยืนของสถานศึกษาในยุคพลิกผัน ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านเข้าด้วยกันอย่างสมดุล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคต การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมความร่วมมือของทุกภาคส่วน และยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผัน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการจัดอบรมเกี่ยวกับทักษะดิจิทัล ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้

ช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย ควรชื่นชมและให้กำลังใจบุคลากรผ่านการยกย่องเชิงบวก ส่งเสริมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามและรวบรวมข้อสังเกตจากการทำงานประจำวันของครูและบุคลากร

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารให้สอดคล้องกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผัน

1.2 ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายทางการศึกษา เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการและความยั่งยืนขององค์กร

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการประเมินภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่ใช้เครื่องมือหลากหลาย เช่น การประเมินโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาทางการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

เอกสารอ้างอิง

เกศณี กฐินเทศ. (2562). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย, สำนักงาน. (2568). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568. สุโขทัย: กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย.

ณัฏฐกิตติ์ บุญเก่ง, (2564). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ทิมาพร มงคลแถลง. (2563). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ใน วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพมหานคร.

บุษยมาส ผาดี. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพรพรรณี.

วิศิษฐ ศรีสุข, (2567). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรีระยอง. ในวิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

วีรเทพ พัดพรม. (2566). ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศราวุธ กางสำโรง. (2559). อิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

อมรรัตน์ งามบ้านผือ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

Krejcie, R.V., & D.W. Morgan. (1970, September). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement. 30(3) : 608–609.

Ruloff, M., & Petko, D. (2021). School principals' educational goals and leadership styles for digital transformation: results from case studies in upper secondary schools. Technology, Pedagogy and Education**.** 1-19.