

Academic Article

EFFICIENCY THROUGH SCRUM-BASED TEAMWORK AND CREATIVE LEADERSHIP

การเพิ่มประสิทธิภาพสถานักเรียนผ่านการทำงานเป็นทีมแบบสกรัมและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

Received: April 28, 2026

Revised: May 24, 2026

Accepted: May 26, 2026

Nadchaya Sup-ho^{1*} Phitthaya Saengsawang² and Anucha Kornpuang³

นาฏชญา ทรัพย์โฮ^{1*} พิทยา แสงสว่าง² และอนุชา กอนพวง³

^{1,2,3}Faculty of Education, Naresuan University

^{1,2,3}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

*Corresponding Author, E-mail: missnadchayas67@nu.ac.th

Abstract

This academic article aims to propose a framework for developing student council teamwork by integrating the Scrum framework with Creative Leadership to enhance operational efficiency within secondary schools. A comprehensive review of literature and related research indicates that the student council serves as a fundamental platform for nurturing democratic citizenship and collaborative learning. However, in an era of constant societal shifts, traditional operating models often lack agility required to keep pace with rapid global changes. The analysis reveals that the core principles of Scrum - namely Transparency, Inspection, and Adaptation - when combined with its iterative process focusing on flexibility, short Sprints, consistent monitoring, and continuous improvement, can be effectively synthesized with Creative Leadership. This leadership style, which encompasses vision, flexibility, adaptability, imagination, teamwork, and creativity, empowers student council members to maximize their potential. Such integration fosters innovative problem-solving and tangibly elevates the efficiency of school activities and organizational performance.

Keywords: Agile Management, Youth Leadership Development, Organizational Effectiveness, Collaborative Learning, Democratic Education, Innovation in Education

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสถานักเรียน โดยการบูรณาการกระบวนการทำงานแบบสกรัม (Scrum) ร่วมกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของสถานักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สถานักเรียนเป็นรากฐานสำคัญในการบ่มเพาะความเป็นพลเมืองดีตามวิถีประชาธิปไตยและการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมอยู่เสมอ การดำเนินงานของสถานักเรียนในรูปแบบเดิมอาจไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกได้ ผลการวิเคราะห์พบว่า หลักการตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมแบบสกรัม คือ ความโปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบ (Inspection) การปรับเปลี่ยน (Adaptation) และมีกระบวนการที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่น การทำงานเป็นรอบสั้น ๆ (Sprint) มีการติดตามงานอย่างสม่ำเสมอและการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นในครั้งถัดไป มาบูรณาการควบคู่กับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีองค์ประกอบได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว การจินตนาการ การทำงานเป็นทีม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อช่วยส่งเสริมให้สมาชิกสถานักเรียนสามารถแสดงศักยภาพของตนเองออกมาได้อย่างเต็มที่ เกิดการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: การบริหารแบบคล่องตัว การพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชน ประสิทธิภาพองค์กร การเรียนรู้แบบร่วมมือ การศึกษาประชาธิปไตย นวัตกรรมทางการศึกษา

บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นปัจจัยชี้ขาดสำคัญในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย โดยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) จึงได้กำหนดเป้าหมายหลักในการวางรากฐานการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ พร้อมรับมือกับสภาวะการณ์ที่ผันผวน (VUCA World) การขับเคลื่อนประเทศไปสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0” จำเป็นต้องอาศัยพลเมืองที่มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีจิตสาธารณะ และมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ สถานศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักในการบ่มเพาะเยาวชน จึงได้รับการยกย่องสำคัญในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่มีใช้เพียงแค่ด้านวิชาการ แต่ครอบคลุมถึงทักษะทางสังคมและวิถีประชาธิปไตย ซึ่งกลไกที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการพัฒนาคุณลักษณะความเป็นพลเมืองดีภายในโรงเรียนคือ “สถานักเรียน” ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยสถานักเรียน สถานักเรียนทำหน้าที่เป็นกลุ่มตัวแทนที่รับฟังและนำเสนอความคิดเห็นของนักเรียน ส่งเสริมสิทธิเสรีภาพ และเรียนรู้การอยู่ร่วมกันตามหลักประชาธิปไตย อย่างไรก็ตาม จากรายงานสถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Office of the National Economic and Social Development Council (2023) พบข้อบ่งชี้ที่น่ากังวลว่า เยาวชนไทยในระดับมัธยมศึกษายังขาดทักษะด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบในระดับที่พึงพอใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จากการศึกษาวิจัยของ Phimbut (2012) พบว่า ปัญหาของการจัดกิจกรรมสถานักเรียนในประเทศไทย ยังมีปัญหาสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไข กล่าวคือ คณะกรรมการสถานักเรียนส่วนมากยังขาดภาวะผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ ขาดการวางแผนในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ไม่เป็นภาวะผู้นำและผู้ตามที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ขาดการมีส่วนร่วมในการทำงานของคณะกรรมการสถานักเรียน ไม่มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย ขาดความรับผิดชอบ ไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีการประชาสัมพันธ์งานให้ สาธารณชนทราบ ขาดการประสานงานกับครูและชุมชน ประธานและคณะกรรมการสถานักเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดภาวะผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่มีการวางแผนการปฏิบัติงาน ไม่มีกระบวนการที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน ไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองว่าควรอยู่ในฐานะของผู้นำ หรือผู้ตามที่เหมาะสม ขาดการทำงานเป็นทีม

ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่นักเรียนอื่นไม่มีส่วนร่วมในการทำงานของคณะกรรมการสภานักเรียน ขาดการประสานงานกับครูและชุมชน ไม่แบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย

ปัญหาที่เกิดขึ้นข้างต้นสะท้อนถึงความแตกต่างทางด้าน “ภาวะผู้นำ” ของตัวแทนนักเรียน ภาวะผู้นำแบบเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมอาจไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรนักเรียนในยุคปัจจุบัน แนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” (Creative Leadership) จึงถูกนำเสนอในฐานะปัจจัยเร่งสำคัญ ภาวะผู้นำรูปแบบนี้มุ่งเน้นความสามารถในด้านวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่น และการปรับตัว การจินตนาการ การทำงานเป็นทีม และความคิดสร้างสรรค์ การหาทางออกใหม่ๆ ให้กับปัญหา คณะกรรมการสภานักเรียนที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น ช่วยให้สมาชิกในทีมกล้าที่จะเสนอแนวคิดที่แตกต่างกัน และเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นพลังสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากปัจจัยด้านผู้นำแล้ว “กระบวนการทำงาน” ถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งกรอบการทำงานแบบ “สกรัม” (Scrum Framework) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีระดับโลก สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาลำบากในการดำเนินงานของสภานักเรียนได้ สกรัมมีจุดเด่นอยู่ที่การแบ่งการทำงานเป็นรอบสั้น ๆ เรียกว่า “สปรินท์” (Sprint) และมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ ความโปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบ (Inspection) และการปรับตัว (Adaptation)

แม้ว่าที่ผ่านมาจะมีการประยุกต์ใช้กรอบการทำงานแบบสกรัม ในองค์กรธุรกิจและการพัฒนาซอฟต์แวร์อย่างแพร่หลาย ทว่ายังคงมีข้อจำกัดทางวิชาการเกี่ยวกับการบูรณาการกรอบการทำงานดังกล่าวร่วมกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในบริบทการบริหารงานของสภานักเรียนระดับมัธยมศึกษา

จากผลการศึกษาวิจัยของ Sakunwiriyaikul et al. (2019) พบว่า การนำระบบสกรัมมาใช้ในกิจกรรมการเรียนรู้ ช่วยส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมได้อย่างดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Khusirirat and Nuchprayoon (2020) พบว่า กระบวนการสกรัมช่วยให้สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่สม่ำเสมอและเห็นความก้าวหน้าของงานอย่างชัดเจนผ่านการประชุมรายวัน ๆ ละ 5 – 10 นาที (Daily Scrum) หากสภานักเรียนสามารถเปลี่ยนจากการทำงานแบบที่วางแผนใหญ่ครั้งเดียวแล้วดำเนินงานไปจนจบกระบวนการ มาเป็นการทำงานแบบสกรัมที่มีการประเมินและปรับปรุงงานทุกสัปดาห์ จะทำให้การดำเนินงานของสภานักเรียนและลดความสูญเสียด้านทรัพยากรได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษาและพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมแบบสกรัมโดยบูรณาการเข้ากับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเป็นกระบวนการดำเนินงานสำหรับสภานักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างกระบวนการพัฒนาการทำงานของสภานักเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างกำลังคนที่มีคุณภาพเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยสู่สังคมแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน บทความฉบับนี้นำเสนอข้อค้นพบจากการวิเคราะห์สังเคราะห์ และการพัฒนาแนวทางดังกล่าว เพื่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ครูที่ปรึกษาและสภานักเรียน ในการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในบริบทของการศึกษาไทยต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินงานสภานักเรียน

การดำเนินงานสภานักเรียนในสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการวางรากฐานการศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเป็นห้องปฏิบัติการทางสังคมเพื่อสร้างพลเมืองคุณภาพ ทั้งนี้สภานักเรียนมิได้เป็นเพียงกลุ่มกิจกรรมนักเรียนธรรมดา ทว่าเป็น “ตัวแทนนักเรียน” ที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นผ่านกระบวนการทางประชาธิปไตย เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้เรียนกับฝ่ายบริหารสถานศึกษา (Samroeng, 2017; UNICEF, 2022) โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อตัวผู้เรียนโดยตรง ซึ่งสภานักเรียนมีความสำคัญในฐานะกลไกการพัฒนาพลเมืองใน 3 มิติหลัก

ได้แก่ **มิติด้านการเรียนรู้ประสบการณ์จริง (Experiential Learning)** การเป็นพื้นที่ให้นักเรียนได้ฝึกฝนทักษะการเป็นผู้นำและการจัดการปัญหาตามหลักประชาธิปไตย (Sukarakit et al., 2019) **มิติด้านจิตวิทยาและทักษะสังคม** การช่วยสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) และส่งเสริมความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Social Responsibility) (Ndung'u et al., 2004) **มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร** การสร้างรากฐานในการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตยและความเท่าเทียมภายในโรงเรียน (Lansdown, 2011)

โดยเป้าหมายของการมีสถานนักเรียนมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาองค์รวมของผู้เรียน (Holistic Development) โดยมีบทบาทหน้าที่ครอบคลุมภารกิจสำคัญกล่าว คือ บทบาทด้านการดูแลและปกป้องสิทธิเสรีภาพของเพื่อนนักเรียนและร่วมแก้ไขปัญหาในสถานศึกษาผ่านแนวทางสันติวิธี (Udomkan et al., 2021) บทบาทด้านการดำเนินกิจกรรม การริเริ่มโครงการที่สร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนในทุกมิติ ทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ และสังคม (Poolpipat, 1988) บทบาทด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ การทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการสื่อสารนโยบายจากสถานศึกษาสู่นักเรียน และสะท้อนความต้องการของนักเรียนเสนอต่อคณะผู้บริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีส่วนร่วม (Mager et al., 2012)

ดังจะเป็นได้ว่า สถานนักเรียน คือ ระบบการบริหารจัดการเยาวชนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 การทำงานของสถานนักเรียนมิใช่เพียงภาระงานเสริม แต่เป็นกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ที่มุ่งสร้างพลเมืองที่มีวินัย มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาที่มุ่งเน้นความยั่งยืนและความเป็นสากล เมื่อสถานนักเรียนมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง การนำกรอบการทำงานแบบสกรัม (Scrum) เข้ามาประยุกต์ใช้ จึงเป็นแนวทางเชิงนวัตกรรมที่จะช่วยให้บทบาทเหล่านี้บรรลุจุดประสงค์อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานแบบสกรัม

ในยุคที่การบริหารจัดการต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กรอบการทำงานแบบ “สกรัม” (Scrum) ได้รับการยอมรับในฐานะนวัตกรรมกระบวนการที่มุ่งเน้นความคล่องตัว (Agility) และการส่งมอบผลงานที่มีคุณค่าสูงในระยะเวลาที่จำกัด สกรัมเป็นส่วนหนึ่งของปรัชญา “อไจล์” (Agile) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ โดย Sutherland and Schwaber (1993) เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าและความไม่ยืดหยุ่นของรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม (Waterfall Model) นิยามเชิงวิชาการของสกรัม คือ กรอบการทำงานที่ช่วยให้บุคลากร ทีม และองค์กร สามารถสร้างคุณค่าผ่านการปรับตัวเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน (Schwaber & Sutherland, 2020) โดยเปลี่ยนจากการวางแผนระยะยาวที่ตายตัว เป็นการแบ่งงานออกเป็นส่วนใหญ่และดำเนินการเป็นรอบสั้นๆ เพื่อให้สามารถรับรองการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ประสิทธิภาพของการทำงานแบบสกรัมตั้งอยู่บนรากฐานของทฤษฎีการควบคุมกระบวนการเชิงประจักษ์ (Empirical Process Control) ประกอบด้วย 3 เสาหลักสำคัญ (Maleekaew, 2012) ได้แก่ 1) ความโปร่งใส (Transparency) การทำให้กระบวนการและสถานะของงานปรากฏแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน 2) การตรวจสอบ (Inspection) การติดตามความก้าวหน้าของงานและผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจหาความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 3) การปรับตัว (Adaptation) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือเป้าหมายทันที เมื่อพบว่าผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามความคาดหวังหรือเมื่อบริบทสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

โดยกรอบการทำงานของสกรัมขั้นตอนคือ 1) การจัดลำดับความสำคัญ (Product Backlog) การรวบรวมความต้องการหรือภารกิจทั้งหมดมาจัดลำดับความสำคัญตามคุณค่าที่ได้รับ 2) การวางแผนรอบงาน (Sprint Planning) การคัดเลือกงานจากรายการหลักมาดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด (โดยปกติไม่เกิน 30 วัน) เรียกว่า “สปรินท์” (Sprint) (Sutherland & Schwaber, 1993) 3) การประสานงานรายวัน (Daily Scrum) การประชุมสั้น ๆ ของสมาชิกในทีมเพื่อรายงานความคืบหน้า

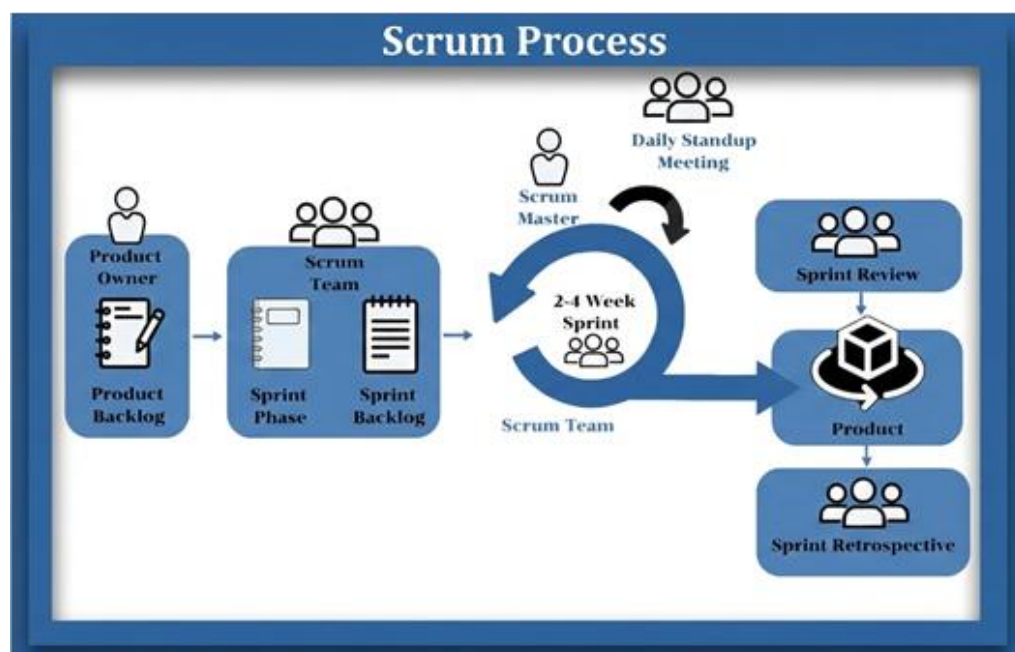
ปรับสถานะงาน และระบุอุปสรรคที่พบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการแก้ปัญหา 4) การส่งมอบและสะท้อนผล (Sprint Review and Retrospective) เมื่อสิ้นสุดรอบงาน ทีมจะทำการตรวจสอบผลงานที่สำเร็จและร่วมกันวิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นในรอบถัดไป

ทั้งนี้ เมื่อนำกระบวนการสกรัมมาบูรณาการกับการทำงานของสถานักเรียน จะช่วยเปลี่ยนผ่านจากการทำงานที่มุ่งเน้นการสั่งการไปสู่การทำงานที่มุ่งเน้นทีมที่บริหารจัดการตนเองได้ โดยข้อมูลเชิงประจักษ์จากงานวิจัย (Sakunwiryakitkul, 2019; Khusirirat & Nuchprayoon, 2020) พบว่า สกรัมไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพในเชิงผลผลิตเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบร่วมกัน และการคิดแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของเยาวชนในศตวรรษที่ 21

Figure 1

Scrum Framework

แสดงกรอบการทำงานแบบสกรัม



แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่สถานศึกษาต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อน ภาวะผู้นำในอดีตที่มุ่งเน้นการใช้อำนาจตามลำดับชั้นอาจไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรอีกต่อไป แนวคิด "ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์" จึงมีบทบาทสำคัญในฐานะแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และการปรับตัวในยุคสมัยปัจจุบัน

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิชาการได้นิยามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยมองว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลและจูงใจผู้อื่นผ่านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการคิดนอกกรอบเพื่อแก้ไขปัญหา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การมีแนวคิดใหม่ ๆ แต่ยังรวมถึงความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรได้ดึงศักยภาพเชิงนวัตกรรม เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ที่วางไว้และแตกต่างไปจากเดิม (Onchai, 2021) การสังเคราะห์ทางวิชาการนี้ใช้ฐานข้อมูลเครือข่ายระบบห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไทย (Thailand Library Integrated System) โดยการสืบค้น

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรมแบบพรรณนา (Narrative Review) โดยพิจารณาเลือกจากงานวิจัยในช่วง พ.ศ. 2562 - พ.ศ. 2567 จำนวนผู้วิจัย 15 ท่าน พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นกรอบ แนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 19 องค์ประกอบ แต่สำหรับการกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ซึ่งมีค่าความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 3) จินตนาการ 4) การทำงานเป็นทีม 5) ความคิดสร้างสรรค์ ตามความหมายดังนี้

1) วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นอนาคต กำหนดเป้าหมายอย่างมีทิศทาง เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม และส่งเสริมกระบวนการคิดใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเป็นพลังขับเคลื่อนให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันสู่เป้าหมายแห่งความเป็นเลิศทางการศึกษา

2) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว มองปัญหาอย่างหลากหลาย เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และสามารถฟื้นฟูการทำงานได้ภายใต้สถานการณ์ที่ท้าทาย ความสามารถนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการองค์กรหรือสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ พ้นต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถรักษาเป้าหมายหลักไว้ได้อย่างมั่นคง

3) จินตนาการ หมายถึง การมองเห็นภาพอนาคต คิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน พร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจและศรัทธาให้แก่ผู้ร่วมงาน จินตนาการยังช่วยให้ผู้นำมีทัศนคติเปิดกว้าง มีสุขภาพจิตที่ดี พร้อมพัฒนาสถานศึกษาหรือองค์กรอย่างมีเอกลักษณ์และสร้างสรรค์

4) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีการวางแผน แบ่งหน้าที่ และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการสื่อสารและประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันได้อย่างราบรื่นและสำเร็จลุล่วง

5) ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่แปลกแตกต่างไปจากเดิม มีลักษณะคตินอกกรอบ คิดหลากหลายทิศทาง และมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยอาศัยการบูรณาการความรู้ ประสบการณ์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และการพัฒนาผลลัพธ์ที่มีคุณค่า รวมถึงการสร้างแนวทางใหม่ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์จริงได้

ตาราง 1 การสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบ	Phusara (2019)	Somboonsirirorat (2019)	Inthapat (2020)	Nanphiwong (2020)	Susanam (2021)	Boonkeng (2022)	Pongnarumit (2022)	Maneeakarn et al. (2022)	Tain (2022)	Chaonan (2023)	Sonkaew (2023)	Somlikun (2023)	Nongphiwong (2024)	Uhl-Bien et al. (2007)	Mainemelis et al. (2015)	ความถี่
1. การมีวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	13
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓						✓	✓			✓					3
3. การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		13

องค์ประกอบ	Phusara (2019)	Somboonsirirorat (2019)	Inthapat (2020)	Nanphiwong (2020)	Susanam (2021)	Boonkeng (2022)	Pongnarumit (2022)	Maneeakarn et al. (2022)	Tain (2022)	Chaonan (2023)	Sonkaew (2023)	Somlikun (2023)	Nongphiwong (2024)	Uhl-Bien et al. (2007)	Mainemelis et al. (2015)	ความถี่
4. การมีความคิดสร้างสรรค์	✓						✓	✓			✓		✓			5
5. การทำงานเป็นทีม	✓						✓	✓	✓	✓	✓		✓			7
6. ด้านจินตนาการ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				11
7. ด้านการแก้ปัญหา		✓	✓	✓			✓									4
8. ด้านความไว้วางใจ		✓							✓	✓	✓					4
9. ความท้าทาย			✓													1
10. ด้านแรงจูงใจ				✓										✓		2
11. ด้านปฏิสัมพันธ์									✓							1
12. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี										✓						1
13. ด้านการบริหารเวลา										✓						1
14. ด้านการเจรจาต่อรอง										✓						1
15. การเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น													✓			1
16. ด้านการบริหาร														✓		1
17. ด้านการเปิดโอกาส														✓		1
18. การอำนวยความสะดวก														✓		1
19. การบูรณาการ														✓		1

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Makmee et al. (2023) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรอบรู้ บริหารงานแบบมีส่วนร่วม เน้นการใช้งานบุคคลให้ตรงกับความสามารถ ปรับความคิดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตามสภาพแวดล้อมและข้อจำกัด กล้าที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานและมีหน้าที่ กระตุ้นให้ครูมีการทำงานเป็นทีมมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ดีในขับเคลื่อนงานเพื่อ เป้าหมายขององค์กร

การทำงานเป็นทีมแบบสกรัมและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

การบูรณาการแนวคิด การทำงานแบบสกรัม (Scrum Framework) และ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) เข้าด้วยกัน เป็นกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของสถานักเรียนในสถานศึกษา ยุคใหม่ได้อย่างมีนัยสำคัญโดยสามารถสรุปความเชื่อมโยงและแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างการทำงานสู่ความคล่องตัว (Agility) การทำงานแบบสกรัมช่วยเปลี่ยนสถานักเรียนจากระบบการสั่งการตามลำดับชั้นไปสู่ “ทีมที่บริหารจัดการตนเองได้” (Self-managing Team) โดยอาศัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในด้าน “วิสัยทัศน์” และ “จินตนาการ” ของสถานักเรียนในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน แทนการรอคำสั่งจากครูที่ปรึกษาเพียงอย่างเดียว สมาชิกสถานักเรียนจะสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน (Product Backlog) และเลือกภาระงานมาทำเป็นรอบสั้น ๆ (Sprint) ทำให้กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนไม่เกิดความล่าช้าและปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์

2. การสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสและการเรียนรู้เชิงประจักษ์ ตามหลักการของสกรัมคือ 3 เสาหลัก ได้แก่ ความโปร่งใส การตรวจสอบ และการปรับตัว ซึ่งจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในด้าน “การทำงานเป็นทีม” คณะกรรมการสถานักเรียนจะสร้างบรรยากาศที่ดีในการรายงานความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรครายวัน (Daily Scrum) ทำให้สมาชิกเกิดการสะท้อนความจริง (Transparency) และเกิดการตรวจสอบงาน (Inspection) อย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ความผิดพลาดถูกแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว

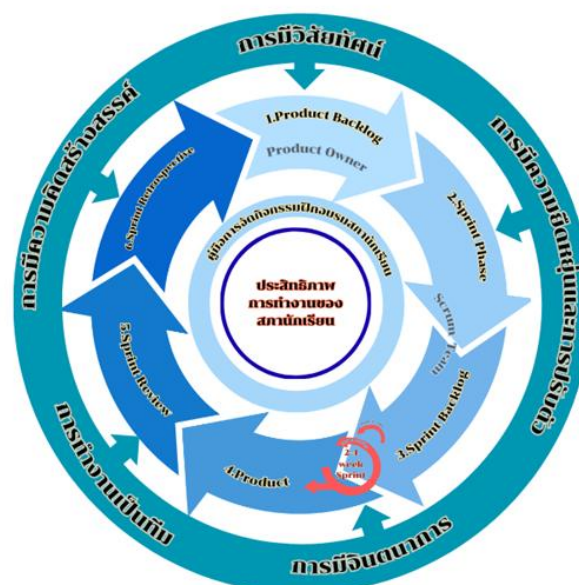
3. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีองค์ประกอบด้าน “ความคิดสร้างสรรค์” และ “จินตนาการ” จะทำงานควบคู่กับกระบวนการสะท้อนผลของสกรัม (Sprint Review and Retrospective) เมื่อจบแต่ละโครงการ สถานักเรียนจะไม่เพียงแต่ประเมินว่างานสำเร็จหรือไม่ แต่จะร่วมกันคิดวิเคราะห์แนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นในรอบถัดไป การทำงานที่ยืดหยุ่นเช่นนี้ช่วยให้นักเรียนได้ฝึกทักษะการแก้ปัญหาซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของเยาวชนในศตวรรษที่ 21

4. การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิผลของกิจกรรม การทำงานแบบสกรัมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในเชิงผลผลิตเมื่อบูรณาการกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มี “การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว” สถานักเรียนจะสามารถส่งมอบกิจกรรมหรือโครงการที่มีคุณภาพสูง ตอบโจทย์ความต้องการของเพื่อนักเรียนได้ตรงจุด และมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันมากขึ้น เนื่องจากสมาชิกทุกคนรู้สึกว่าคุณภาพงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Ownership)

Figure 2

Conceptual Model: Scrum-Based Teamwork through Creative Leadership

แสดงกระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมแบบสกรัม ด้วยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานักเรียน



การบูรณาการการทำงานเป็นทีมแบบสกรัมร่วมกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมแบบสกรัมร่วมกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในทักษะสำคัญที่ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิต การเรียนรู้ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสังคม โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ซึ่งเป็นพื้นที่สำคัญในการฝึกฝนการทำงานร่วมกันระหว่างนักเรียนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการทำงานของสกรัม (Scrum Framework) เป็นแนวทางการจัดการโครงการที่เน้นความคล่องตัว (Agility) และการทำงานร่วมกันของทีม โดยมีลักษณะสำคัญคือการแบ่งงานออกเป็นรอบสั้น ๆ (Sprints) ที่ช่วยให้ทีมสามารถตรวจสอบ ปรับปรุง และสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Schwaber & Sutherland, 2020) การทำงานในลักษณะนี้ส่งผลให้เกิดการสื่อสาร การสะท้อนผลและการเรียนรู้ร่วมกัน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) มุ่งเน้นบทบาทการนำด้วยแนวคิดใหม่ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว การมีจินตนาการ การทำงานเป็นทีม และการมีความคิดสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ทั้งในตนเองและผู้อื่น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีมแบบสกรัม (Scrum Framework) เป็นกระบวนการที่เน้นความคล่องตัว (Agile) การส่งมอบงานอย่างต่อเนื่อง และการจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งประสิทธิภาพของการทำงานแบบสกรัมจะเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อได้รับการสนับสนุนจาก ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) โดยสามารถพิจารณาความเชื่อมโยงผ่านองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ในกระบวนการทำงานเป็นทีมแบบสกรัม แสดงการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ และเป้าหมายของรอบการทำงาน (Sprint) โดยผู้ที่รับผิดชอบ Product Owner หรือ Scrum Master จะต้องมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ให้ทีมงานมองเห็นภาพความสำเร็จร่วมกันอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์จะไม่เป็นเพียงคำสั่ง แต่จะเป็นแรงบันดาลใจที่ทำให้ทีมเข้าใจว่าเพราะเหตุใดงานชิ้นนี้ถึงสำคัญ ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนให้ทีมสกรัมสามารถตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Product Backlog) ได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว จุดมุ่งหมายของการทำงานแบบสกรัมตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการประกอบด้วย ความโปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบ (Inspection) และการปรับตัว (Adaptation) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความยืดหยุ่น โดยไม่ยึดติดกับแผนงานเดิมหากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้นำจะสนับสนุนให้ทีมมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การประชุมประจำวัน (Daily Scrum) และการทบทวนผลงาน (Sprint Review) เพื่อให้การทำงานยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ตรงความต้องการ

3. จินตนาการ กระบวนการทำงานเป็นทีมแบบสกรัม ได้นำมาประยุกต์ใช้กับโครงการที่มีความซับซ้อน ซึ่งการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ จะส่งผลให้เกิดแนวทางการทำงานที่สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงมีส่วนส่งเสริมให้ทีมงานใช้จินตนาการในการมองเห็นความเป็นไปได้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะในขั้นตอนการวางแผน (Sprint Planning) ที่เปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมกันจินตนาการถึงผลลัพธ์ของงานและวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ ส่งผลให้ทีมงานลดข้อจำกัดการทำงานแบบเดิม

4. การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมแบบสกรัมมีลักษณะสำคัญ กล่าวคือเป็นทีมที่บริหารจัดการตนเอง และเป็นทีมที่สามารถทำงานแทนกันได้ ทีมงานทุกคนต้องรับผิดชอบงานร่วมกัน ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมสั่งการ มาเป็นผู้นำที่เน้นการสนับสนุน แก้ปัญหา และสร้างความไว้วางใจ ผู้นำจะสร้างสภาพแวดล้อมที่สมาชิกในทีมสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เคารพในความหลากหลาย และความแตกต่างส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 2 บูรณาการระหว่างการทำงานแบบสกรัมและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

การทำงานแบบสกรัม	องค์ประกอบ	ผู้ที่เกี่ยวข้อง/กิจกรรม	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
หลักการ	ความโปร่งใส (Transparency)	- ครูผู้ดูแลสถานักเรียน	1. วิสัยทัศน์
	การตรวจสอบ (Inspection)	- คณะกรรมการสถานักเรียน	2. การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว
	การปรับเปลี่ยน (Adaptation)		3. จินตนาการ
บทบาท	Product Owner	ครูผู้ดูแลสถานักเรียน	4. การทำงานเป็นทีม
	Scrum Master	ประธานสถานักเรียน	5. ความคิดสร้างสรรค์
	Scrum Team	คณะกรรมการสถานักเรียน	
องค์ประกอบ	Product Backlog	ภาระงานตลอดปีการศึกษา	
	Sprint Phase	รอบการทำงานไม่เกิน 30 วัน	
	Sprint Backlog	ภาระงานที่ได้รับเลือกมาดำเนินการให้แล้วเสร็จ	
กระบวนการ	Daily Scrum	การประชุมสั้นทุกวันๆละ 5-10 นาที	
	Sprint Review	การนำเสนอผลงานและข้อเสนอแนะโดยมี Product Owner เข้าร่วม	
	Sprint Retrospective	การประชุมและอภิปรายผล โดย Product Owner ไม่จำเป็นต้องเข้าร่วม	

เมื่อบูรณาการกระบวนการทำงานของสกรัมร่วมกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะช่วยให้การพัฒนาทีมงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวคือ สกรัมมอบโครงสร้างที่ชัดเจนในการทำงานเป็นรอบ และการสะท้อนผล ขณะที่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นส่วนขับเคลื่อนศักยภาพของทีม และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ ดังนั้นการบูรณาการทั้งสองแนวคิดจึงมีส่วนสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกในองค์กร

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการการทำงานแบบสกรัมและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

การประยุกต์ทั้งสองแนวคิดนำไปสู่การยกระดับในหลายมิติ ดังนี้

1. **ระดับทีมงาน** เกิดการสื่อสารที่โปร่งใส ร่วมมือกัน และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา
2. **ระดับบุคคล** ส่งเสริมสมาชิกในทีมงานให้ได้รับโอกาสในการริเริ่ม สร้างสรรค์ และความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน
3. **ระดับองค์กร** นำมาสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน เช่น ความสามารถในการแข่งขัน และนวัตกรรมต่อเนื่อง เป็นต้น

กล่าวได้ว่า สกรัมก่อให้เกิดกระบวนการและกรอบการทำงาน ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นส่วนขับเคลื่อนการทำงาน ซึ่งเมื่อนำมาบูรณาการจึงส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้น การบูรณาการการทำงานแบบสกรัมและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงส่งเสริมให้เกิดการรวมกระบวนการและภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างโครงสร้าง และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีส่วนช่วยอธิบายพฤติกรรมการทำงานของทีมงานสถานักเรียน ซึ่งต้องอาศัยทั้งความมีระบบและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างแท้จริง

บทสรุป (Conclusion)

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสถานักเรียนในยุคสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างโครงสร้างการทำงานที่คล่องตัวและภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จากการศึกษาพบว่า การนำกรอบการทำงานแบบสกรัม (Scrum Framework) มาประยุกต์ใช้ในฐานเครื่องมือหลัก จะช่วยปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของสถานักเรียนจากรูปแบบเดิมที่เน้นการสั่งการตามลำดับชั้น ไปสู่การเป็น “ทีมที่บริหารจัดการตนเองได้” ผ่านเสาหลักสำคัญคือ ความโปร่งใส การตรวจสอบ และการปรับตัว ซึ่งช่วยให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีความชัดเจน สมาชิกสามารถระบุอุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขร่วมกันได้อย่างรวดเร็วผ่านรอบการทำงานสั้น ๆ หรือสปринท์ (Sprint) ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) ทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการส่งเสริมศักยภาพของสมาชิกสถานักเรียน ด้วยองค์ประกอบด้าน วิสัยทัศน์ จินตนาการ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การทำงานเป็นทีมและความคิดสร้างสรรค์ คณะกรรมการสถานักเรียนจึงสามารถสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการคิดค้นนวัตกรรมและการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เปลี่ยนจากการทำงานตามภาระหน้าที่เป็นการทำงานที่เกิดจากความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษาที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม

จากการนำกรอบแนวคิดการบูรณาการกรอบการทำงานแบบสกรัมร่วมกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษา กิจกรรมการเลือกตั้งประธานสถานักเรียน พบว่าสามารถสร้างกลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างเป็นรูปธรรมผ่านกระบวนการแบ่งระยะเวลากำหนดงานออกเป็นรอบสั้น (Sprint) โดยการประชาสัมพันธ์และการจัดเวทีแสดงวิสัยทัศน์ (Debate) ผู้นำสถานักเรียนได้แสดงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วยการเปิดโอกาสให้คณะทำงานใช้จินตนาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสาร ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมการหาเสียงรูปแบบใหม่ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนในขั้นตอนการปฏิบัติงานวันลงคะแนนเสียง คณะทำงานได้ใช้หลักการตรวจสอบ (Inspection) และการปรับเปลี่ยน (Adaptation) ของ Scrum ผ่านการประชุมทบทวนปัญหาหน้างานอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในระบบการลงคะแนนได้อย่างทันท่วงที สะท้อนให้เห็นถึงความคล่องตัว (Agility) ขององค์กร ซึ่งผลลัพธ์เชิงประจักษ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีมแบบสกรัมด้วยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มิได้ส่งผลเพียงแค่ความสำเร็จของโครงการเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการเสริมสร้างเยาวชนให้มีทักษะศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านการสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ อันเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพและมีความพร้อมในการขับเคลื่อนสังคมแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน แบบจำลองการบูรณาการนี้ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีจิตวิทยาองค์การสมัยใหม่ โดยเฉพาะ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบร่วมแบ่งปัน (Shared Leadership) เนื่องจากกระบวนการทำงานแบบสกรัม ช่วยให้สถานักเรียนพึ่งพาบังคับบัญชาแบบแนวตั้ง (Top-down) และสามารถบริหารจัดการตนเองได้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกลดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลของทีม (Team Effectiveness) ขั้นสูงสุด ทั้งในมิติของความสำเร็จของงานและความพึงพอใจของสมาชิก และเพื่อให้กรอบแนวคิดนี้มีความสมบูรณ์และสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงประจักษ์ การวิจัยในอนาคตควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเครื่องมือและมาตรวัด (Scale Development) ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับประเมินพฤติกรรมการทำงานของสถานักเรียน นอกจากนี้ ควรมีการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแบบจำลองที่นำเสนอ ผ่านการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และกระบวนการ Scrum ที่มีต่อตัวแปรตาม เช่น ประสิทธิภาพของทีม (Team Effectiveness) และความผูกพันต่อองค์กรของนักเรียน ซึ่งจะช่วยยืนยันความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของโมเดลนี้ในบริบททางการศึกษาต่อไป

อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอทางทฤษฎีนี้ยังมีข้อจำกัดที่ควรวิพากษ์ (Critical Limitations) ประการแรกคือ บริบทของสถานักเรียนมีความแตกต่างจากองค์กรธุรกิจ การประยุกต์ใช้รอบการทำงานแบบสั้น (Sprint) อาจสร้างความกดดันด้านเวลาเนื่องจากนักเรียนมีหน้าที่หลักคือการเรียนในห้องเรียน ประการที่สองคือ ข้อจำกัดด้านโครงสร้างอำนาจ (Power Dynamics)

ในโรงเรียนที่สถานักเรียนยังคงต้องผ่านการอนุมัติจากครูที่ปรึกษาหรือผู้บริหาร ส่งผลให้มีความคล่องตัว (Agility) ในการตัดสินใจ และปรับเปลี่ยนแผนงานอาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ตามหลักการของสกรัม

การเปิดเผยการใช้ Generative AI ในการเขียนบทความ (Disclosure of Generative AI Use in the Writing Process)

ไม่มีการใช้ Generative AI

References

- Boonkeng, N. (2022). *Creative leadership of school administrators and teacher competencies under Pattani Primary Educational Service Area Office 2* [Unpublished master's thesis]. Yala Rajabhat University. [in Thai]
- Chaonan, J. (2023). *Guidelines for developing creative leadership of school administrators under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2* [Master's thesis, University of Phayao].
<https://updc.up.ac.th/handle/123456789/658> [in Thai]
- Inthapat, P. (2020). *Creative leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 3* [Master's thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi].
<https://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/3903> [in Thai]
- Khusirirat, K., & Nuchprayoon, N. (2020). Active learning activities integrated with Scrum methodology via Class Start online classroom system to promote learning effectiveness and teamwork of animation and digital media students. *Journal of Research and Development, Bansomdejchaopraya Rajabhat University*, 5(2), 33-47. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/rdibsr/article/view/254175> [in Thai]
- Lansdown, G. (2011). *Every child's right to be heard: A resource guide on the UN Committee on the Rights of the Child General Comment No. 12*. <https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/5259.pdf>
- Mager, U., & Nowak, P. (2012). *Effects of student participation in decision making at school: A systematic review and synthesis of empirical research*. *Educational Research Review*, 7(1), 38-61. DOI: 10.1016/j.edurev.2011.11.001
- Makmee, T., Somkhaoyai, T., & Srisuwan, K. (2023). Creative leadership of school administrators affecting teamwork in schools under the Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 4. *Journal of Buddhist Sociology*, 8(4), 48-63. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/BSJ/article/view/260809> [in Thai]
- Maleekaew, P. (2012). *Software development using a hybrid approach between Scrum and Extreme Programming* [Unpublished master's thesis]. King Mongkut's University of Technology North Bangkok. [in Thai]
- Maneekarn, P., Kotta, P., & Phoglin, S. (2022). A study of creative leadership of school administrators under the Ubon Ratchaburi Provincial Administrative Organization. *Sisaket Rajabhat University Journal*, 16(3), 73-87. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sskrujournal/article/view/256787> [in Thai]
- Nanphiwong, P. (2020). *A study of creative leadership of school administrators under the Nan Primary Educational Service Area Office 1* [Unpublished master's thesis]. University of Phayao. [in Thai]

- Ndung'u. J., Okemasisi, K., & Ndiga, B. (2024). The Role of Student Council Leadership in Promoting Discipline and Academic Performance in Public Secondary Schools: A Case Study of Naivasha Sub-County, Nakuru County, Kenya. *International Journal of Social and Development Concerns*, 22(2), 17–39.
DOI: 10.5281/zenodo.13888427
- Nongphiwong, P. (2024). A study of creative leadership of school administrators under Lamphun Primary Educational Service Area Office 2 [Unpublished master's thesis]. University of Phayao. [in Thai]
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2023). *The 13th National Economic and Social Development Plan (2023-2027)*. Office of the Prime Minister. [in Thai]
- Onchai, K. (2021). *A study of creative leadership of school administrators according to the opinions of teachers in Phichit Vocational Education under the Office of the Vocational Education Commission* [Master's thesis, Naresuan University]. <http://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/handle/123456789/6314> [in Thai]
- Phimbut, S. (2012). *Participatory action research to enhance the leadership of the student council at Ban Nom Thawai School under the Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 3* [Unpublished master's thesis]. Sakon Nakhon Rajabhat University. [in Thai]
- Phusara, K. (2019). *The relationship between creative leadership of school administrators and school effectiveness under the Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1* [Unpublished master's thesis]. Phra Nakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. [in Thai]
- Pongnarumit, T. (2022). *A study of creative leadership of school administrators under the Phayao Secondary Educational Service Area Office* [Unpublished master's thesis]. University of Phayao. [in Thai]
- Poolpipat, T. (1988). *A study of problems in student council operations of principals, student council advisors, and student council presidents in primary schools under the Phetchaburi Provincial Primary Education Office* [Unpublished master's thesis]. Srinakharinwirot University. [in Thai]
- Sakunwiriakitkul, P., Sindanakul, K., & Srisomphan, J. (2019). A study of learning and teaching outcomes using the PjBL SCRUM classroom management system to promote teamwork skills. *Technical Education Journal King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 11(1), 176-186.
<https://ojs.kmutnb.ac.th/index.php/jote/article/view/3894> [in Thai]
- Samroeng, C. (2017). *Guidelines for promoting effective student council administration in schools under the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 4*. Institute for Development of Teachers, Faculty Staff, and Educational Personnel. [in Thai]
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Somboonsirirorat, S. (2019). *A study of creative leadership of administrators and school administration under the Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 2* [Master's thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi]. <http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/3779> [in Thai]

- Somlikun, S. (2023). *Creative leadership of school administrators under the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2* [Master's thesis, Mahamakut Buddhist University].
<https://mbuisc.ac.th/mbuiscethesis/down/2566/6420440432020.pdf> [in Thai]
- Sonkaew, R. (2023). *A study of creative leadership of school administrators under the Tak Primary Educational Service Area Office 1* [Unpublished master's thesis]. Kamphaeng Phet Rajabhat University. [in Thai]
- Sukarakit, S., Worakham, P., & Promtouw, A. (2019). The development of a training program to enhance 21st-century leadership for student council committees. *Journal of Roi Et Rajabhat University*, 13(1), 89-98.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/reru/article/view/185990> [in Thai]
- Susanam, N. (2021). *A creative leadership development model for students at Mahisradhibodi School under the Nakhon Ratchasima Secondary Educational Service Area Office* [Unpublished master's thesis]. Nakhon Ratchasima Rajabhat University. [in Thai]
- Tain, W. (2022). *Creative leadership of school administrators under the Chiang Rai Secondary Educational Service Area Office* [Master's thesis, University of Phayao].
<https://updc.up.ac.th/server/api/core/bitstreams/9b1862ad-4e88-4524-b75a-9dc4f03d8d9d/content> [in Thai]
- Udomkan, W., Steannoppakao, P., & Phengsawat, W. (2021). The development of a training curriculum to enhance human relations in working for lower secondary student council leaders under the Nakhon Phanom Primary Educational Service Area Office 2. *Academic Journal of Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus*, 10(2), 733-746. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/AJMBU/article/view/246627> [in Thai]
- UNICEF. (2022). *Child and Youth Councils: Guidance to support meaningful participation* (PDF).
<https://www.unicef.org/youthledaction/media/776/file/UNICEF-Guidance-on-Child-Youth-Councils.pdf>