

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา  
STRATEGIES FOR DEVELOPING CREATIVE LEADERSHIP AMONG SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE NAKHON RATCHASIMA PROVINCIAL  
ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

ธีระพงษ์ สวนดี<sup>1\*</sup>, สมเกียรติ ทานอก<sup>2</sup>, และ ศิริ ถีอาสนา<sup>3</sup>

Teerapong Suandee<sup>1</sup>, Somkiat Tanok<sup>2</sup>, and Siri Thee-asana<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

<sup>1,2,3</sup>Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

\*Corresponding author e-mail: teerapong0071331@gmail.com

Received: July 10, 2025

Reviewed: August 13, 2025

Revised: October 7, 2025

Accepted: October 8, 2025

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และประเมินผลกลยุทธ์ดังกล่าว กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 24 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 99 คน และครูหัวหน้างาน จำนวน 99 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 222 คน ในปีการศึกษา 2567 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์ร้อยละได้มา ซึ่งการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการผสมวิธีพหุระยะ (Multi-phases mixed Methods Research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดำเนินการใน 3 ระยะหลัก ได้แก่ การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผ่านการรวบรวมและวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ (1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จำนวน 1 ฉบับ และ (2) แบบประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 ฉบับ การสร้างกลยุทธ์ผ่านการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ SWOT และการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดและปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในระยะนี้ คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Doctoral Degree of Philosophy Program, Educational Administration, Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Assistant Professor, Educational Administration Program, Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Assistant Professor, Educational Administration Program, Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

Scale) 5 ระดับ เพื่อสำรวจเกี่ยวกับสภาพ ที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และการประเมินกลยุทธ์โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้อำนวยการสถานศึกษา ประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ เพื่อนำผลการประเมินมา ปรับปรุงกลยุทธ์จนสมบูรณ์ เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัยในระยนี้ คือ (1) แบบประเมินด้านความถูกต้องและ ด้านความเหมาะสมเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และ (2) แบบประเมินด้านความเป็นไปได้และด้านความเป็น ประโยชน์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 30 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน วิเคราะห์โอกาส ภาวะคุกคาม กำหนดกลยุทธ์โดยใช้รูปแบบของ Matrix Analysis และประเมินความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์

ผลการวิจัย พบว่า (1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา มี 5 องค์ประกอบ คือ ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) ด้านจินตนาการ (Imagination) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และด้านความท้าทาย (Challenge) (2) ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา คือ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา (4C-LEAD Strategy) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) จำนวน 4 พันธกิจ เป้าประสงค์ (Goals) จำนวน 4 เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก จำนวน 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง จำนวน 8 กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติ จำนวน 40 แนวทาง และ (3) ผลการประเมินกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, กลยุทธ์การพัฒนา, องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา

### Abstract

The research titled “Strategies for Developing Creative Leadership among School Administrators under the Nakhon Ratchasima Provincial Administrative Organization” aimed to examine the components of creative leadership among school administrators, formulate strategies for developing creative leadership, and evaluate the effectiveness of these strategies. The sample group included 222 participants, namely 24 school administrators or deputy administrators acting as school administrators, 99 deputy administrators or teachers performing the duties of deputy administrators, and 99 head teachers from schools under the Nakhon Ratchasima Provincial Administrative Organization during the 2024 academic year. The sample size was determined using percentage criteria and obtained through stratified random

sampling. A multi-phase mixed methods research design incorporating both quantitative and qualitative approaches was employed. The study was conducted in three main stages. The first stage involved examining the components of creative leadership through document and research analysis and conducting interviews with experts. The research instruments used in this stage were (1) a semi-structured interview form and (2) an evaluation form of the components of creative leadership among school administrators. In the second stage, the strategies were developed using quantitative data collection, SWOT analysis, and focus group discussions with experts to identify and refine appropriate strategies. The research instrument used in this stage was a five-point rating scale questionnaire designed to assess the actual and desired conditions of creative leadership development among school administrators. In the third stage, the strategies were evaluated by experts and school administrators to determine their accuracy, appropriateness, feasibility, and usefulness. The evaluation results were then used to revise and finalize the strategies. The research instruments used in this stage included (1) a five-point rating scale assessment form for evaluating accuracy and appropriateness, completed by nine experts selected through purposive sampling, and (2) a five-point rating scale assessment form for evaluating feasibility and usefulness, completed by 30 school administrators. Statistical methods employed for data analysis included percentage, mean, standard deviation, analysis of strengths and weaknesses, analysis of opportunities and threats, strategy formulation using the matrix analysis framework, and evaluation of the accuracy, feasibility, and usefulness of the developed strategies.

The research findings were as follows: (1) The components of creative leadership among school administrators under the Nakhon Ratchasima Provincial Administrative Organization comprised five components: vision, flexibility, imagination, creativity, and challenge. (2) The results of the strategy formulation for developing creative leadership among school administrators under the Nakhon Ratchasima Provincial Administrative Organization yielded the “4C-LEAD Strategy”. The strategy comprised one vision, four missions, four goals, four main strategies, eight secondary strategies, and forty implementation guidelines. (3) The results of the strategy evaluation indicated that the overall appropriateness of the strategy was rated at the highest level.

**Keywords:** Creative leadership, development strategies, Nakhon Ratchasima Provincial Administrative Organization

## บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาประเทศและเป็นรากฐานของความมั่นคงถาวรดังที่ พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้พระราชทาน พระบรมราโชวาทว่า “ผู้ที่ทราบตระหนักว่าตนศึกษาเพื่ออะไร แล้วนำความรู้ ความคิด และความชำนาญ ไปปฏิบัติให้ถูกจุดประสงค์ที่แท้จริง...จึงจะสามารถสร้างความเจริญผาสุกและความวัฒนาถาวรในชาติ ให้เกิดขึ้นโดยสมบูรณ์” (สำนักพระราชพิธี, 2517) ดังนั้นการศึกษาที่มีคุณภาพจึงต้องมีระบบการบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี องค์การทางการศึกษาจึงต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้เท่าทันกระแสโลก (Hitt et al., 2023)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างมาก ในยุคปัจจุบัน เพราะสามารถตอบโจทย์ต่อความหลากหลายและซับซ้อนของสถานการณ์ทางการศึกษายุคใหม่ โดยผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีทักษะในการคิดนอกกรอบ รู้จักวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ และสามารถ นำบุคลากรไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์การ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และนักรบ หมี่แสน, 2561) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำลักษณะนี้ยังมีพลังในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นแรงจูงใจภายใน และเสริมสร้าง ความสามารถของครูและบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ทางการศึกษาอย่างยั่งยืน (ยุวดี พ่วงรอด และคณะ, 2563) ซึ่ง Basadur (2008) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการนำบุคคลอื่น (Leading People) อย่างมีกระบวนการ (Process) หรือมีวิธีการ (Method) ร่วมกัน มีการศึกษาปัญหาอย่างละเอียดและแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ (New Solution) เป็นกระบวนการที่จำเป็นในการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำ ความเข้าใจอย่างรวดเร็วว่า กระบวนการเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับใด มีทักษะในการจัดการกับบุคคลอื่น อย่างเป็นลำดับขั้นตอนจากกระบวนการสร้างสรรค์ การรู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเป็นต้นแบบใน การสร้างผู้นำสมัยใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Stoll and Temperley (2009) ได้สรุปแนวคิดภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ว่า เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (Imaginative) และการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนต่อโอกาส ต่าง ๆ ประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย (Challenging) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมอง การคิดและการกระทำ สิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันเพื่อจะเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้ององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา มีสถานศึกษาในสังกัดรวมทั้งสิ้นจำนวน 58 สถานศึกษา จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคนในจังหวัด นครราชสีมาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะที่เป็นพลเมืองไทยและเป็นพลเมืองของโลก เพื่อเป็น หลักฐานที่พอเพียงสำหรับการใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิต ทั้งเพื่อการพัฒนาหน้าที่การงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต ส่วนตนและครอบครัว และเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างสรรค์สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาประเทศให้ยั่งยืนในอนาคต นอกจากนี้ยังส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยการส่งเสริมทักษะความคิดเชิงสร้างสรรค์และพัฒนาความคิดเชิงระบบ การส่งเสริมให้เป็น ผู้มีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารงาน

เชิงสร้างสรรค์ การสร้างเครือข่ายการบริหารการศึกษาทุกภาคส่วนทั้งภายในประเทศ ต่างประเทศ และในอาเซียน (องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา, 2565)

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่งขาดภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกได้อย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ ทั้งนี้ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ก้าวทันต่อเหตุการณ์ มีความสามารถในการสื่อสารและมีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจจะทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (นิวัฒน์ เจริญศิริ และจตุพล ยงศร, 2566) ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นในการศึกษาและพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา มีแนวทางที่ชัดเจนในการยกระดับตนเองและองค์การ การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งพัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้จริงในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากแนวคิดและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา” ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และเพิ่มศักยภาพในการจัดการศึกษาให้มีความสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในโอกาสต่อไป

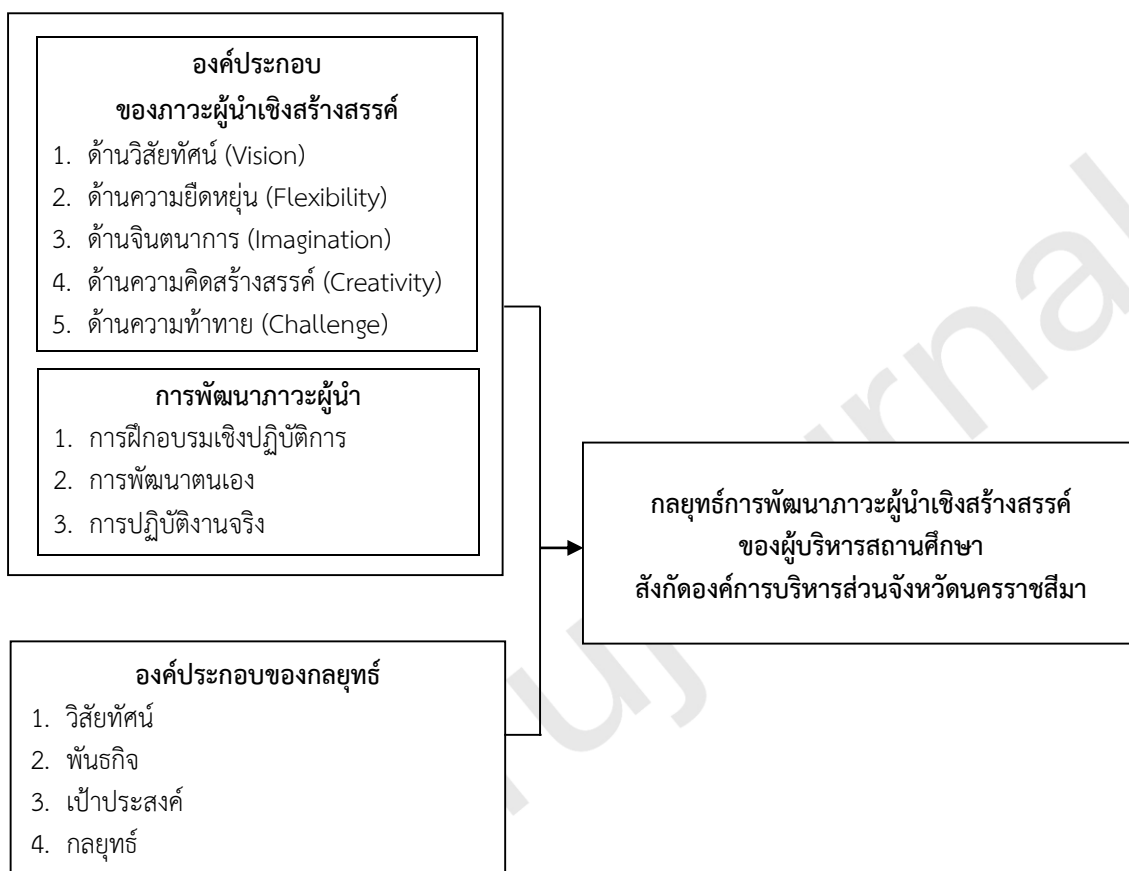
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา





## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีการวิจัย

การวิจัยแบบการผสมวิธีพหุระยะ (Mixed-method Research) ดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้

### 1. ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

1.1 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้การวิจัยเอกสาร คัดเลือกข้อมูลจากหนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความวิชาการ เอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จาก พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์ (2553); ธีระ รุญเจริญ และวาสนา ศรีไพโรจน์ (2554); วิโรจน์ สารรัตน์ (2557); พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ (2560) และไพฑูรย์ สีนลรัตน์ และนักรบ หมั่นแสน (2561) ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาและองค์ประกอบของกลยุทธ์จาก พฤทธิ ศิริบริรักษ์ (2552); สมชาย พัทธเสน (2561) และ David (2009) ศึกษาบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยเน้นความถูกต้อง สอดคล้อง และตรงกับวัตถุประสงค์ ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมจากฐานข้อมูลวิชาการและแหล่งเผยแพร่ของหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา จากนั้นวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ

1.2 ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ที่ได้รับการยอมรับจากกรณี Best Practices หรือรางวัลจากภาครัฐและครุสภา เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างที่เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นภายใต้คำถามชัดเจน สอดคล้องวัตถุประสงค์

ดำเนินการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบมีจรรยาบรรณ และศึกษาองค์ประกอบจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ ตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อมโยง ได้องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 5 องค์ประกอบ คือ ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) ด้านจินตนาการ (Imagination) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และด้านความท้าทาย (Challenge)

1.3 ขั้นตอนที่ 3 การประเมินองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การวิจัยนี้เป็นการ ออกแบบเชิงคุณภาพควบคู่วิเคราะห์เชิงปริมาณเบื้องต้น โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ที่มีประสบการณ์ด้านบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ เช่น ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษารางวัลครูสภา หรือจากหน่วยงานภาครัฐ และศึกษานิเทศก์รางวัล ครูสภา ใช้แบบประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนาจากข้อมูลก่อนหน้าและคำปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษา เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ผ่านการอนุมัติและนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ และร้อยละ การประเมินองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ผลปรากฏว่า องค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับดีมากทุกด้าน

1.4 ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาแนวคิดเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ศึกษาแนวคิด เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เพื่อจัดทำกรอบแนวคิดในการวิจัยสำหรับการพัฒนาแนวทางหรือโมเดลในระยะต่อไป

## 2. ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น (Actual and Desirable State) การวิจัยเชิงปริมาณนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียน ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 58 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือครูผู้ปฏิบัติ หน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนละ 4 คน จำนวน 232 คน และหัวหน้างาน 4 ฝ่าย ฝ่ายละ 1 คน โรงเรียนละ 4 คน จำนวน 232 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 522 คน ในปีการศึกษา 2567 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 24 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 99 คน และหัวหน้างาน จำนวน 99 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 222 คน ในปีการศึกษา 2567 ใช้แบบสอบถาม 5 ระดับ 4 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป สภาพที่เป็นจริง-สภาพที่ควรจะเป็น ภาวะผู้นำ ความคิดเห็นสภาพแวดล้อมภายนอกและข้อเสนอแนะ โดยพัฒนาเครื่องมืออย่างเป็นระบบผ่านการศึกษาทฤษฎี ปรัชญาผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความตรง ทดลองใช้หา ค่าเชื่อมั่นด้วย Cronbach's alpha และได้ค่า IOC >0.60 การเก็บข้อมูลโดยทางไปรษณีย์ พร้อมติดตามผล วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและแปลผลตามเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

2.2 ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ขั้นตอนนี้วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยใช้ข้อมูลสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน

โอกาส และอุปสรรค ด้วยเมทริกซ์ตาม สุวิมล ว่องวาณิช (2562) เพื่อเชื่อมโยงจุดแข็งกับโอกาส เช่น วิสัยทัศน์ กับสภาพสังคม-เศรษฐกิจ และจินตนาการกับเทคโนโลยี วิเคราะห์ ผลดำเนินงานเป็น 4 ช่อง ตามเกณฑ์ เปรียบเทียบผลจริงกับเป้าหมาย ใช้เป็นฐานพัฒนากลยุทธ์ โดยกำหนดองค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางปฏิบัติ ก่อนนำปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อกลั่นกรองและสรุปแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต่อไป

2.3 ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์ ผู้วิจัยร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาใช้แบบบันทึกยกร่างกลยุทธ์เก็บข้อมูล พร้อมจัดสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน เพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นและสรุปฉันทมติ จัดเตรียมเอกสารสถานที่ และบันทึกการประชุม นำเสนอร่างกลยุทธ์ให้ที่ปรึกษา พร้อมบันทึกเสียง ถอดความ วิเคราะห์ เนื้อหา และสังเคราะห์ความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้สมบูรณ์และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา องค์ประกอบกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางปฏิบัติ

2.4 ขั้นตอนที่ 4 วิพากษ์ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติ 1) อาจารย์มหาวิทยาลัยมีความรู้ความสามารถทางการบริหารการศึกษา อย่างน้อย 3 ปี 2) ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ ในการบริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลการบริหารการศึกษาคัดเลือกจากคุรุสภา หน่วยงานภาครัฐหรือจาก มหาวิทยาลัย มีจำนวน 9 คน คือ 1) ศาสตราจารย์ ดร.สมาน อัสวภูมิ 2) รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง 3) รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร 4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงเดช สอนใจ 5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกฤษณกฤต ยอดสละ 6) อาจารย์ ดร.วินัย ทองภูบาล 7) ดร.ธัญญเทพ สิทธิเสื่อ 8) ดร.นิรันดร์ เนตรภักดี และ 9) ดร.ภูมิไพรัตน์ อนุพันธ์ ผ่านการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้แบบ บันทึกตรวจสอบกลยุทธ์เก็บข้อมูล เตรียมงานและประสานอย่างเป็นระบบ นำเสนอกลยุทธ์ ให้วิจารณ์ อย่างอิสระ พร้อมบันทึกความคิดเห็น วิเคราะห์เนื้อหาและสรุปข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปรับปรุงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาให้สมบูรณ์ขึ้น

### 3. ระยะที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1 ขั้นตอนที่ 1 การประเมินด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่พัฒนา โดยเลือก ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ได้แก่ นักบริหารการศึกษา 5 คน (ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา), นักวิชาการ 1 คน (ศึกษานิเทศก์ปริญญาเอก) และนักปฏิบัติ 4 คน (ผู้อำนวยการสถานศึกษา) ใช้แบบประเมิน 3 ด้าน ตามมาตราส่วน 5 ระดับ พร้อมแนบสรุปโครงสร้าง วิทยานิพนธ์เก็บข้อมูลระหว่าง 7-28 กุมภาพันธ์ 2568 ผ่านการอนุญาตคณะกรรมการและวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามเกณฑ์ พร้อมแปลผลเชิงคุณภาพเพื่อรายงานผลวิจัย

3.2 ขั้นตอนที่ 2 การประเมินด้านความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ผู้วิจัยสำรวจความคิดเห็น ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา 30 คน เพื่อประเมินความเป็นไปได้



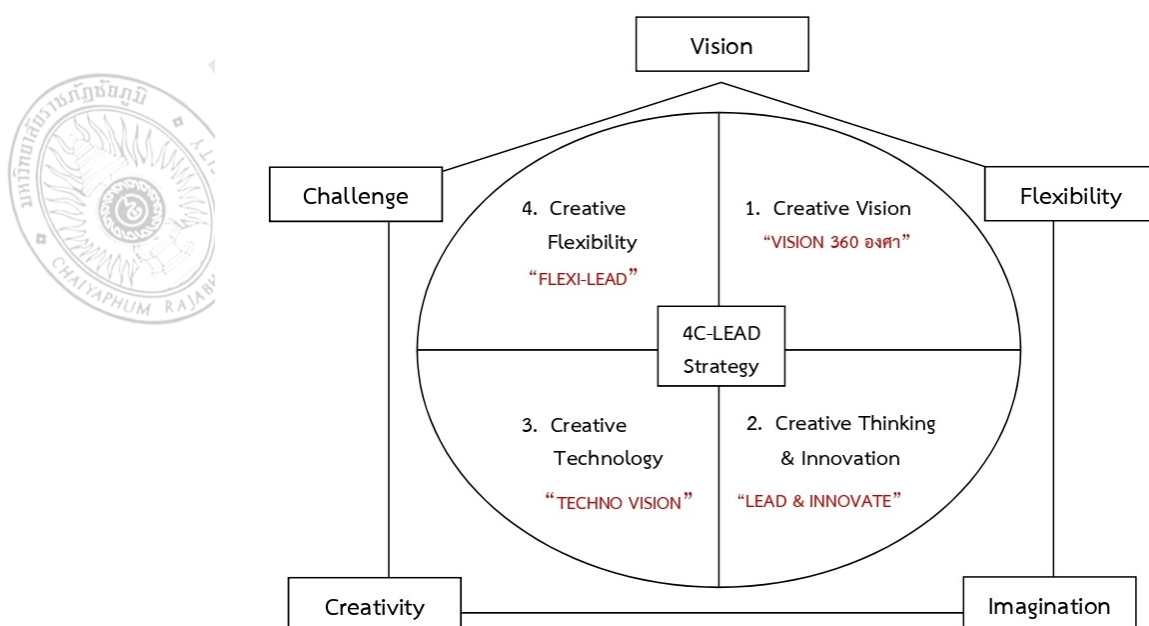
และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยใช้แบบประเมิน 2 ด้านในมาตราส่วน 5 ระดับ พร้อมแนบสรุป โครงร่างวิทยานิพนธ์ เก็บข้อมูลระหว่าง 7-25 เมษายน 2568 ผ่านการอนุญาตหน่วยงานต้นสังกัด วิเคราะห์ ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมแปลผลตามเกณฑ์ สรุประดับความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่าง

3.3 ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลและนำเสนอผลการประเมินกลยุทธ์ ภายหลังจากเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ผลจากทั้งสองกลุ่ม (ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ดำเนินการสถานศึกษา) ผู้วิจัยได้รวบรวมสังเคราะห์และ นำเสนอผลการประเมินกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ พร้อมแปลความหมายเชิงคุณภาพ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการยืนยัน ความเหมาะสม และความพร้อมในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในบริบทของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดนครราชสีมา

### ผลการวิจัย

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดนครราชสีมา ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งครอบคลุมการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความยืดหยุ่น ที่เน้นการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การ เปิดรับความคิดใหม่ ๆ และการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ด้านจินตนาการ ซึ่งสะท้อนผ่านอารมณ์ขันในการ ทำงาน ความคิดเชิงสร้างสรรค์และสติปัญญาในการคิดวิเคราะห์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ที่แสดงถึงความคิด ริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความละเอียดลออ และความยืดหยุ่นทางความคิด และสุดท้ายคือ ด้านความ ท้าทาย ซึ่งเน้นการเผชิญกับความเสี่ยงสูงและการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ เพื่อผลักดันศักยภาพของตนเอง และองค์การให้บรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. กลยุทธ์ 4C-LEAD เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบจำลองประเด็นกลยุทธ์ 4C-LEAD Strategy

จากภาพที่ 2 กลยุทธ์ 4C-LEAD เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) Creative Vision (วิสัยทัศน์สร้างสรรค์) โดยใช้ชื่อกลยุทธ์ว่า “VISION 360 องศา” มีกลยุทธ์รอง 2 ด้าน คือ Social Synergy และ Cultural Integration รวมแนวทางปฏิบัติ 10 ข้อ เน้นการสร้างเครือข่ายกับชุมชนและการบูรณาการวัฒนธรรมสู่การบริหาร, 2) Creative Thinking & Innovation (ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม) ในนาม “LEAD & INNOVATE” มีกลยุทธ์รอง 2 ด้าน ได้แก่ Budget for Innovation และ Partnership for Potential รวม 10 แนวทาง มุ่งใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความร่วมมือจากภายนอก, 3) Creative Technology (เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร) ภายใต้ชื่อ “TECHNO VISION” มีกลยุทธ์รอง 2 ด้าน คือ Best Practice Exchange และ Tech Support System รวมแนวทางปฏิบัติ 10 ข้อ มุ่งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนแนวทางดีเด่นและการสนับสนุนเทคโนโลยีในการบริหาร และ 4) Creative Flexibility (ความยืดหยุ่นและการปรับตัว) ในชื่อ “FLEXI-LEAD” ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 ด้าน ได้แก่ Multi-Dimension Thinking และ Flexible Learning System รวม 10 แนวทาง ส่งเสริมการคิดหลากหลายมิติและระบบการเรียนรู้ที่ปรับตัวได้รวดเร็ว รวมทั้งสิ้นมีกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 8 กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติรวม 40 แนวทาง โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้นำทางการศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์ ยืดหยุ่น และสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คนและผู้อำนวยการสถานศึกษา 30 คน เห็นพ้องว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ต่าง ๆ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับสูงสุด โดยวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ได้รับคะแนนสูงสุด กลยุทธ์หลักที่โดดเด่นคือ “ความยืดหยุ่นและการปรับตัว” รองลงมาคือ “ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม” และ “เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร” ส่วนกลยุทธ์รองเน้นการบูรณาการวัฒนธรรมกับนวัตกรรมและสร้างเครือข่ายชุมชน แนวทางปฏิบัติที่ได้คะแนนสูงสุด คือ การประชุมระดมความเห็นและอบรมงบประมาณสนับสนุนนวัตกรรม สะท้อนถึงความพร้อมและความสอดคล้องในการนำกลยุทธ์ไปใช้ส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทองค์การและชุมชน ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ผลการประเมินด้านความเป็นไปได้และด้านความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

| รายการประเมิน                                                                                                                                       | ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 9) |     |           |                  |     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----|-----------|------------------|-----|-----------|
|                                                                                                                                                     | ความเป็นไปได้                    |     |           | ความเป็นประโยชน์ |     |           |
|                                                                                                                                                     | M                                | SD  | แปลผล     | M                | SD  | แปลผล     |
| 1. กลยุทธ์หลักที่ 1 Creative Vision (วิสัยทัศน์<br>สร้างสรรค์) VISION 360 องศา: วิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์<br>ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง                   | 4.80                             | .40 | มากที่สุด | 4.83             | .38 | มากที่สุด |
| 1.1 กลยุทธ์รองที่ 1 Social Synergy: การสร้าง<br>เครือข่ายสังคมร่วมกับชุมชน                                                                          | 4.87                             | .32 | มากที่สุด | 4.86             | .35 | มากที่สุด |
| 1.2 กลยุทธ์รองที่ 2 Cultural Integration:<br>การบูรณาการวัฒนธรรมกับนวัตกรรม                                                                         | 4.51                             | .63 | มากที่สุด | 4.73             | .44 | มากที่สุด |
| 2. กลยุทธ์หลักที่ 2 Creative Thinking & Innovation<br>(ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม) LEAD & INNOVATE:<br>ผู้นำสู่การสร้างนวัตกรรมด้วยทุนทางเศรษฐกิจ | 4.71                             | .39 | มากที่สุด | 4.79             | .42 | มากที่สุด |
| 2.1 กลยุทธ์รองที่ 1 Budget for Innovation:<br>การใช้งบประมาณอย่างสร้างสรรค์                                                                         | 4.75                             | .53 | มากที่สุด | 4.66             | .56 | มากที่สุด |
| 2.2 กลยุทธ์รองที่ 2 Partnership for Potential:<br>การสร้างเครือข่ายสนับสนุนการบริหาร                                                                | 4.74                             | .50 | มากที่สุด | 4.75             | .52 | มากที่สุด |
| 3. กลยุทธ์หลักที่ 3 Creative Technology (เทคโนโลยี<br>เพื่อการบริหาร) TECHNO VISION: จินตนาการ<br>สร้างสรรค์ ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี                | 4.68                             | .58 | มากที่สุด | 4.62             | .59 | มากที่สุด |
| 3.1 กลยุทธ์รองที่ 1 Best Practice Exchange:<br>เวทีแลกเปลี่ยนแนวทางดีเด่น                                                                           | 4.72                             | .42 | มากที่สุด | 4.78             | .38 | มากที่สุด |
| 3.2 กลยุทธ์รองที่ 2 Tech Support System:<br>ระบบสนับสนุนเพื่อความคิดสร้างสรรค์                                                                      | 4.80                             | .40 | มากที่สุด | 4.76             | .44 | มากที่สุด |
| 4. กลยุทธ์หลักที่ 4 Creative Flexibility (ความยืดหยุ่น<br>และการปรับตัว) FLEXI-LEAD: ผู้นำยืดหยุ่น<br>สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์              | 4.84                             | .37 | มากที่สุด | 4.90             | .26 | มากที่สุด |
| 4.1 กลยุทธ์รองที่ 1 Multi-Dimension Thinking:<br>ส่งเสริมการคิดหลากหลายมิติ                                                                         | 4.79                             | .41 | มากที่สุด | 4.88             | .33 | มากที่สุด |
| 4.2 กลยุทธ์รองที่ 2 Flexible Learning System:<br>ระบบเรียนรู้ปรับตัวเร็ว                                                                            | 4.77                             | .42 | มากที่สุด | 4.80             | .40 | มากที่สุด |
| ภาพรวม                                                                                                                                              | 4.74                             | .44 | มากที่สุด | 4.79             | .41 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการประเมินด้านความเป็นไปได้และด้านความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความยืดหยุ่น ด้านจินตนาการ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านความท้าทาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการศึกษาข้อมูลจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2551) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสร้างสรรค์ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องมองกว้าง คิดไกลและใฝ่สูง คำว่า “มองกว้าง คิดไกล” เป็นการมองแบบมีวิสัยทัศน์ มองภาพในอนาคตโดยเหตุปัจจัยที่มาจากอดีตประสพการณ์ เข้ากับปัจจุบันแล้ววางแผนเตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมายมองไปรอบ ๆ ทั้งอิทธิพลกระทบจากภายในและภายนอก มองอย่างหลากหลายมิติ แล้วมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ปรับองค์การให้เข้ากับสถานการณ์เป็นส่วนหนึ่งของสถานการณ์ ส่วนคำว่า “ใฝ่สูง” เป็นการปรารถนาสิ่งที่ดีงาม ประเสริฐอย่างสูงยิ่ง เป็นความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานให้ดียิ่งขึ้น การใฝ่สูง ใฝ่สิ่งดีงาม จะทำให้เกิดกำลังใจในการทำการสร้างสรรค์ทุกอย่าง สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และนักรบ หมั่นแสน (2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาค้นคว้าด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบ และกระบวนการเพื่อผ่องถ่ายและขยายขอบเขตของการมองปัญหาทะลุวงไปจากแนวทางแบบเดิม ๆ จึงจะสามารถแก้ปัญหา สร้างสิ่งที่ดีและยั่งยืนในอนาคต รวมทั้งสอดคล้องกับ พัทธี อินทาบัจ (2563) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความยืดหยุ่น ด้านจินตนาการ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา และด้านความท้าทาย อีกทั้งสอดคล้องกับ พิมพ์ศนิดา จิงสุทธีวงษ์ (2563) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการจินตนาการสู่ความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งความสำเร็จ และด้านความน่าเชื่อถือ และสอดคล้องกับ Harris (2009) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เน้นการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความคิดหลากหลาย ซึ่งส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์การอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนความไม่สอดคล้องกับนโยบายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตั้งแต่ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ โดยใน

การเสริมสร้างความรู้ ความสามารถหรือทักษะที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำให้ดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผลการดำเนินงานของบุคคล กลุ่ม และโดยรวมทั้งองค์การบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งสอดคล้องกับ พุทธชาติ ภูจอมจิต (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับ Achua and Lussier (2013) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นความสามารถในการสร้างจินตนาการถึงสภาพการณ์ที่แตกต่างและดีกว่าเดิม รวมทั้งวิธีการที่ทำให้เกิดผลสำเร็จได้ตามที่คิดไว้

ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ได้เปิดกว้างอย่างแพร่หลายให้ครอบคลุมในการแสดงความคิดเห็นด้านความคิดสร้างสรรค์ หรืออาจเกิดจากสภาพการแข่งขันในปัจจุบันขัดขวางสิ่งเร้าให้เกิดผลการสร้างสรรค์ มีความกังวลต่อการบริหารงาน ทำให้มีผลกระทบต่อสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดการทำงานที่สร้างสรรค์ได้ สอดคล้องกับ ขวัญฤทัย ภูสาระ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับ Robinson (2007) กล่าวว่า อุปสรรคของความคิดสร้างสรรค์ที่สำคัญ คือ ความกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure) ความกังวลว่าจะทำผิดพลาด ถูกวิพากษ์วิจารณ์ หรือโอเคียไม่ดีพอ ทำให้ไม่กล้าที่จะเสนอความคิดใหม่ ๆ หรือลองทำอะไรที่แตกต่าง

3. ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา นั้น มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ รวมถึงกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางปฏิบัติ ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบคอบ มีการประเมินจากผู้ทรงวุฒิ และมีการปรับปรุงแก้ไขให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางปฏิบัติ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yuan et al. (2020) ที่เน้นการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสอดคล้องกับบริบทองค์การ รวมทั้งสอดคล้องกับ Johnson et al. (2008) ที่สนับสนุนการประเมินกลยุทธ์อย่างครอบคลุม โดยยึดทรัพยากรและศักยภาพขององค์การเป็นฐาน ซึ่งช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การและความมุ่งมั่นร่วมกันของบุคลากร ขณะเดียวกัน การประเมินกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้และประโยชน์สูง อีกทั้งสอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ Mintzberg et al. (2003) และสอดคล้องกับ มณฑลภรณ์ ภักดีชน และคณะ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ทั้งกลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัด มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นและการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ อย่างปลอดภัย

1.2 ควรนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้ โดยยึดหลักความสอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาที่เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบสนับสนุนและเครือข่ายผู้บริหารที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในระยะยาว

2.2 ควรศึกษาผลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัลในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เพื่อรองรับความท้าทายในศตวรรษที่ 21

## เอกสารอ้างอิง

- ขวัญฤทัย ภูสาระ (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา]. Office of Academic Resources and Information Technology.  
<http://etheses.aru.ac.th/thesisdetail.php?id=1939>
- ธีระ รุญเจริญ และวาสนา ศรีไพโรจน์. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้. ข้าวฟ่าง. นวัตกรรม เจริญศิริ และจตุพล ยงสร. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 17(1), 39-55.  
<https://so17.tci-thaijo.org/index.php/EduBSRU/issue/view/19/21>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2551). ภาวะผู้นำและจริยธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 10). สหธรรมิก.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก. พรักหวานกราฟฟิค.
- พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์. (2553). การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรี อินทาปัจ. (2563). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. DSpace at Rajamangala University of Technology Thanyaburi.  
<http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/3903>

- พิมพ์ศนิตา จิงสุทธีวงศ์. (2563). **โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักวิชาการศึกษา**  
**สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ** [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. SNRU e-Thesis. [https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/thesis\\_detail?r=57620248114](https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/thesis_detail?r=57620248114)
- พิมพ์พรพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**  
**จังหวัดปทุมธานี**. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พุทธชาติ ภูจอมจิต. (2562). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียน**  
**ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. DSpace at Mahasarakham University.  
<http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/441/1/57010560015.pdf>
- ไพฑูริย์ สีนลรัตน์ และนักรบ หมี่แสน. (2561). **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 3). จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- มณฑลลักษณ์ รักดีชน, ฉลอง ชาตบุระชีวิน และอนุชา กอนพวง. (2557). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบ**  
**ดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 16(1),  
108-119. [https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal\\_nu/article/view/16922](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/16922)
- ยุวดี พ่วงรอด, วิจิต ทรายพวงท่าโก, กัลยา รัตนวิจิตรปัญญานันท์, และโชติ บดีรัฐ. (2563). **นโยบายสาธารณะ**  
**ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ประทับ**  
**ช้าง อำเภอบึงสามพัน จังหวัดพิจิตร**. Journal of Roi Kaensarn Academi, 5(2), 122-141.  
<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/246872>
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทิตะร่วมสมัยปัจจุบัน**. ทิพย์วิสุทธิ.
- สมชาย พัทธเสน. (2561). **กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น**  
**มหาวิทยาลัยบูรพา**. มหาวิทยาลัยบูรพา. BUUIR คลังปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา.  
<https://buuir.buu.ac.th/xmlui/handle/1234567890/3514>
- สัมฤทธิ์ งามเพ็ญ. (2557). **ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 2). คลังนันทิตะ.
- สำนักพระราชเลขาธิการ. (2517). **ประมวลพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาทที่พระราชทานในโอกาสต่างๆ**  
**ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2515 จนถึงเดือนพฤศจิกายน 2516**. กรมแผนที่ทหาร.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น** (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. (2565). **นโยบายการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด**  
**นครราชสีมา**. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา.
- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). **Effective leadership**. South-Western Cengage Learning.

Basadur, M. (2008). Leading other to Think Innovatively Together: Creative Leadership.

**Journal of The Leadership Quarterly**, 15(4), 103-121.

<https://www.researchgate.net/signup.SignUp.html>

David, F. R. (2009). **Strategic Management Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach** (14th ed.). Pearson Education.

Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing Future Leaders. **Journal of Management in Education**, 23(1), 9-11. <https://doi.org/10.1177/0892020608099076>

Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2023). **Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization**. Cengage Learning.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). **Exploring corporate strategy: Text and cases** (8th ed.). Prentice Hall.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). **The strategy process: Concepts, contexts, cases**. Prentice Hall.

Robinson, V. (2007). The Impact of Leadership on Student Outcomes: Making Sense of the Evidence. In Australian Council for Educational Research (ACER), **2007 - The Leadership Challenge - Improving learning in schools** (pp.12-16).

[http://research.acer.edu.au/research\\_conference\\_2007/5/](http://research.acer.edu.au/research_conference_2007/5/)

Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: a challenge of our times. **School Leadership & Management**, 29(1), 65–78. <https://doi.org/10.1080/13632430802646404>

Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G., & Yu, Y. (2020). Business strategy and corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, 162(2), 359-377.

<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3952-9>

