

บทความวิจัย (Research Article)

**รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**A CREATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR ADMINISTRATORS OF
SECONDARY SCHOOLS UNDER OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION**

Received: January 11, 2021

Revised: February 1, 2021

Accepted: February 3, 2021

จิตรวี ชื่อสัตย์^{1*} สันติ บุรณะชาติ² โสภา อำนวยรัตน์³ และน้ำฝน กันมา⁴
Jitravee Suesut^{1*} Santi Buranachart² Sopa Umnuayrat³ and Namfon Gunma⁴

^{1,2,3,4}วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

^{1,2,3,4}School of Education, Phayao University, Phayao 56000, Thailand

*Corresponding Author, E-mail: Palmmy_marky@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและแนวทางการพัฒนา โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 2) สร้างรูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบด้วยการจัดสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ และ 3) การประเมินรูปแบบโดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกตัวมีอิทธิพลรวมทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย ด้านการมีแรงจูงใจ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีจินตนาการ และด้านความคิดยืดหยุ่น และแนวทางการพัฒนายึดตามหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2. รูปแบบ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า คือ หลักสูตรและคู่มือการพัฒนา 2) กระบวนการ คือ หลักการจัดการเรียนรู้ 70-20-10 3) ผลผลิต คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 4) ผลลัพธ์ คือ คุณภาพกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารโรงเรียน และ 5) ข้อมูลย้อนกลับ คือ ผลการพัฒนาตามหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

3. ผลการประเมินรูปแบบ พบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Abstract

This research aimed to establish a creative leadership development model of secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission. The research procedure followed three steps: 1) to study the creative leadership traits that affect school effectiveness and development guidelines by asking the opinions of high school administrators and interviewing experts, 2) to create and validate model by focus group discussion of experts, and 3) to evaluate a model by asking the opinions of the high school administrators. The research findings were as follows:

1. The creative leadership characteristics of all high school administrators had a positive influence on the effectiveness of schools including operations to the goal, motivation, problem-solving ability, vision, imagination and flexible thinking, as well as development guidelines based on the curriculum and creative leadership development manual.

2. The model consisted of; 1) input comprising a curriculum and creative leadership development manual, 2) process covering the 70-20-10 learning management principles, 3) output comprising that school administrators with creative leadership characteristics, 4) outcome or the quality of the school administration process and management, and 5) feedback or development results according to the outcome of the curriculum and creative leadership development manual.

3. The model evaluation results showed that the model was rated high level in terms of feasibility and the highest for utilization.

Keywords: Development Model, Creative Leadership, Secondary School Administrators

บทนำ

การพัฒนาประเทศตามระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ได้กำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความสุขอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่เป็นกรอบการพัฒนาประเทศในระยะยาว ซึ่งรัฐบาลมีนโยบายในการสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งเร่งสร้างสังคมที่มีคุณภาพ โดยการขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่มีต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ตลอดจนการวางแผนการพัฒนาในด้านต่างๆ ในระยะยาว ครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ฉะนั้นทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ พร้อมด้านการยกระดับคุณภาพคน เพื่อการเสริมสร้างองค์ความรู้ ก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมไทยจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง (Office of the National Economics and Social Development Council, 2020)

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี จึงเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะทัดเทียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข (Amdonkoy, 2013) สอดคล้องกับ Weigel (2012); Gaze (2016) และ National Association of Secondary School Principals (2013) ที่สามารถสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 พบว่า ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะต่างๆ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์การแก้ปัญหา การสื่อสารการทำงานเป็นทีมเทคโนโลยีและดิจิทัล การตัดสินใจลงผลสัมฤทธิ์ มนุษยสัมพันธ์ และคุณธรรมจริยธรรม (Paopan, 2016, p. 303)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นโมเดลของการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไป ด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบ และกระบวนการ (Sinrarat, 2010) สอดคล้องกับแนวคิดด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ Stoll and Temperley (2009) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองเชิงจินตนาการโดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่างๆ และประเด็นต่างๆ ที่ท้าทาย (Challenge) และเกี่ยวกับเรื่องการนำ (Leading) คือ การนำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการนำผู้อื่นด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์

สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1996) ได้กล่าวไว้ว่า การนำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leading) เท่านั้นที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ให้สามารถแข่งขันและได้รับการยอมรับในด้านคุณภาพการจัดการศึกษา ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการเตรียมสมาชิกขององค์กรให้สามารถรับมือและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการพัฒนาสังคม พันธกิจใหม่ และความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะช่วยผลักดันให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาได้ (Ratnatilaka Na Bhuket, 2009) แต่จากรายงานผลการวิเคราะห์ปัญหาของสถานศึกษาที่เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา และการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลายแห่งยังขาดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ระบบการบริหารงานยังขาดประสิทธิภาพ และเอกภาพในการบริหารจัดการศึกษา ในด้านสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารยังขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนาการศึกษา วิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทำให้คุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ต่ำ (Office of the Education Council, 2017) สอดคล้องกับ Worachin (2016, p. 5) ได้สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาส่วนใหญ่ขาดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพราะไม่ได้รับการพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน จะเห็นได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดทิศทางการศึกษาในส่วนของการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพัฒนาตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาของไทยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อประเมินและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน

วิธีการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุป
2. การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม ผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ได้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.71 – 1.00 และค่าความเที่ยง 0.97 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (เขตภาคเหนือ)

ปีการศึกษา 2562 จำนวน 299 คน ซึ่งใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน และใช้สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

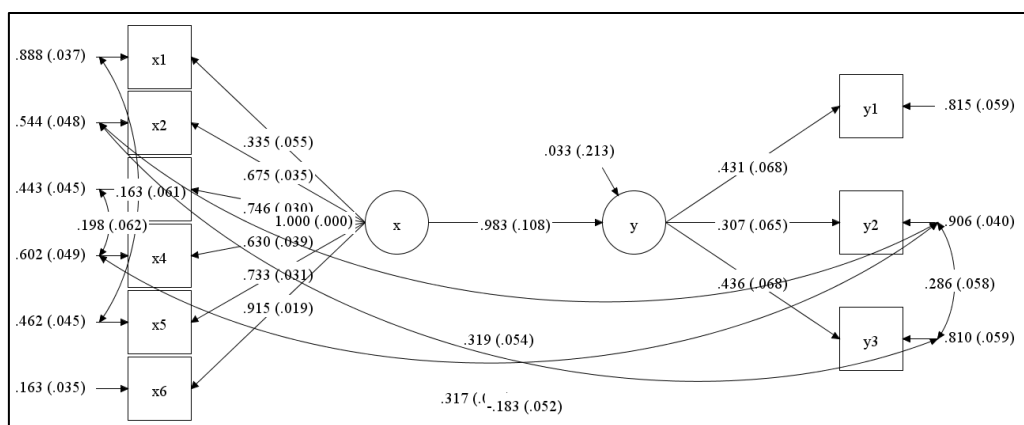
1. การยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสม และการใช้ภาษา และปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. การประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นการเลือกแบบเจาะจง ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทั้งนี้ นำข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาดำเนินการ (Consensus) และปรับปรุงแก้ไข

3. การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ โดยใช้แบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ใช้รูปแบบ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (เขตภาคเหนือ) ปีการศึกษา 2563 จำนวน 192 คน โดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกตัว (X) มีอิทธิพลรวมทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา (Y) สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเป็นอิทธิพลทางบวกทั้งหมด เรียงตามลำดับจากอิทธิพลมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย (X_6) ด้านการมีแรงจูงใจ (X_3) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา (X_5) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X_2) ด้านการมีจินตนาการ (X_4) และด้านความคิดยืดหยุ่น (X_1) ดังภาพ 1



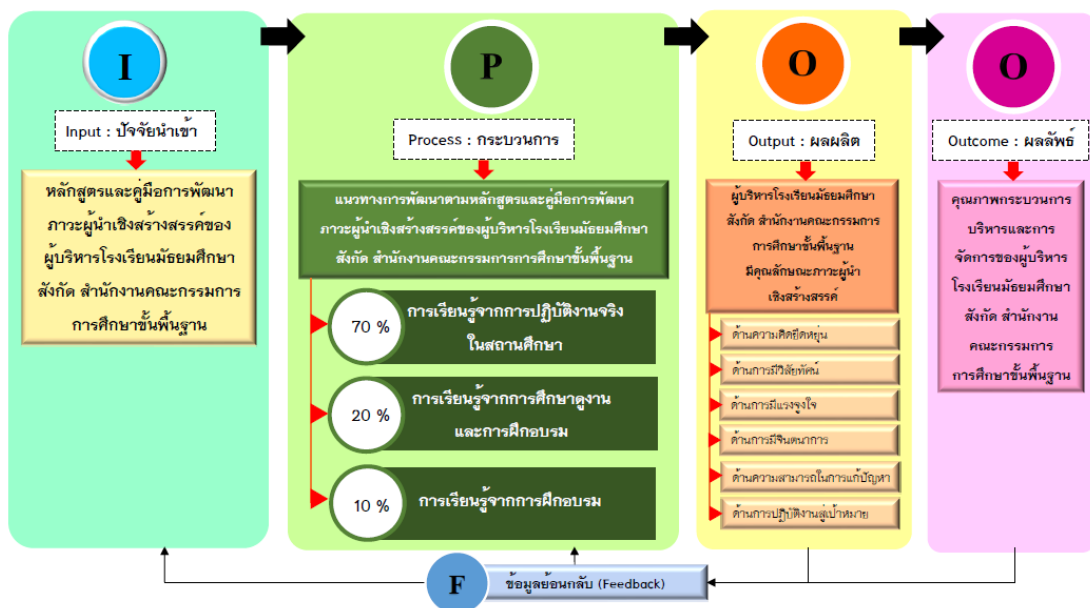
$$\chi^2 = 31.004, df = 20, p\text{-value} = 0.0551, CFI = 0.988, RMSEA = 0.043, TLI = 0.979, SRMR = 0.030$$

ภาพ 1 แสดงโมเดลคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ยึดตามหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาจากแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 โดย 70% เรียนรู้จากการทำงาน 20% เรียนรู้จากผู้อื่น และ 10% เรียนรู้จากห้องเรียน

3. ผลการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 ส่วน ดังนี้

3.1 ผลการยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ หลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 กระบวนการ (Process) คือ แนวทางการพัฒนาตามหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักการจัดการเรียนรู้ 70-20-10 ส่วนที่ 3 ผลผลิต (Output) คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 6 คุณลักษณะ ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย ด้านการมีแรงจูงใจ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีจินตนาการ และด้านความคิดยืดหยุ่น ส่วนที่ 4 ผลลัพธ์ (Outcome) คือ คุณภาพกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่วนที่ 5 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์



ภาพ 2 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.63)

3.3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.38) และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.42)

การอภิปรายผลการวิจัย

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย ด้านการมีแรงจูงใจ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีจินตนาการ และด้านความคิดยืดหยุ่น เนื่องจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pirom (2016, pp. 231-273) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูง ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารในสถานศึกษา คือ ผู้นำที่ต้องสร้างความรับผิดชอบ สร้างความตระหนัก จิตวิญญาณและจรรยาบรรณของวิชาชีพให้เกิดขึ้นพร้อมกับการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนด รวมทั้งสอดคล้องกับ Sansuk (2014) ที่ได้กล่าวว่า ผู้นำเปรียบเสมือนหัวรถจักรที่จะนำพาขบวนรถไฟไปสู่จุดหมาย ผู้นำที่ดีจะต้องมีศักยภาพในการบริหารงานไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้พัฒนาจากแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 โดย 70% เรียนรู้จากการทำงาน 20% เรียนรู้จากผู้อื่น และ 10% เรียนรู้จากห้องเรียน ถือเป็นหลักการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership เพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าบริบทในสถานที่ที่การจัดอบรม โดยลักษณะการเรียนรู้สำคัญของรูปแบบนี้ คือ การผสมผสานกิจกรรมต่างๆ ในสัดส่วน 70-20-10 อย่างเหมาะสมและชัดเจนเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง (Vanichvasin, 2017, p. 169) จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ที่ได้รับการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำต่างๆ ทั่วโลก อาทิ Google, Standard Chartered, Nike, American Express, Coca-Cola, Microsoft, Bank of America, Home Depot, Dell, Oracle เป็นต้น (People Value Organization, 2020)

3. การประเมินและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

3.1 ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ หลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการพัฒนา วิธีการวัดและประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนจากวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะของผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับการวิจัยของ Worachin (2016, pp. 204 - 205) ที่พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้วยคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรมพัฒนาโดยใช้คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 มีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา รวมทั้งงานวิจัยของ Arkkarajan (2017, pp. 282 - 284) ที่ได้สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ จุดมุ่งหมายของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ เนื้อหาของรูปแบบ สื่อ/แหล่งเรียนรู้และการวัดและประเมินผล กระบวนการของรูปแบบประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริงและการประเมินผล ผลของการฝึกอบรมด้วยคู่มืออบรมเชิงปฏิบัติการตามรูปแบบการพัฒนานั้น ปรากฏว่าครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนามีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา

3.2 ส่วนที่ 2 กระบวนการ (Process) คือ แนวทางการพัฒนาตามหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักการจัดการเรียนรู้ 70-20-10 ซึ่งมีสัดส่วนในการจัดการเรียนรู้โดย 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา 20% การเรียนรู้จากการศึกษาดูงานและการฝึกอบรม และ 10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม สอดคล้องกับ Vanichvasin (2017, p. 169) ที่ได้กล่าวว่า หลักการจัดการเรียนรู้ 70-20-10 เป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนา Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger จาก Center for Creative Leadership ที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากการผสมผสานกิจกรรมต่างๆ ในสัดส่วน 70-20-10 อย่างเหมาะสมและชัดเจนเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง รวมทั้ง Dubrin (2010) ที่ได้ระบุไว้ว่า ประสบการณ์ในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่เห็นได้ชัดถึงประสิทธิภาพของผู้นำ เพราะถ้าปราศจากประสบการณ์แล้ว ความรู้ที่มีก็ไม่สามารถเปลี่ยนกลับไปเป็นทักษะได้ในทันที

3.3 ส่วนที่ 3 ผลผลิต (Output) คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ ได้แก่ ด้านความคิดยืดหยุ่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีแรงจูงใจ ด้านการมีจินตนาการ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา และด้านการปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนา หลังจากสิ้นสุดโครงการพัฒนา สอดคล้องกับการศึกษาของ Arkarajan (2017, p. 275) ที่พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู มี 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีจินตนาการ 3) การมีแรงจูงใจ 4) ความยืดหยุ่น 5) ความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และ 6) การปฏิบัติสู่เป้าหมาย รวมทั้งสอดคล้องกับ Worachin (2016, p. 199) ที่พบว่า ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ 2) ผู้นำการเรียนรู้แบบทีม 3) ผู้นำของผู้นำ 4) ผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 5) ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า และ 6) ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี

3.4 ส่วนที่ 4 ผลลัพธ์ (Outcome) คือ คุณภาพกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 (Ministry of Education, 2018)

3.5 ส่วนที่ 5 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับการศึกษาของ Faidee (2016, p.175) ที่พบว่า การนำข้อมูลย้อนกลับสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติและเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้ง Piempratom (2010, pp. 1-4) ที่ได้กล่าวว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนหนึ่งในระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน โดยเป็นการสื่อสารผลการปฏิบัติงานให้พนักงานเห็นถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ดีหรือไม่ ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่และควรที่จะต้องปรับปรุงส่วนใดบ้าง เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นในความเป็นจริงแล้ว การให้ข้อมูลย้อนกลับถือเป็นทักษะพื้นฐานในการบริหารจัดการอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี เพราะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้ทบทวนผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน รวมทั้งการสร้างความคาดหวังที่ชัดเจนและการแก้ไขความเข้าใจที่ผิดพลาดระหว่างพนักงาน

3.6 การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยส่วนที่ 3 ผลผลิต (Output) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยส่วนที่ 4 ผลลัพธ์ (Outcome) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับ Lunsamlong (2017, pp. 148-150) ที่ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รวมทั้งสอดคล้องกับ Rattanagosome (2018, p. 162) ที่ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยการเลือกใช้วิธีการกิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสมที่นำเสนอในรูปแบบสอดคล้องกับความต้องการและบริบทของตนเอง

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรทบทวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของตนเอง โดยอาศัยหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นระบบและต่อเนื่อง

1.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยการนำหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาที่จัดทำขึ้นเป็นแนวทางในการพัฒนา รวมทั้งการสนับสนุนทรัพยากร การกำกับติดตามและการประเมินผล และการสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผลต่อองค์กร

2.2 ควรศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2.3 ควรศึกษากลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

References

- Amdonkoy, S. (2013). Role of school administrators in the 21st century. *Humanities and Social Sciences Journal of Pibulsongkram Rajabhat University*, 7(1), 1-8. [in Thai]
- Arkkarajan, R. (2017). *A model for developing creative leadership for primary school teachers under the Office of the Basic Education Commission in the Upper Northeast Region* (Doctoral dissertation). Sakon Nakhon: Sakon Nakhon Rajabhat University. [in Thai]
- Dubrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership* (6th ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.
- Faidee, R. (2016). Developing work by giving feedback by peer. *PULINET Journal*, 4(2), 174-181. [in Thai]
- Gaze, A. (2016). *Preparing school leaders: 21st century skills*. Retrieved January 5, 2019 from <http://principal.ca/documents/InternationalSymposiumWhitePaper-OPC>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Brighton, MA: Harvard Business Publishing.
- Lunsamlong, P. (2017). *Development of a creative leadership model of administrators of basic educational institutions under Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office* (Doctoral dissertation). Bangkok: North Bangkok University. [in Thai]
- Ministry of Education. (2018). *Educational benchmark of basic education level B.E. 2561 (2018)*. Retrieved January 5, 2019, from <http://www.ratchakitcha.soc.go.th> [in Thai]
- National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2013). *Breaking ranks: 10 skills for successful school leaders*. Retrieved January 5, 2019, from https://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskillsExSum.pdf

- Office of the Education Council. (2017). *Developing guidelines for entering the position of school director*. Bangkok: Prikwarn Graphic. [in Thai]
- Office of the National Economics and Social Development Council. (2020). *The Twelfth National Economic and Social Development Plan (2017-2021)*. Retrieved October 10, 2020, from http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422 [in Thai]
- Paopan, C. (2016). Fundamental Concepts and Theories for being Leaders of School Administrators in the 21st century. *Journal of Educational Administration*, 12(1), 1-9. [in Thai]
- People Value Organization. (2020). *What is 70:20:10 theory?* Retrieved May 18, 2019, from <https://www.peoplevalue.co.th/content/9179>
- Piempratom, A. (2010). *Giving and receiving feedback affecting employee performance: A case study of The Siam Cement (Kaeng Khoi) Co., Ltd* (Master thesis). Bangkok: National Institute of Development Administration. [in Thai]
- Pirom, W. (2016). *Causal factors affecting effectiveness of educational institutions in the upper north region of Thailand* (Doctoral dissertation). Chonburi: Burapha University. [in Thai]
- Ratnatilaka Na Bhuket, P. (2009). *Organization and management*. Nonthaburi: Think Beyond Book. [in Thai]
- Rattanagosum, J. (2018). *Development of a creative leadership model of teachers in schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 3* (Master thesis). Sakon Nakhon: Sakon Nakhon Rajabhat University. [in Thai]
- Sansuk, C. (2014). Antecedents and consequence of strategic leadership capabilities of higher education institute in Thailand. *Journal of the Society of Researchers*, 19(1), 34-46. [in Thai]
- Sinrarat, P. (2011). *Creative productive leaders: New paradigms and new educational leaders*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- 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>
- Vanichvasin, P. (2017). *Leadership development: Theories, best practices and case study*. Bangkok: Panyachon Publishing. [in Thai]
- Weigel, R. A. (2012). *School leadership skill development* (Doctoral dissertation). Michigan: Eastern Michigan University.
- Worachin, T. (2016). *Creative leadership development model of school administrators under the Office of the Secondary Education Service Area 24* (Doctoral dissertation). Maha Sarakham: Rajabhat Maha Sarakham University. [in Thai]