

*แนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา

เบญจมาศ ฝ่ายกระโทก^{1*} กานต์ เนตรกลาง²

¹นักศึกษาลัทธิศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

²รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

^{1*}Corresponding author e-mail: faykrathokb@gmail.com Tel. 0928793977

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์บริหาร 3) เพื่อสร้างแนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 113 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.97 และแบบสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การมีแรงจูงใจ รองลงมา คือ การมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การมีความคิดริเริ่ม 2) การเปรียบเทียบพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .053) แนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับบทบาทเป็นผู้สื่อสารที่เน้นการรับฟังอย่างลึกซึ้งซึ่งมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเข้ากับค่านิยมของบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและช่วยลดแรงต่อต้านของบุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมถึงทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากรอย่างเต็มกำลัง

คำสำคัญ: แนวทางพัฒนา; ผู้บริหารสถานศึกษา; พฤติกรรมที่สร้างสรรค์

Guidelines for Developing Creative Behavior of School Administrators under the Nakhon Ratchasima Secondary Educational Service Area Office

Benjamart Faykrathok^{1*} Kant Netklang²

¹Master of Education Program in Educational Administration, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

²Assoc. Prof., Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

^{1*}Corresponding author e-mail: faykrathokb@gmail.com Tel. 0928793977

ABSTRACT

The objectives of this research article are: 1) to study the creative behaviors of school administrators; 2) to compare the creative behaviors of school administrators classified by their administrative experience; and 3) to establish guidelines for developing the creative behaviors of school administrators under The Nakhon Ratchasima Secondary Educational Service Area Office. The sample consisted of 113 school administrators selected through multi-stage random sampling. The research instruments included a questionnaire with an Item-Objective Congruence index of 1.00 for all items and a reliability coefficient of 0.97, along with an interview form administered to 5 experts. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, and t-test. The research findings revealed that 1) Overall, the creative behaviors of school administrators were at the highest level. The aspect with the highest mean score was motivation, followed by vision, while the aspect with the lowest mean score was initiative. 2) The comparison of the creative behaviors of school administrators classified by administrative experience showed statistically significant differences at the .05 level, both overall and in individual aspects. 3) Regarding the guidelines for developing the creative behaviors of school administrators, it was found that administrators should adapt their roles to become communicators who emphasize deep listening. They should link the school's vision with the values of the personnel to foster a sense of shared ownership and reduce resistance to operations, while also serving as facilitators who fully support resources for the personnel.

Keywords: Development Guidelines; Administrator; Creative Behavior

บทนำ

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพครู ซึ่งครูต้องประพฤติปฏิบัติตามประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณภาพผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546) อีกทั้งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 79 ยังได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547)

พฤติกรรมและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงาน โดยเฉพาะพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศแห่งการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในสถานศึกษา ผ่านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล การมีแรงจูงใจในการทำงาน การส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากร และการปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ถือเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่น และเลื่อมใสในตัวผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเกิดจากการทำงานร่วมกันของสติปัญญาที่ใช้ในการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ที่ใช้ในการริเริ่มสิ่งใหม่ และภูมิปัญญาที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น (Sternberg, 2005) นอกจากนี้ พฤติกรรมดังกล่าวยังแสดงออกอย่างชัดเจนผ่านความสามารถในการจัดการกับปัญหาการบริหารที่ไม่มีรูปแบบตายตัว มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และทำหน้าที่อำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ (Mumford, 2002) พฤติกรรมที่สร้างสรรค์เป็นการแสดงออกที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารสถานศึกษาและจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร อีกทั้งเป็นชุดทักษะที่ต้องอาศัยประสบการณ์ทำงานที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลา ยาวนานอย่างต่อเนื่อง (Combe, 2015) การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างเป็นที่ยอมรับและสามารถสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดีได้ ย่อมสะท้อนถึง ความเชี่ยวชาญและความเข้าใจในบริบทการทำงานที่พัฒนาขึ้นจากการสั่งสมประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ซึ่งจะเป็นแนวทางนำไปขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างยั่งยืน (สุพรรณิกา ฤกษ์มงคล, 2561)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 50 โรงเรียน โดยมีวิสัยทัศน์ คือ การเป็นองค์กรคุณภาพ สู่สังคมยุคใหม่อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามการแสดงออกทางพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ยังขาดแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานหรือกรอบการพัฒนาที่ชัดเจน และในบางส่วนอาจยังไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากรและชุมชน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เป็นบวก และส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา, 2568)

จากความเป็นมา ความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา เพื่อนำผลวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารให้เหมาะสมเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดีและเป็นข้อมูลสะท้อนกลับสำหรับหน่วยงานบังคับบัญชา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา นำไปประกอบการพิจารณาสรรหา คัดเลือกหรือเลือกตั้งบุคคลที่มี

คุณลักษณะเหมาะสมเข้ามารับตำแหน่งผู้บริหารในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์บริหาร
3. เพื่อสร้างแนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา

ระเบียบวิธีวิจัย

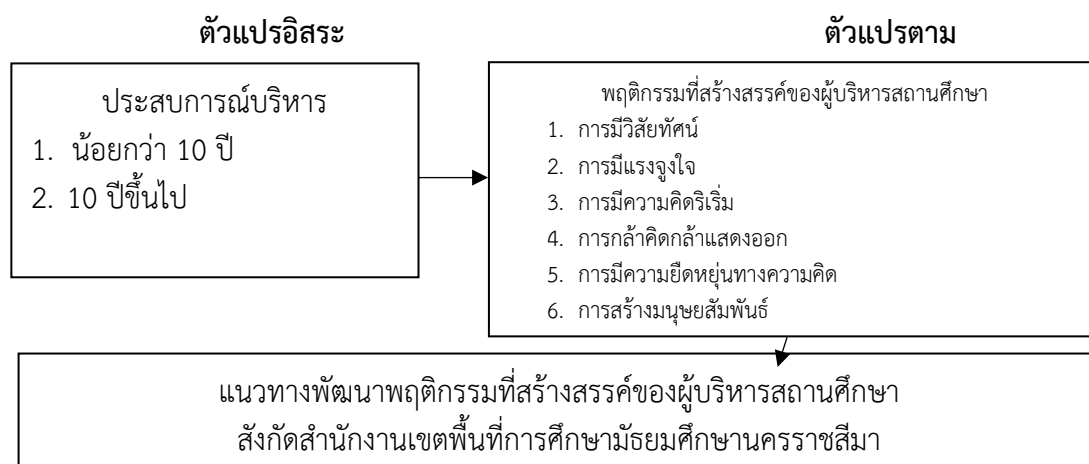
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา ปีการศึกษา 2568 จำนวน 157 คน จากโรงเรียนทั้งหมดจำนวน 50 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา, 2568)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา ปีการศึกษา 2568 จำนวน 113 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูป Krejcie and Morgan (1970, 608-610) เลือกกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัยโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ใช้ประสบการณ์บริหารเป็นชั้นภูมิ ได้แก่ ประสบการณ์บริหารน้อยกว่า 10 ปี และประสบการณ์บริหาร 10 ปีขึ้นไป

2. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา หรือมีผลงานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีความคิดริเริ่ม 3) มีมนุษยสัมพันธ์ 4) กล้าแสดงออก จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) และเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 แบบสอบถาม จำนวน 30 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและประสบการณ์บริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ จำนวน 1 ข้อ และตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 29 ข้อ โดยมีค่าความเที่ยงตรง 1.00 ทุกข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

4.2 แบบสัมภาษณ์ จำนวน 6 ข้อ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง ในประเด็นเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์หาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ตอนที่ 2 พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกรายด้านและรายข้อ และตอนที่ 3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตัวแปรจำแนกตามประสบการณ์บริหาร โดยการทดสอบค่าที

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการตีความเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลในรูปแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Narrative)

ผลการวิจัย

1. พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

ข้อ	พฤติกรรมที่ สร้างสรรค์ ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การมีวิสัยทัศน์	4.77	0.39	มากที่สุด
2	การมีแรงจูงใจ	4.79	0.38	มากที่สุด
3	การมีความคิดริเริ่ม	4.62	0.45	มากที่สุด
4	การกล้าคิดกล้าแสดงออก	4.74	0.37	มากที่สุด
5	การมีความยืดหยุ่นทางความคิด	4.75	0.38	มากที่สุด
6	การสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.75	0.39	มากที่สุด
รวม		4.74	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการมีแรงจูงใจ รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีความคิดริเริ่ม

2. การเปรียบเทียบพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์บริหาร ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียด ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ บริหาร โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	นั้ อ ย ก ว่ า				t	
		10 ปี		10 ปีขึ้นไป			
		$\bar{X}$	.D.	$\bar{X}$	.D.		
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์	.65	.48	.90	.21	3.48*	.001
2	ด้านการมีแรงจูงใจ	.59	.47	.97	.61	5.98*	.000
3	ด้านการมีความคิดริเริ่ม	.41	.47	.83	.31	5.53*	.000
4	ด้านการกล้าคิดกล้าแสดงออก	.62	.44	.85	.26	3.43*	.001
5	ด้านการมีความยืดหยุ่น ทางความคิด	.60	.46	.89	.20	4.29*	.000
6	ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์	.64	.45	.86	.28	3.11*	.002
รวม		.58	.39	.88	.19	5.05*	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์บริหาร เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์บริหารตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์บริหารน้อยกว่า 10 ปี ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

3. แนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครราชสีมา สามารถสรุปได้ 6 ประการด้วยกัน ดังนี้

3.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างฐานความเชื่อมั่นด้วยการ ปรับเปลี่ยนจากการสั่งการเป็นการสื่อสารด้วยข้อมูลจริง มุ่งเน้นให้บุคลากรเห็นวิสัยทัศน์หรือแนวทางการ ทำงานที่ตรงกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความศรัทธาและความร่วมมือด้วยความเต็มใจ พร้อมกับนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มาเชื่อมโยงกับคุณค่าหรือค่านิยมที่บุคลากรยึดถือ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของแนวคิดนั้น นอกจากนี้ควรมีการสร้างต้นแบบความสำเร็จ โดยเริ่มทดลองทำจากบุคลากรกลุ่มเล็ก ๆ จนเห็นผลเป็น รูปธรรม แล้วใช้ความสำเร็จจากเพื่อนร่วมงานด้วยกันเองนั้นมาเป็นพลังโน้มน้าวใจที่ทรงพลังมากกว่าคำสั่งการ

สิ่งนี้จะช่วยลดแรงต้านและสร้างการยอมรับได้ อีกทั้งผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำที่สร้างสรรค์ในการเป็นผู้สนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเต็มที่ กำลัง เพื่อร่วมพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ร่วมกัน

3.2 ด้านการมีแรงจูงใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเริ่มต้นด้วยการสร้างค่านิยมใหม่ในองค์กร โดยปรับเปลี่ยนเป้าหมายจากการมุ่งเน้นเพียงตัวเลขหรือตำแหน่งมาเป็นการยกย่องความสำเร็จของนักเรียนให้เป็นเกียรติประวัติสูงสุด พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานให้เป็นแบบบ้านที่เป็นเจ้าของร่วมกัน เน้นความร่วมมือด้วยน้ำพักน้ำแรง เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าการเอาผลตอบแทนส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ขณะเดียวกันต้องรู้จักเฉลิมฉลองความสำเร็จเล็ก ๆ ะหว่างทาง เพื่อสร้างพลังงานบวกและให้บุคลากรเห็นความก้าวหน้าของตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการอย่างอิสระ พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นกระจุกสะท้อนผลลัพธ์ให้บุคลากรตระหนักว่างานของเขามีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดแรงขับเคลื่อนที่แข็งแกร่งซึ่งอยู่เหนือกว่าเงินตราหรืออำนาจหน้าที่นำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่แท้จริงและมั่นคง

3.3 ด้านการมีความคิดริเริ่ม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเริ่มต้นด้วยการพัฒนาพฤติกรรมการเป็นนักวิเคราะห์เชิงระบบ โดยหมั่นถอดบทเรียนจากปัญหาเดิม เพื่อหาทางเลือกใหม่ที่ยังไม่มีใครทำ นำหลักการบริหารจากต่างแวดวงมาประยุกต์ใช้ เปิดพื้นที่สร้างสรรค์รับฟังแนวคิดที่แปลกใหม่จากบุคลากร พร้อมทั้งกล้าที่จะทดลองทำโครงการเล็ก ๆ ที่ท้าทาย นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมองหาโอกาสและสร้างความแตกต่าง ขณะเดียวกันต้องเป็นนักปฏิรูปโครงสร้างที่กล้าทลายระบบงานที่ซ้ำซ้อนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ลดขั้นตอนเอกสาร เพื่อเอื้อให้บุคลากรมีอิสระในการออกแบบการสอนแบบบูรณาการข้ามวิชาอย่างไม่มีขีดจำกัด อีกทั้งควรจัดกิจกรรมศึกษาดูงานนอกวงการศึกษาเพื่อเปลี่ยนกระบวนทัศน์ พฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลให้ผู้บริหารเกิดพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ในการคิดค้นแนวทางใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้อย่างทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

3.4 ด้านการกล้าคิดกล้าแสดงออก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเริ่มต้นด้วยการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงความรักใคร่ชอบพอย่างสง่างาม โดยการประกาศตัวเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทั้งหมด หากเกิดข้อผิดพลาด เพื่อทำลายกำแพงความกลัวและสร้างความอุ่นใจให้แก่บุคลากร และเปลี่ยนพฤติกรรมกล่าวโทษมาเป็นการวิเคราะห์จุดอ่อน เพื่อปรับปรุงอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งพัฒนาพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยงและผู้สนับสนุนที่กล้าเปิดเผยประสบการณ์ความผิดพลาดของตนเอง เพื่อสร้างความเป็นกันเองและลดความกดดันให้แก่บุคลากร มีการคิดวางแผนเพื่อรองรับความล้มเหลวหรือสิ่งที่ไม่คาดฝัน อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นต้นแบบของความไม่ย่อท้อและไม่หยุดนิ่งจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ พฤติกรรมเหล่านี้จะเปลี่ยนสถานศึกษาจากองค์กรที่ทำงานตามความเคยชินไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปี่ยมไปด้วยพลังสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง พร้อมลองสิ่งใหม่ และมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของนักเรียน

3.5 ด้านการมีความยืดหยุ่นทางความคิด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งเจตคติที่ท้าทายในการบริหารงานและไม่ยอมจำนนต่อข้อจำกัดเดิม กล้าที่จะฝันใหญ่และตั้งเป้าหมายที่ดูเหมือนเป็นไปได้ให้กลายเป็นความจริง รู้จักแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือ โดยไม่จำกัดตัวเองอยู่เพียงแค่การใช้เฉพาะทรัพยากรภายในโรงเรียน พลิกแพลงวิธีการทำงานด้วยจินตนาการที่สร้างสรรค์ รวมถึงดึงศักยภาพพหุปัญญาของบุคลากร ให้บุคลากรสามารถทำงานข้ามสายงาน เพื่อทำลายข้อจำกัดด้านขนาดของโรงเรียนและจำนวนคน และมีความเชี่ยวชาญในการมองหาช่องทางกฎระเบียบที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อไม่ให้กฎเกณฑ์เดิมมาปิดกั้นนวัตกรรมและการสร้างคุณภาพผู้เรียน

3.6 ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ศิลปะแห่งอารมณ์ขัน เพื่อลดช่องว่างและคลายความขัดแย้ง โดยการกล้าแสดงออกไม่สมบูรณ์แบบผ่านการเล่าเรื่องตลก หรือเรื่องผิดพลาดของตนเองในอดีต ซึ่งเป็นการช่วยลดความตึงเครียดและทำให้บุคลากรกล้าเปิดใจ เข้าหากัน เปลี่ยนบรรยากาศที่ขุ่นมัวให้กลายเป็นรอยยิ้ม และใช้เสียงหัวเราะเป็นตัวเชื่อมที่ช่วยให้บุคลากรมีความสุขร่วมกัน พฤติกรรมนี้จะช่วยเปลี่ยนจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจมาเป็นความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร หรือแบบพี่น้องที่เป็นการละลายพฤติกรรมระหว่างตำแหน่งผู้อำนวยการกับครูได้อย่างแยบยล อีกทั้งต้องมีการเทศะในการใช้อารมณ์ขัน และหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่รุนแรง พฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มองความขัดแย้งเป็นเพียงปัญหาเล็ก ๆ ที่แก้ไขได้ ทำให้สถานศึกษากลายเป็นพื้นที่แห่งความสุขที่บุคลากรพร้อมจะทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีแรงจูงใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและมีแรงผลักดันภายในที่ต้องการเห็นการพัฒนาขององค์กร ทำให้เกิดการแสวงหาวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และการตัดสินใจที่เฉียบคมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเมื่อจำแนกมิติของแรงจูงใจตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกจะเห็นว่า ในการมีแรงจูงใจภายใน ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมความทุ่มเท ความมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่อปัญหา เพื่อประโยชน์ของสังคมและส่วนรวมในระดับที่สูงที่สุดซึ่งเป็นแรงผลักดันจากความรักและความภาคภูมิใจในวิชาชีพโดยแท้จริง ขณะที่การมีแรงจูงใจภายนอกนั้น แม้ว่าพฤติกรรมการแสวงหารางวัลหรือผลตอบแทนภายนอกจะมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับข้ออื่น ๆ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาก็ยังคงสามารถรักษามาตรฐานและคุณภาพการปฏิบัติงานไว้ได้อย่างเสมอด้านเสมอปลาย สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา ไม่ได้บริหารงานเพียงเพื่อประคับประคองภาระงานประจำวันเท่านั้น แต่ยังมีเจตจำนงที่ต้องการยกระดับมาตรฐานการศึกษา รวมถึงพัฒนาผู้เรียน และบุคลากรให้มีคุณภาพซึ่งการมีแรงจูงใจเช่นนี้ถือเป็นพลังขับเคลื่อนพื้นฐานที่สำคัญ เพราะเป็นสิ่งกำหนดทิศทางและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้สามารถปฏิบัติงานหรือเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory)

ของ Ryan and Deci (2000) ที่อธิบายว่า เมื่อผู้บริหารมีความรู้สึกเป็นอิสระ มีความสามารถ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กร จะเกิดแรงจูงใจที่ผลักดันให้กล้าคิดและกล้าสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากเบื้องบน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวนีย์ เกียรติพรศักดิ์ (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านแรงจูงใจ เช่นเดียวกับพระมหาวรศักดิ์ วรสุโก (2562) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมการจัดการศึกษาและบริหารงานให้ผ่านพ้นข้อจำกัดที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า ด้านการมีแรงจูงใจ มีค่า t-test มากที่สุด เท่ากับ -5.98 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ประสบการณ์ในการบริหารงานที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน เปรียบเสมือนทุนทางปัญญาที่ช่วยหล่อหลอมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความเชี่ยวชาญและความมั่นใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์สูง ย่อมผ่านการเผชิญกับปัญหาอุปสรรคและความ ท้าทายที่หลากหลาย จนเกิดการตกผลึกทางความคิดและมีภูมิคุ้มกันทางวิชาชีพที่เข้มแข็งทำให้ลดความกังวล ในการลองผิดลองถูก และกล้าที่จะแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร ในขณะที่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์น้อยจะเน้นการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน เพื่อความปลอดภัยในการ ทำงาน จึงส่งผลให้ระดับแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์มีความแตกต่างกันอย่างเด่นชัด ซึ่ง สอดคล้องกับทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy Theory) ของ Bandura (1997) ที่ อธิบายว่า แหล่งที่มาสำคัญที่สุดของความเชื่อมั่นในตนเอง คือ ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในอดีต เมื่อ บุคคลสั่งสมประสบการณ์ในการเอาชนะอุปสรรคได้สำเร็จ จะส่งผลให้เกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองใน ระดับสูง ซึ่งการรับรู้ความสามารถนี้จะเป็นตัวกำหนดระดับของแรงจูงใจ และความพยายามในการเผชิญหน้า กับสถานการณ์ที่ยากลำบากทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มาก มีความมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่อ ปัญหามากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์น้อย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วงศ์สถิตย์ พริกสี (2567) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์ โดยผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมด้านเพศและด้าน ระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกทั้งงานวิจัยของ นฤมล คูหาแก้ว (2563) ที่ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีผลการวิจัยที่เป็นข้อมูลในทิศทางเดียวกัน ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานแล้วพบว่า มีความต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อันเป็นการยืนยันว่าระดับประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลให้ คุณลักษณะและพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

3. แนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครราชสีมา

3.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเข้ากับ ค่านิยมส่วนบุคคลของบุคลากรในสถานศึกษา จนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแนวคิดร่วมกัน สอดคล้องกับทฤษฎี องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge (1994) โดยเฉพาะในมิติของการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นการทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของแนวคิด ไม่ใช่แค่ทำตามคำสั่ง รวมถึงมองเห็น ความเป็นเลิศส่วนบุคคลและเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมองเห็นศักยภาพ เพื่อพัฒนาและก้าวข้ามข้อจำกัดของ ตนเอง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัทธี อินทาบัจ (2563) ที่ได้ให้แนวทางในการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรในสถานศึกษารับทราบการ กำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ของ

สถานศึกษา เพื่อการพัฒนาและสร้างอนาคตของสถานศึกษา และควรเปิดโอกาสให้ได้ร่วมกันทุกคนทุกฝ่าย สถานศึกษาจึงจะเกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

3.2 ด้านการมีแรงจูงใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนค่านิยม โดยมุ่งยกย่องความสำเร็จของนักเรียน แทนการมุ่งเน้นเพียงการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือรางวัลที่เป็นวัตถุ สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำผู้รับใช้ (Servant Leadership) ของ Greenleaf (1970) โดยเฉพาะในหลักการด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาคน ซึ่งอธิบายว่า หน้าที่สำคัญที่สุดของผู้นำผู้รับใช้ คือ การทำทุกวิถีทาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้รับบริการเกิดการพัฒนาด้านตนเองอย่างสูงสุด โดยผู้นำจะตั้งความต้องการผลประโยชน์ส่วนตน เช่น ลาภยศหรือเงินทอง แต่จะยึดถือความสำเร็จและการเติบโตของบุคคลเหล่านั้นเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่แท้จริง อันเป็นแรงจูงใจภายในที่สำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนพฤติกรรมสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธนวัฒน์ นิยมกุล (2565) ที่กล่าวว่า การสร้างแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อกระตุ้นหรือชักนำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเต็มใจ เกิดความมุ่งมั่นในการกระทำใดจนเกิดผลสำเร็จ ผ่านการประเมินความความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากรหรือการให้รางวัลการยกย่องชมเชย จะสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีในการดำเนินงานได้

3.3 ด้านการมีความคิดริเริ่ม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรคิดสร้างทางเลือกใหม่ ๆ โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารเข้ากับศาสตร์วิชาแขนงอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ของ Christensen, Dyer and Gregersen (2011) ที่กล่าวถึง การสังเกต และริเริ่มตั้งคำถามที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างปัญหาที่พบกับแนวคิดจากต่างสาขาเข้าด้วยกัน หรือดึงเอาประสบการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกันมาสร้างเป็นแนวคิดใหม่ จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นทางเลือกใหม่ ๆ ในการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาที่คนในวงการการศึกษาอาจมองข้ามไป และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทพร ขาวใจผ่อง (2567) กล่าวว่า การริเริ่มความคิดอย่างสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่จำเป็นและสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ในการใช้แก้ปัญหาและพัฒนาสถานศึกษาให้เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล ผ่านกระบวนการคิดนอกกรอบ และการบูรณาการกับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ อย่างหลากหลายที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาและแนวคิดเหล่านี้ สามารถนำไปพัฒนาต่อ เพื่อให้สามารถใช้แก้ปัญหาที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ด้านการกล้าคิดกล้าแสดงออก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาพฤติกรรม การแสดงออกถึงความรับผิดชอบอย่างสง่างาม สอดคล้องกับทฤษฎีความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ของ Edmondson (2018) การที่ผู้บริหารมีความกล้าที่จะประกาศตัวรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทั้งหมด กล้าที่จะแสดงความไม่รู้และเลิกพฤติกรรมกล่าวโทษ เป็นการสร้างสภาวะที่สมาชิกในองค์กรรู้สึกปลอดภัยและกล้าที่จะเสี่ยงแสดงความคิดเห็นหรือแสดงออกอย่างแตกต่าง โดยคำนึงถึงเพียงแค่การพัฒนางาน และไม่ต้องกังวลว่าจะถูกตำหนิหรือลงโทษ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดของความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Louise (2018) ที่ได้กล่าวถึงการกล้าคิดกล้าแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นพื้นที่เพื่อสำคัญที่เปลี่ยนความกลัวให้เป็นความกล้ารวมถึงการยอมรับความผิดพลาดอย่างเปิดเผย ช่วยลดความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์ ทำลายการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ และผลักดันให้องค์กรก้าวพ้นจากความวิตกกังวลเข้าสู่พื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงซึ่งความกล้าหาญในการเผชิญปัญหาและกล้าแสดงออกอย่างมีสติแบบนี้ ไม่เพียงแต่จะสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร แต่ยังเป็นการเปิดพื้นที่ให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาที่ตอบสนองต่อผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน

3.5 ด้านการมีความยืดหยุ่นทางความคิด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย โดยไม่ยอมจำนนต่อข้อจำกัดเดิม สอดคล้องกับแนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ของ Davies and Ellison (2003) ที่เน้นย้ำถึงการกำหนดเจตจำนงเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะพาสถานศึกษาไปสู่จุดที่ดีกว่าเดิม ผ่านการสร้างความร่วมมือจากเครือข่ายภายนอกและการสร้างการคิดเชิงอนาคตที่ช่วยทลายกรอบการทำงานแบบเดิม สอดรับกับการปรับโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น เพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ความเป็นพหุปัญญา และดำเนินการตามเป้าหมายของสถานศึกษาให้สำเร็จเป็นรูปธรรมอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จินตนา ดีดวงพันธ์ (2565) ที่ได้ให้แนวทางในการพัฒนาด้านการมีความยืดหยุ่นทางความคิดของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับสภาพความความคิดให้มีความพอดี พอเหมาะพอควร จากการเรียนรู้สถานการณ์ต่าง ๆ และทำความเข้าใจในบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง รวมถึงควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และแนวคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและรับฟัง เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

3.6 ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปลี่ยนจากการมีความสัมพันธ์เชิงอำนาจให้กลายเป็นความสัมพันธ์เชิงกลียาณมิตรหรือเชิงพี่น้องในสถานศึกษา สอดคล้องกับทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) ของ Mayo (1933) ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยาโดยเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารจากการใช้อำนาจตามหน้าที่มาเป็นการสร้างบรรยากาศแบบกลียาณมิตรและการใช้อารมณ์ขัน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุพรรณิกา ฤกษ์มงคล (2561) ที่กล่าวถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อทุกข์สุขของเพื่อนร่วมงานและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด เมื่อผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีครูและบุคลากรจะรู้สึกได้ถึงความปลอดภัยและรู้สึกสบายใจในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

1.1 จากผลการศึกษาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การมีความคิดริเริ่มตั้งนั้น จึงเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการถอดบทเรียนในทุก ๆ การดำเนินงาน เพื่อฝึกทักษะการมองภาพรวมของสถานศึกษาอย่างเป็นเหตุเป็นผล ไม่มองเพียงจุดใดจุดหนึ่ง พร้อมทั้งพิจารณาว่าทุกส่วนประกอบเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อกันอย่างไร จากนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเข้าสู่กระบวนการฝึกพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ในการริเริ่มความคิด แสวงหาทางเลือกใหม่ ๆ รวมถึงปรับเปลี่ยนกระบวนการและสร้างนวัตกรรมที่ทันสมัย นำมาพัฒนาหรือแก้ไขส่วนที่บกพร่องในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.2 จากผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์บริหาร พบว่า เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเสนอให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา ควรมีการจัดโปรแกรมพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเฉพาะเจาะจงตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง

ผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่ที่มีความโดดเด่นด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์และด้านการกล้าคิดกล้าแสดงออกกับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์สูงซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการมีวิสัยทัศน์และด้านการมีแรงจูงใจ เพื่อเป็นการบูรณาการพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นอย่างครอบคลุมในทุกมิติ และช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งภายในองค์กร

1.3 จากผลการศึกษาแนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับบทบาทจากผู้สื่อสารเชิงรุกที่เน้นการรับฟังอย่างลึกซึ้ง จากนั้นจึงใช้การสื่อสารเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเข้ากับค่านิยมของบุคลากร จนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ขณะที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมเชิงนโยบายด้วยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเชิญเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบการมีพฤติกรรมสร้างสรรค์ รวมถึงสนับสนุนงบประมาณสำหรับการพัฒนาวัฒนธรรมในสถานศึกษา ตลอดจนจัดหลักสูตรพัฒนาทักษะการสื่อสารและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมของเขตพื้นที่อย่างยั่งยืน

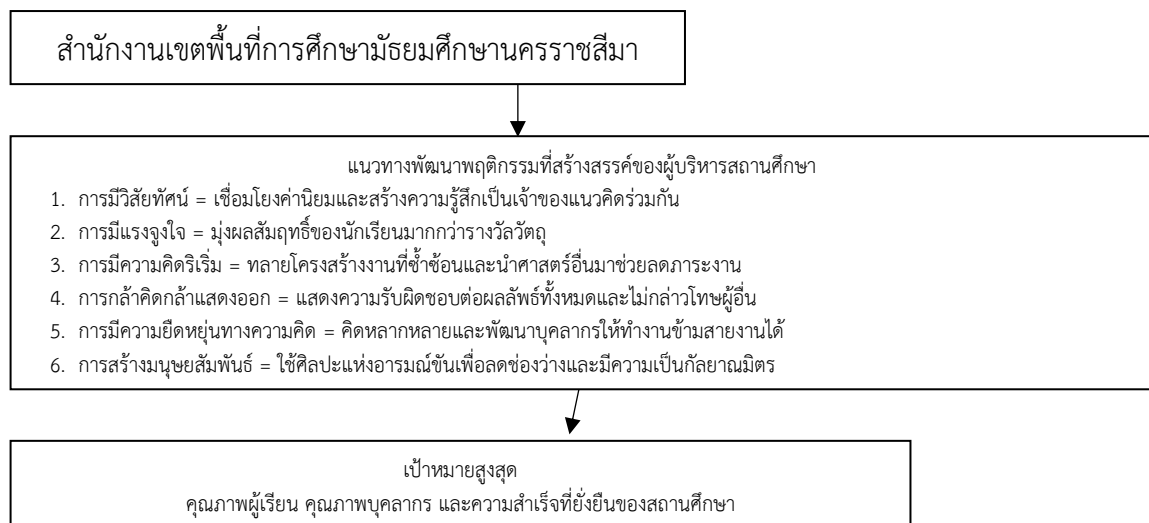
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา และสังกัดอื่น ๆ ในจังหวัดนครราชสีมา

2.2 ควรศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา และสังกัดอื่น ๆ ในจังหวัดนครราชสีมา

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสุขอย่างเป็นรูปธรรม ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนภาพองค์ความรู้ใหม่

จากแผนภาพที่ 2 สามารถสรุปแนวทางพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมาได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับบทบาทเป็นผู้สื่อสารที่เน้นการรับฟังอย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจให้เป็นความสัมพันธ์เชิง

กัลยาณมิตรและรู้จักใช้ศิลปะแห่งอารมณ์ขัน เพื่อลดช่องว่างและลดแรงต่อต้านของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเข้ากับค่านิยมส่วนบุคคลของบุคลากร จนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแนวคิดร่วมกัน โดยมุ่งปรับเปลี่ยนค่านิยมให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมากกว่ารางวัลทางวัตถุ นอกจากนี้ในด้านการบริหารจัดการต้องกล้าคิดหลากหลาย เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานข้ามสายงานได้ ตลอดจนหลายโครงสร้างงานที่ซ้ำซ้อน อีกทั้งบูรณาการนำศาสตร์อื่นมาช่วยลดภาระงาน และท้ายที่สุด คือ ต้องกล้าคิดกล้าแสดงออกในการแสดงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทั้งหมดอย่างสง่างาม โดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น เพื่อเป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- จินตนา ดีดวงพันธ์. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธนวัฒน์ ฉิมกุล. (2565). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นฤมล คูหาแก้ว. (2563). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นันทพร ขาวใจผ่อง. (2567). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาวุธวิกสิตาราม*. 7(2), 149-161.
- พัชรี อินทาบัจ. (2563). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พระมหาวรศักดิ์ วรสโก. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา* สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กลุ่มที่ 1. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. (2547, 23 ธันวาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 79 ก, น. 51.
- พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546. (2546, 11 มิถุนายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 120 ตอนที่ 52 ก, น. 17.
- วงศ์สถิตย์ พริกสี. (2567). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2556). *กระบวนการค้นคว้าใหม่ทางการศึกษา: กรณีศึกษาต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. วิทยานิพนธ์
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา.
- สุพรรณิกา ฤกษ์มงคล. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*. 15(69), 151-160.
- เสาวนีย์ เกียรติพรตักดา. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Christensen, C. M., Dyer, J. H., & Gregersen, H. B. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Review Press.

- Combe, I. A. (2015). Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams. *The Leadership Quarterly*. 26(3), 307-322.
- Davies, B., & Ellison, L. (2003). *The Strategically Focused School*. RoutledgeFalmer.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3), 608-610.
- Louise S. (2018). Creative leadership: a challenge of our times. *School Leadership and Management*. 29(1), 65-78.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- Mumford, M. D. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55(1), 68-78.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Currency, Doubleday.
- Sternberg, R. J. (2005). WICS: A model of positive leadership. *Educational Psychologist*. 40(4), 227-243.