



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

ISSN 3088-2850 (Online)

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

The Strategic Proposal for Developing Innovative Leadership Attributes in  
School Under Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3

เวธกานต์ อัยโพนทอง<sup>1\*</sup>, สธิรพร เชาวนชัย<sup>2</sup>Watakan Ouiphonthong<sup>1\*</sup>, Sathiraporn Chaowachai<sup>2</sup>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ประเทศไทย<sup>1,2</sup>Faculty of Education, Naresuan University, Thailand<sup>1,2</sup>

Received: December 18, 2025 Revised: February 4, 2026 Accepted: February 16, 2026 Published: February 21, 2026

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อตรวจสอบข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการวิจัย 2 ระยะ มีขั้นตอนดังนี้ ระยะที่ 1 สังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ระยะที่ 2 เพื่อตรวจสอบข้อเสนอเชิงกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัย พบว่า ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แนวปฏิบัติ มีผลการประเมินด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.81, S.D. = 0.40) ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.77, S.D. = 0.45) ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.85, S.D. = 0.38)

**คำสำคัญ:** ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงนวัตกรรม

## Abstract

This policy research aimed to (1) develop strategic proposals for strengthening the innovative leadership characteristics of school administrators and (2) assess the appropriateness, feasibility, and utility of the proposed strategies. The study employed a two-phase research design. In Phase 1, documentary analysis was conducted alongside in-depth interviews with subject-matter experts to synthesize theoretical and practical insights and formulate comprehensive strategic proposals. In Phase 2, the proposed strategies were evaluated by a panel of experts using structured assessment criteria. The resulting strategic framework comprised six interrelated components: vision, mission, goals, objectives, strategies, and implementation guidelines. Evaluation findings indicated that the overall quality of the strategic proposals was rated at the highest level across all criteria, including propriety ( $\bar{x} = 4.81$ , S.D. = 0.40), feasibility ( $\bar{x} = 4.77$ , S.D. = 0.45), and utility ( $\bar{x} = 4.85$ , S.D. = 0.38).

**Keywords:** Strategic proposals, Innovative Leadership

## บทนำ

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม โลกกำลังก้าวเข้าสู่บริบทใหม่ที่ซับซ้อนและท้าทายมากขึ้น ระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษาต่างเผชิญกับพลวัตที่ไม่แน่นอน ส่งผลให้ทุกภาคส่วนจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการศึกษา ซึ่งทำหน้าที่เป็นรากฐานในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็นทักษะแห่งอนาคต เช่น การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ การบริหารจัดการสถานศึกษาในบริบทดังกล่าวมิได้เป็นเพียงหน้าที่ของการควบคุมและดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ ปลุกพลังการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนองค์กรด้วยแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้เรียกว่าผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ในบริบทของประเทศไทย การปฏิรูปการศึกษาถูกกำหนดให้เป็นนโยบายสำคัญของประเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้นำทางการศึกษาที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมในทุกๆ ระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการวางรากฐานการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนตั้งแต่วัยต้น การพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงไม่ใช่ทางเลือกแต่เป็นความจำเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จึงเป็นหนึ่งในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางภูมิศาสตร์และบริบทของโรงเรียน

ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีทั้งโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนในชุมชนห่างไกล โดยเฉพาะเครือข่ายโรงเรียนแควน้อยบำรุงแดน ซึ่งประกอบด้วย 9 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านท่าหนองปากพาน โรงเรียนบ้านห้วยเจียง โรงเรียนบ้านหนองกระบก โรงเรียนวัดคันไช้ โรงเรียนวัดบ้านน้อย โรงเรียนวัดหินลาด โรงเรียนห้วยปลาไหล โรงเรียนบ้านน้ำโจน และโรงเรียนบ้านแก่งคั่นนา ในจำนวนนี้มีผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 โรงเรียน และรักษาการในตำแหน่งอีก 3 โรงเรียน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดด้านบุคลากรและภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน พบว่าโรงเรียนในพื้นที่ดังกล่าวมีความพยายามในการพัฒนาโรงเรียนในหลายด้าน ทั้งการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยี การมีส่วนร่วมของชุมชน และการบริหารจัดการทรัพยากร อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความท้าทายหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดด้านงบประมาณ การขาดแคลนบุคลากรหรือข้อจำกัดเชิงระบบ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การเสริมสร้างและพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมให้แก่ผู้บริหารในเครือข่ายโรงเรียนดังกล่าวจึงเป็นภารกิจสำคัญที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้

ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จึงมีจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์สภาพจริงของบริบทภายในองค์กร การประเมินคุณลักษณะของผู้นำในปัจจุบัน และการออกแบบแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย การสร้างความเข้มแข็งจากภายใน และการใช้แนวคิดนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา การจัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ฉบับนี้จึงไม่เพียงแต่มีเป้าหมายในการยกระดับศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมเท่านั้น แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนการศึกษาในระดับพื้นที่ให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ และตอบสนองต่อบริบททางสังคมและความต้องการของผู้เรียนในอนาคตได้อย่างแท้จริง

### สมมุติฐานการวิจัย

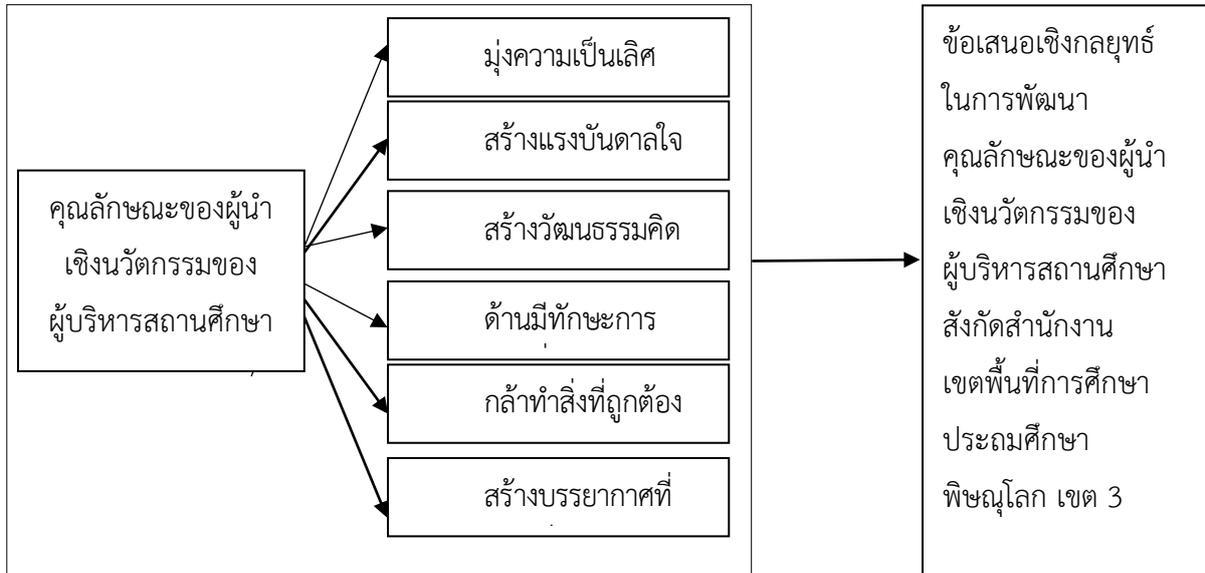
ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
2. เพื่อเพื่อตรวจสอบข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

## แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้มุ่งเน้นการศึกษาเพื่อสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยผู้วิจัยได้ศึกษารอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย (policy research) เพื่อให้ได้ข้อมูลในการจัดทำร่างข้อเสนอเชิงนโยบายจากผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียนแควน้อยบำรุงแดน เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ที่ประกอบด้วย โดยมีขั้นตอนการวิจัย 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร (Document Study) ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ Morgan (2020), จิตมา วรณศรี (2563) และวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) และ พบว่าองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม 6 ด้าน ได้แก่ 1) มุ่งความเป็นเลิศ 2) สร้างแรงบันดาลใจ 3) สร้างวัฒนธรรมคิดต่าง 4) มีทักษะการสื่อสาร 5) กล้าทำสิ่งที่ถูกต้อง และ 6) สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร

2. สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน โดยประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 4 คน โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วนำเสนอเป็นความเรียง

**ระยะที่ 2** เพื่อตรวจสอบข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสู่คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้วยการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปหรือมีประสบการณ์ทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน เพื่อประเมินข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินเกี่ยวกับข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบประเมินแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 35 ข้อ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (utility) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามที่กำหนดไว้ดังนี้ บุญชม ศรีสะอาด

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

## ผลการวิจัย

1. ผลการสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยการศึกษาเอกสาร (Document Study) ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ จิตินา วรณศรี (2563) พบว่าองค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม 6 ด้าน ได้แก่ 1) มุ่งความเป็นเลิศ 2) สร้างแรงบันดาลใจ 3) สร้างวัฒนธรรมคิดต่าง 4) มีทักษะการสื่อสาร 5) กล้าทำสิ่งที่ถูกต้อง และ 6) สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร

โดยจากการลงพื้นที่ภาคสนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 5 คน ผลการวิจัย พบว่า ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีดังนี้

1. **วิสัยทัศน์** คือ สถานศึกษาที่มีการสื่อสารที่โปร่งใสและตรงไปตรงมา ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมผ่านการร่วมมือของทุกฝ่าย และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เพื่อพัฒนาการตัดสินใจที่มีคุณธรรมและขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

**2. พันธกิจ** ได้แก่ 1) สร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกันผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส 2) สร้างแรงบันดาลใจและทิศทางการทำงานให้ชัดเจน กระตุ้นให้ครูทุกคนร่วมพัฒนาและดำเนินการตามแนวทางที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา 3) ส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยไม่ปิดกั้นความคิดและยอมรับความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ 4) สร้างการสื่อสารที่โปร่งใสและตรงไปตรงมา เพื่อให้ครูได้รับข้อมูลที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษา 5) บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ทำสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อสถานศึกษาและนักเรียน และ 6) ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้สามารถเข้าถึงและปรึกษาได้ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจว่าจะปกป้องและดูแลเมื่อเกิดความผิดพลาด

**3. เป้าหมาย** ได้แก่ 1) ครูมีความเข้าใจวิสัยทัศน์และสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด 2) ครูทุกคนมีความกระตือรือร้นและแรงบันดาลใจในการพัฒนานวัตกรรมและสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 3) ครูทุกคนมีอิสระในการเสนอแนวคิดใหม่ และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา 4) ครูในสถานศึกษาสื่อสารอย่างตรงไปตรงมามีความมั่นใจในคำตอบและการตัดสินใจจากผู้บริหาร 5) สถานศึกษามีคุณธรรมและความถูกต้องในการตัดสินใจและการดำเนินการ และ 6) ครูทุกคนมีความมั่นใจในการทำงานและกล้าที่จะทดลองนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความผิดพลาด

**4. วัตถุประสงค์** คือ เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม

**5. กลยุทธ์** มีทั้งหมด 6 ด้าน คือ

5.1 ด้านมุ่งความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ผ่านความร่วมมือชุมชนและการจัดเวทีแสดงผลงานของนักเรียนและครู และ 2) พัฒนาระบบการสื่อสารวิสัยทัศน์ภายในเพื่อให้ครูทุกคนเข้าใจและขับเคลื่อนร่วมกันอย่างมีทิศทาง

5.2 ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ 1) ยกย่องผลงานครูเพื่อกระตุ้นแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรม และ 2) เปิดพื้นที่ให้ครูริเริ่มและลงมือพัฒนานวัตกรรมในบริบทของตนเอง

5.3 ด้านสร้างวัฒนธรรมคิดต่าง ได้แก่ 1) เปิดพื้นที่ PLC เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง 2) ส่งเสริมครูให้ทดลองแนวคิดใหม่โดยไม่ตัดสินความผิดพลาด

5.4 ด้านมีทักษะการสื่อสาร ได้แก่ 1) สื่อสารตรงไปตรงมาและเปิดโอกาสให้ซักถามอย่างเข้าใจ และ 2) ใช้การประชุมเป็นเวทีสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากร

5.5 ด้านกล้าทำสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ 1) เป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมในการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล และ 2) ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นกรอบการตัดสินใจที่โปร่งใสและตรวจสอบได้เพื่อลดความขัดแย้ง

5.6 ด้านสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ได้แก่ 1) ใช้วัฒนธรรมแบบครอบครัวสร้างความผูกพันและความมั่นใจในทีม และ 2) สร้างความสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมและความเป็นกันเองของผู้นำ

**6. แนวปฏิบัติ** มีทั้งหมด 6 ด้าน คือ

6.1 ด้านมุ่งความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) จัดประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมในทิศทางการพัฒนา 2) จัดกิจกรรมเวทีแสดงผลงานครูและนักเรียนเพื่อสะท้อนผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและการบริหารจัดการ 3) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนในกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ

เพื่อเชื่อมโยงทรัพยากรและแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียน 4) พัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบต่าง ๆ เพื่ออธิบายวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา 5) จัดตั้งคณะกรรมการครูแกนนำเพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ในแต่ละกลุ่มสาระและระดับชั้น และ 6) ประเมินผลความเข้าใจวิสัยทัศน์ของบุคลากรผ่านแบบประเมินสะท้อนคิดและการประชุมเชิงปฏิบัติการ

6.2 ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ 1) เผยแพร่ผลงานทางวิชาการและนวัตกรรมของครูผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ของสถานศึกษา 2) จัดกิจกรรมยกย่องและเชิดชูเกียรติแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 3) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ความสำเร็จของครูผ่านเวทีแลกเปลี่ยนระดับภายใน 4) สนับสนุนให้ครูทำหน้าที่เป็นวิทยากรหรือพี่เลี้ยงทางวิชาการแก่เพื่อนร่วมงาน 5) จัดสรรทรัพยากรและเวลาสำหรับพัฒนานวัตกรรมของครูอย่างเหมาะสม และ 6) เปิดโอกาสให้ครูริเริ่มโครงการใหม่ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา

6.3 ด้านสร้างวัฒนธรรมคิดต่าง ได้แก่ 1) จัดกิจกรรม PLC ที่ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและไม่ตัดสินความคิดที่แตกต่าง 2) จัดทำระบบคู่พี่เลี้ยงระหว่างครูรุ่นใหม่และครูรุ่นพี่เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์และแนวคิด 3) สร้างช่องทางแสดงความคิดเห็นทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา 4) จัดประกวดแนวคิดหรือนวัตกรรมที่เกิดจากการริเริ่มของครูอย่างเป็นระบบ 5) สนับสนุนการทดลองใช้แนวคิดใหม่ในระดับชั้นเรียนโดยมีระบบสะท้อนผล และ 6) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศแห่งการยอมรับ

6.4 ด้านมีทักษะการสื่อสาร ได้แก่ 1) จัดประชุมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสอบถาม แสดงความคิดเห็น และสะท้อนข้อคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา 2) พัฒนาระบบการสื่อสารภายในที่ทันสมัยและเข้าถึงง่าย 3) จัดอบรมพัฒนาทักษะการสื่อสารแก่ผู้บริหารและครู 4) จัดสรรเวลาให้ผู้บริหารสามารถรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และ 5) ติดตามผลการสื่อสารทุกประเด็นผ่านแบบสอบถามหรือการสะท้อนผลภายหลังการประชุม

6.5 ด้านกล้าทำสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ 1) ประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ 2) เปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพิจารณาและตัดสินใจในประเด็นสำคัญ 3) พัฒนาระบบการรายงานและติดตามผลการตัดสินใจของฝ่ายบริหารให้เป็นระบบ 4) จัดตั้งการรับข้อเสนอแนะและร้องเรียนจากบุคลากรโดยไม่ระบุตัวตนเพื่อสร้างความมั่นใจ และ 5) แสดงบทบาทผู้นำในการยืนหยัดต่อความถูกต้อง

6.6 ด้านสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ได้แก่ 1) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 2) จัดกิจกรรมอวยพรวันเกิด หรือกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะทางใจให้กับครู 3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารลงพื้นที่พบปะบุคลากรในบรรยากาศที่เป็นกันเองและไม่เป็นทางการ 4) พัฒนาพื้นที่สื่อสารภายในที่เอื้อต่อการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย 5) จัดระบบการให้คำปรึกษาและดูแลบุคลากรที่ประสบปัญหาในการทำงานอย่างใกล้ชิด และ 6) เปิดเวทีระดมความคิดเห็นในการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข

2. ผลการตรวจสอบข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

การตรวจสอบข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า มีผลการประเมินด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้าน ความเป็นประโยชน์ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** การตรวจสอบข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3

ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ แนวทางพัฒนา คุณลักษณะของผู้นำ เชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. วิสัยทัศน์	4.80	0.40	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. พันธกิจ	4.80	0.41	มากที่สุด	4.60	0.50	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด
3. เป้าหมาย	4.75	0.44	มากที่สุด	4.75	0.55	มาก	4.70	0.57	มากที่สุด
4. วัตถุประสงค์	4.73	0.46	มากที่สุด	4.60	0.51	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
5. กลยุทธ์	4.71	0.46	มากที่สุด	4.69	0.53	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด
5.1 มุ่งความเป็นเลิศ	4.70	0.48	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด	4.90	0.32	มากที่สุด
5.2 สร้างแรงบันดาลใจ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.3 สร้างวัฒนธรรมคิด ต่าง	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.90	0.32	มากที่สุด
5.4 มีทักษะการสื่อสาร	4.80	0.42	มากที่สุด	4.50	0.71	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
5.5 กล้าทำสิ่งที่ถูกต้อง	4.70	0.48	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด	4.90	0.32	มากที่สุด
5.6 สร้างบรรยากาศที่ เป็นมิตร	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
6. แนวปฏิบัติ	4.84	0.42	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด	4.91	0.28	มากที่สุด
6.1 มุ่งความเป็นเลิศ	4.96	0.20	มากที่สุด	4.80	0.41	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
6.2 สร้างแรงบันดาลใจ	4.90	0.31	มากที่สุด	4.95	0.22	มากที่สุด	4.85	0.37	มากที่สุด
6.3 สร้างวัฒนธรรมคิด ต่าง	4.80	0.41	มากที่สุด	4.96	0.20	มากที่สุด	4.88	0.33	มากที่สุด
6.4 มีทักษะการสื่อสาร	4.80	0.42	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด	4.90	0.32	มากที่สุด
6.5 กล้าทำสิ่งที่ถูกต้อง	4.96	0.20	มากที่สุด	4.80	0.41	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
6.6 สร้างบรรยากาศที่ เป็นมิตร	4.90	0.31	มากที่สุด	4.95	0.22	มากที่สุด	4.85	0.37	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.81</b>	<b>0.40</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.77</b>	<b>0.45</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.85</b>	<b>0.38</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลตรวจสอบข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 โดยมีภาพรวมข้อเสนอเชิงกลยุทธ์แนวทางพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 มีผลการประเมินด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.40) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.45) ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.38) พิจารณารายด้านได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ มีผลการประเมินด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.40) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.45) ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.38)

2. พันธกิจ มีผลการประเมินด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.41) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , SD = 0.50) ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ , SD = 0.44)

3. เป้าหมาย มีผลการประเมินด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.44) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ , SD = 0.55) ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , SD = 0.57)

4. วัตถุประสงค์ มีผลการประเมินด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.46) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.51) ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ , SD = 0.35)

5. กลยุทธ์ มีผลการประเมินด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.46) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.53) ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.41)

6. แนวปฏิบัติ มีผลการประเมินด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.33) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.32) ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D. = 0.28)

### สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการอภิปรายและสรุปผลการวิจัยข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 พบว่าองค์ประกอบของข้อเสนอประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ ซึ่งมีความสอดคล้องกับบริบทการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล ทั้งนี้เป็นเพราะผู้วิจัยได้ผ่านกระบวนการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และการถอดบทเรียนจากผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ ทำให้ได้ข้อเสนอที่มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ที่มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและ

การเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพ ซึ่งผู้นำเชิงนวัตกรรมตามข้อเสนอเชิงกลยุทธ์นี้จะต้องเป็นผู้ที่มองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนและมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมภายในสถานศึกษา

สำหรับการตรวจสอบข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ พบว่าผลการประเมินด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.81$ ,  $SD = 0.40$ ) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.77$ ,  $SD = 0.45$ ) ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.85$ ,  $SD = 0.38$ ) ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 และแนวทางการปรับตัวสู่ดิจิทัลของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ตระหนักถึงการยกระดับคุณภาพการศึกษาผ่านการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา การที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับในระดับสูงเช่นนี้ เป็นการยืนยันว่าการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานไม่เพียงแต่ช่วยสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาว

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก 3 หรือสถานศึกษาที่มีหน้าที่กำกับดูแลในเชิงนโยบายของการจัดการศึกษา สามารถนำผลการศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายในการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมต่อไป

2. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก 3 สามารถนำผลการวิจัยซึ่งเป็นข้อเสนอแนะไปใช้ในการกำหนดนโยบาย และกรอบการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกันได้

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ซึ่งผู้สนใจสามารถนำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์นี้ไปดำเนินการวิจัยปฏิบัติการหรือการวิจัยและการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## บรรณานุกรม

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2559). *แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม*. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.

จิตติมา วรณศรี. (2563). *นวัตกรรมสู่การพัฒนาสถานศึกษา*. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์3.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาสน.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2561). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการวิจัยและพัฒนาการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.

Morgan, J. (2020). *The future leader: 9 skills and mindsets to succeed in the next decade*. Wiley.

### ข้อมูลติดต่อ

1. เวธกานต์ อัยโพนทอง

E-mail: watakano67@nu.ac.th

สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก ประเทศไทย

2. สธิรพร เซาว์นชัย

E-mail: sathirapornc@nu.ac.th

สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก ประเทศไทย