



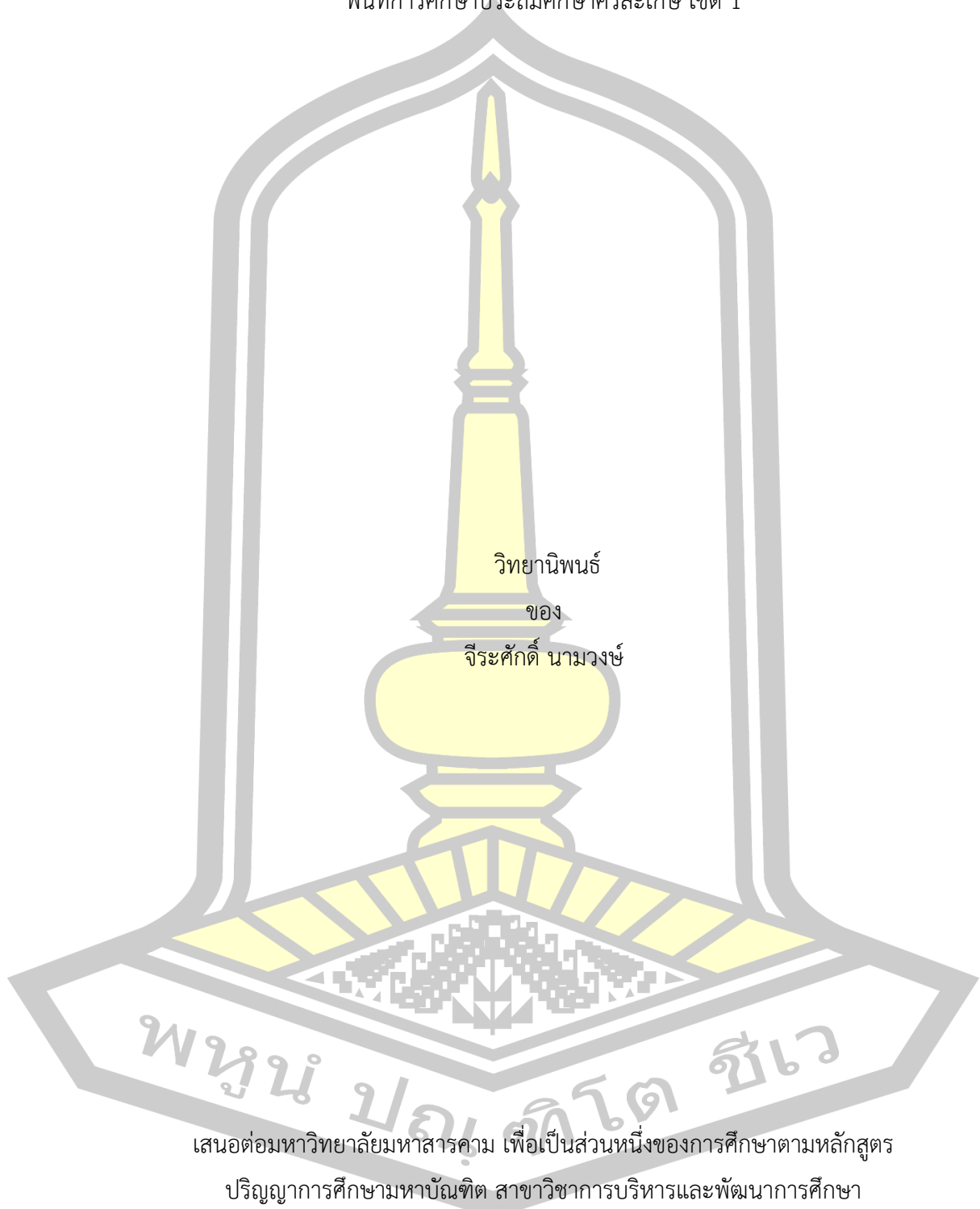
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

วิทยานิพนธ์
ของ
จิระศักดิ์ นามวงษ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

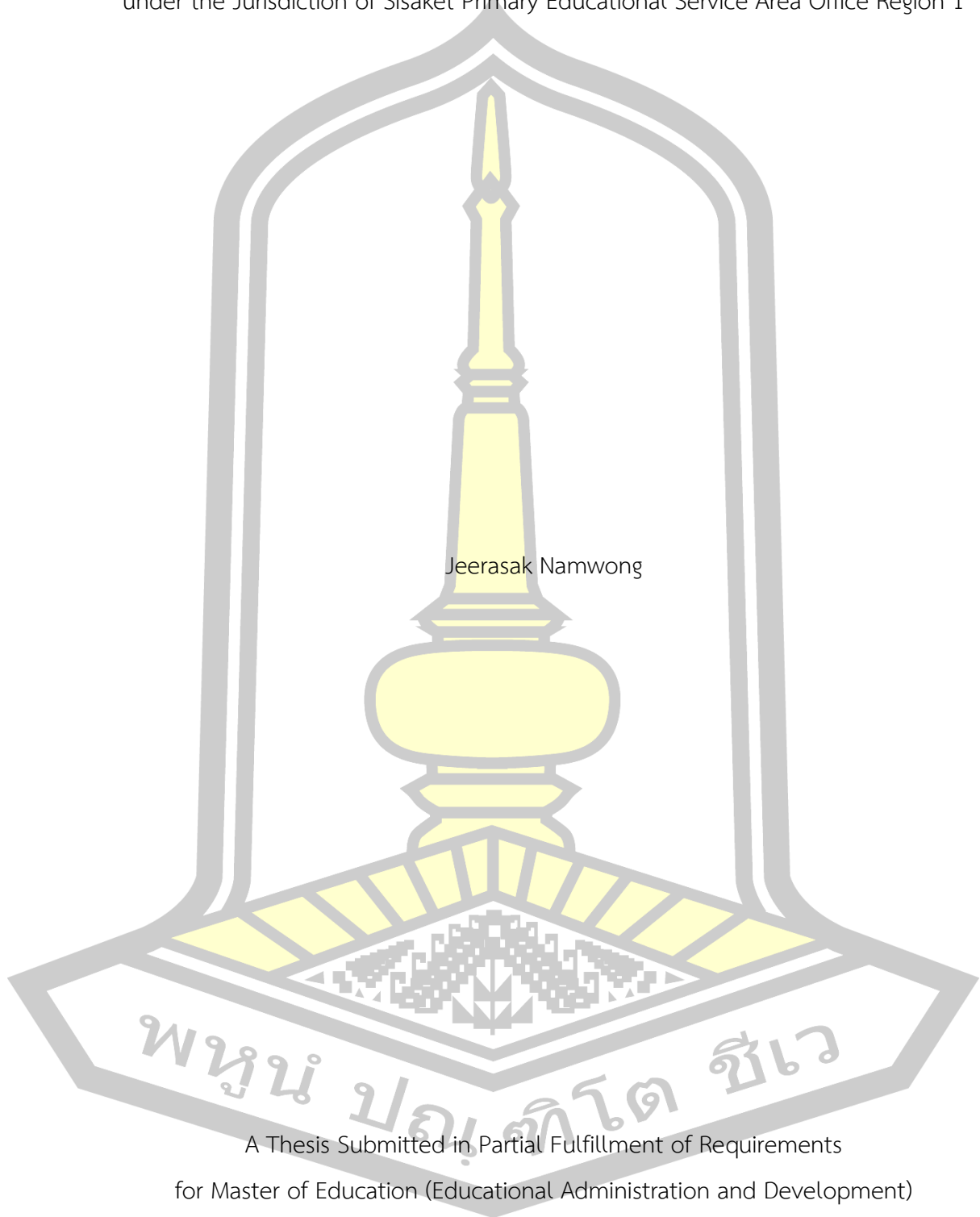


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of School Administrators
under the Jurisdiction of Sisaket Primary Educational Service Area Office Region 1



Jeerasak Namwong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)

June 2020

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของจำอากาศโทจีระศักดิ์ นามวงษ์ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. บุญชม ศรีสะอาด)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1		
ผู้วิจัย	จิระศักดิ์ นามวงษ์		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ
ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ
เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1
ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่
ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 222 คน เครื่องมือที่ใช้
ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 สถิติที่ใช้ใน
การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ
ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ
ข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย

องค์ประกอบพบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) วิธีดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรม โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 3 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

คำสำคัญ : โปรแกรม, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



TITLE	Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of School Administrators under the Jurisdiction of Sisaket Primary Educational Service Area Office Region 1		
AUTHOR	Jeerasak Namwong		
ADVISORS	Associate Professor Pacharawit Chansirisira , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2020

ABSTRACT

The present study aimed 1) to investigate the current situations, desirable situations and needs of innovative leadership of school administrators under the jurisdiction of Sisaket primary Educational service area office region 1, 2) to develop the program to strengthen innovative leadership of school administrators under the jurisdiction of Sisaket primary Educational service area office region 1. The design of this study was mixed method which divided into 2 phases. Phase 1 was the study related to the current situations, desirable situations and needs of innovative leadership of school administrators under the jurisdiction of Sisaket primary Educational service area office region 1. There was 222 sample consisted of school administrators and teachers who responsible for the head of academic department in school. The instrument used to collect data was the questionnaire of current situations, desirable situations and needs of innovative leadership of school administrators the jurisdiction of Sisaket primary Educational service area office region 1. The statistics used to analyze the data were percentage, mean, standard deviation and PNI Modified. Phase 2 was the development of the program to strengthen innovative leadership of school administrators in Sisaket primary educational service area office 1. There were 5 experts who evaluated the program. The instrument of the study were the appropriateness and possibility evaluation forms of the program to strengthen innovative leadership of

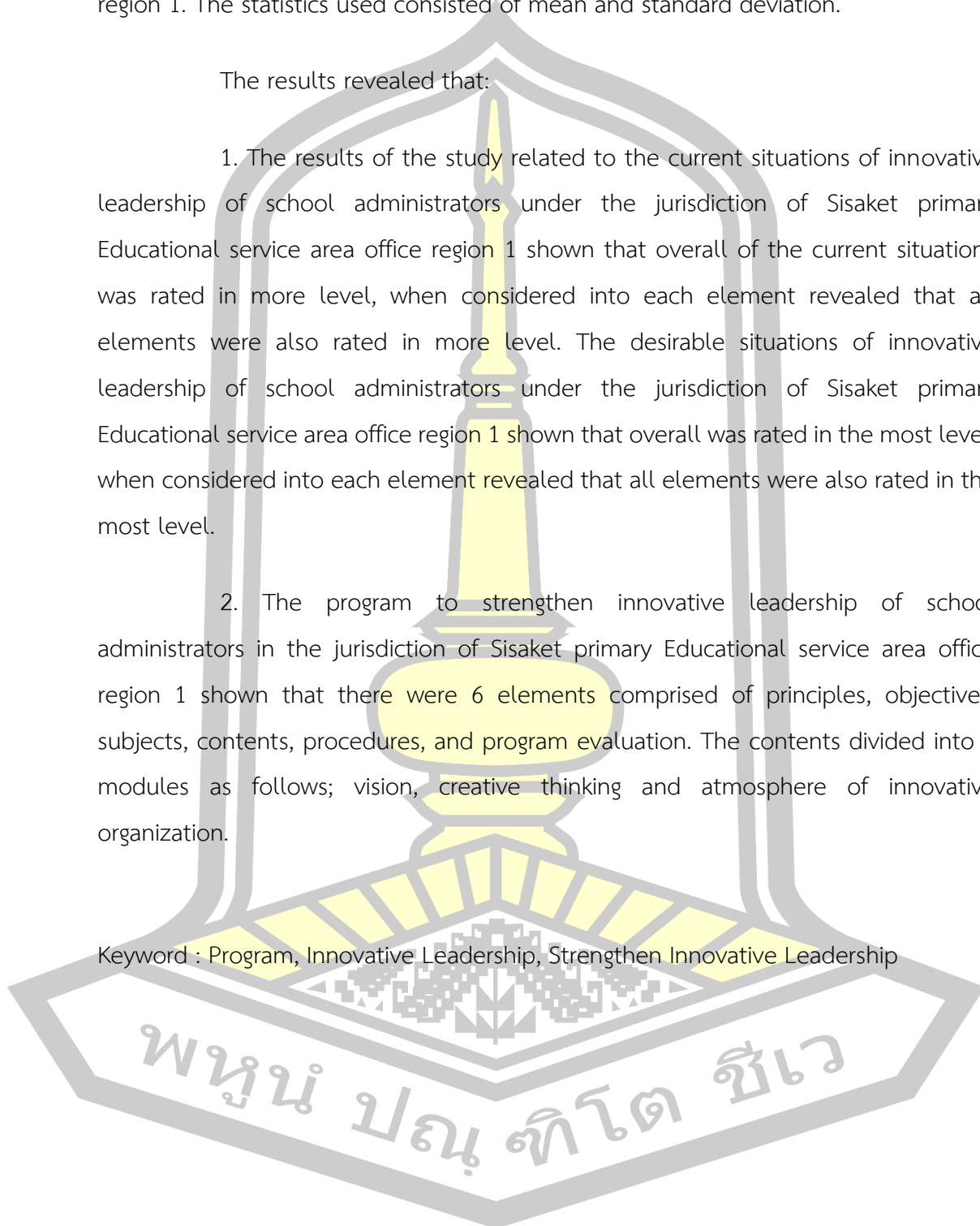
school administrators the jurisdiction of Sisaket primary Educational service area office region 1. The statistics used consisted of mean and standard deviation.

The results revealed that:

1. The results of the study related to the current situations of innovative leadership of school administrators under the jurisdiction of Sisaket primary Educational service area office region 1 shown that overall of the current situations was rated in more level, when considered into each element revealed that all elements were also rated in more level. The desirable situations of innovative leadership of school administrators under the jurisdiction of Sisaket primary Educational service area office region 1 shown that overall was rated in the most level, when considered into each element revealed that all elements were also rated in the most level.

2. The program to strengthen innovative leadership of school administrators in the jurisdiction of Sisaket primary Educational service area office region 1 shown that there were 6 elements comprised of principles, objectives, subjects, contents, procedures, and program evaluation. The contents divided into 3 modules as follows; vision, creative thinking and atmosphere of innovative organization.

Keyword : Program, Innovative Leadership, Strengthen Innovative Leadership



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิพัฒน์ เทศบุตร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะ และตรวจสอบแก้ไข ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ และ ดร.อพันธ์ พูลพทุธา ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ดร.จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ อาจารย์ประจำภาควิชาคณิตศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ นายโชติ บุญทน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 นายอภิวัฒน์ แสนคุ้ม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลศรีสะเกษ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ดร.ยงชัย สุขเมธีวิทย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลยางชุมน้อย (หน่วยคุรุราษฎร์รังสรรค์) อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ และนายอุดม โพธิ์ชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแท่งวิทยา อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ที่กรุณาให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย ประโยชน์และคุณค่าอันพึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา บุพการี ครู คณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จด้วยดีมาโดยตลอด

พูน ปณ ทิโต ชีเว

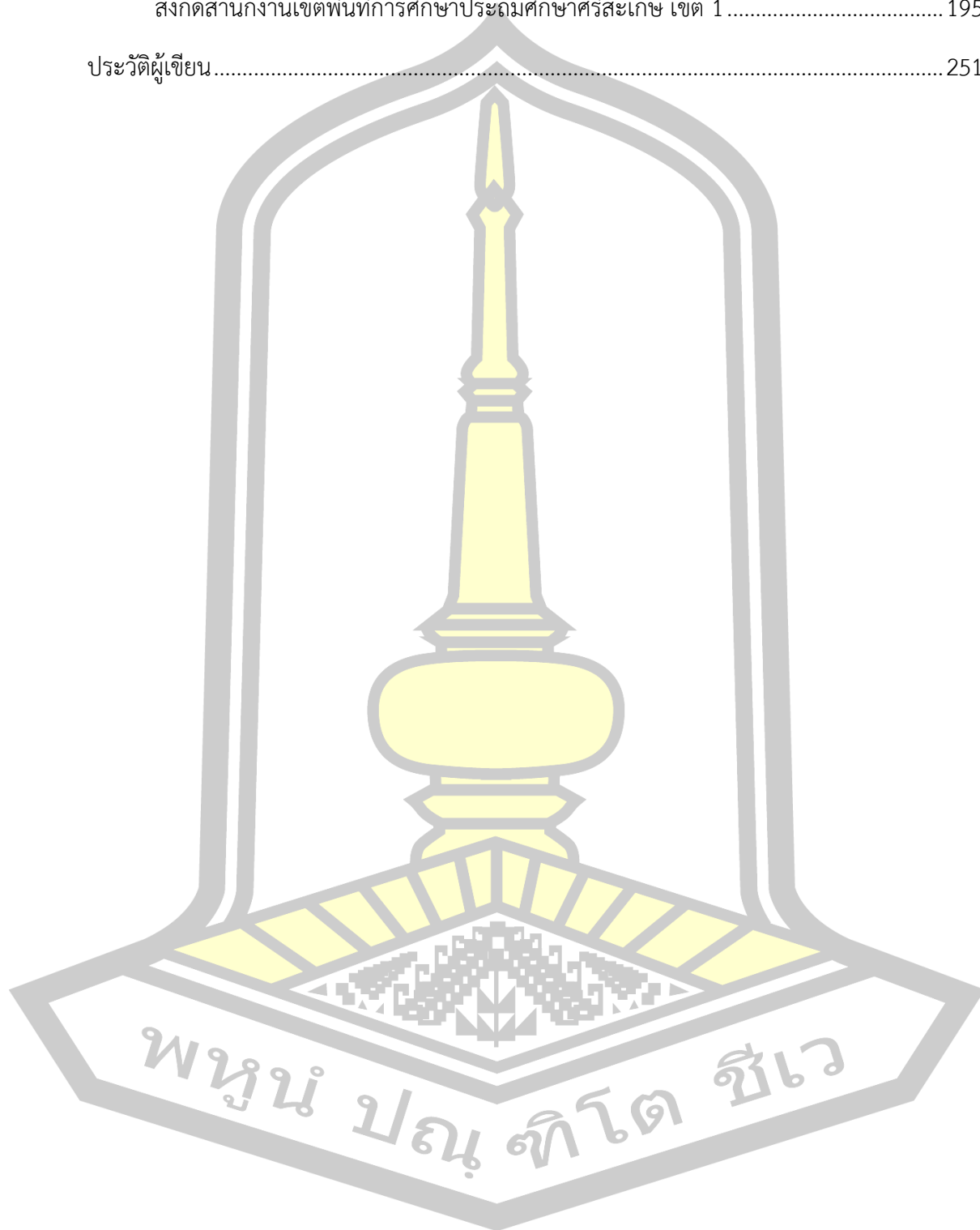
จีระศักดิ์ นามวงษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	25
หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	66
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรม.....	79
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program).....	86
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1.....	88

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	94
งานวิจัยในประเทศ	94
งานวิจัยต่างประเทศ	102
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	106
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1	108
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1	113
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	116
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	116
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	116
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	117
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	142
ความมุ่งหมายของการวิจัย	142
สรุปผล	142
อภิปรายผล	143
ข้อเสนอแนะ	150
บรรณานุกรม	152
ภาคผนวก	168
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	169
ภาคผนวก ข เครื่องมือในการวิจัย	172
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย	184
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์	189

ภาคผนวก จ คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 195
 ประวัติผู้เขียน 251



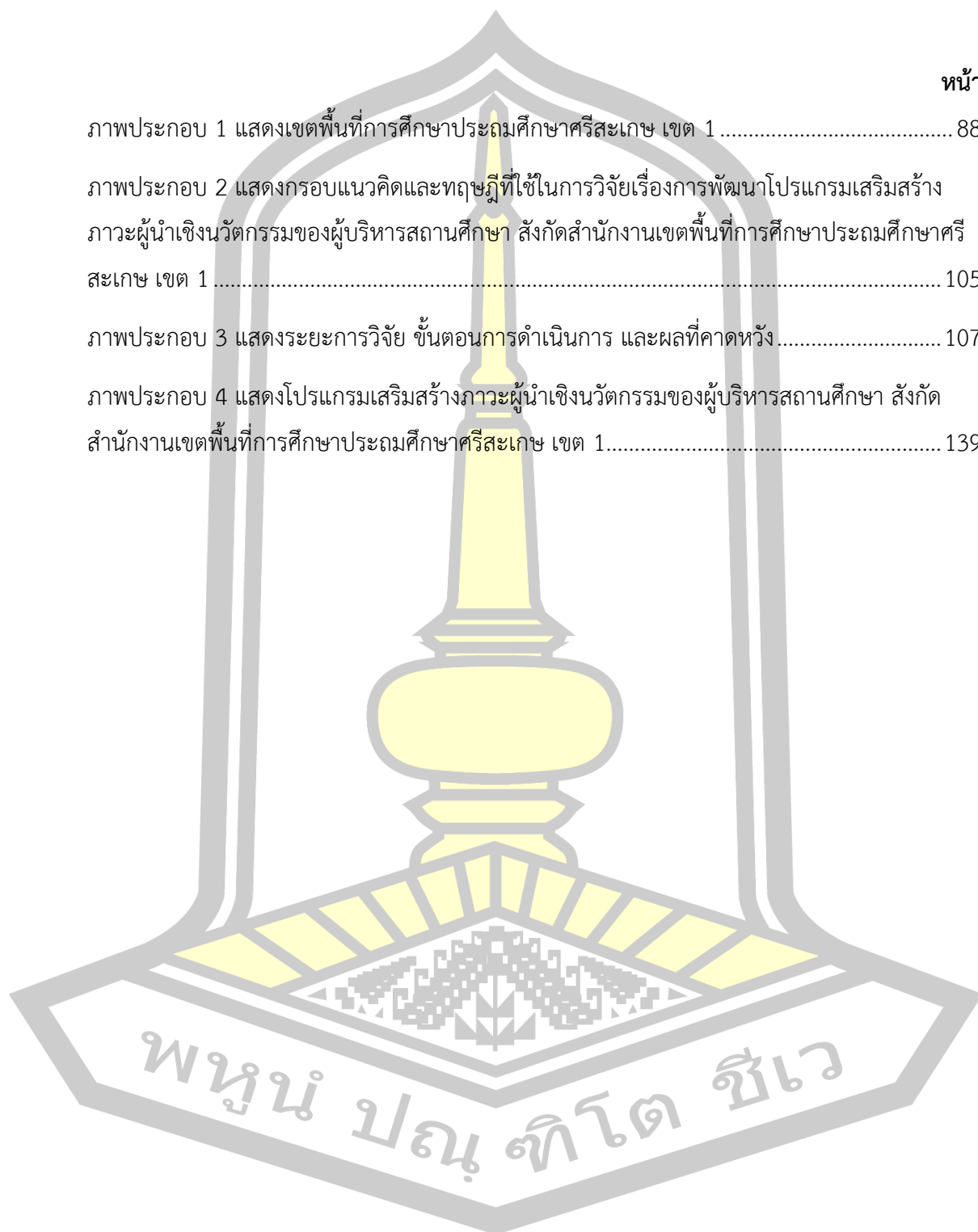
สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	36
ตาราง 2 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	37
ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดห้องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	39
ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดห้องค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ...	43
ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดห้องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	47
ตาราง 6 แสดงข้อมูลสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	48
ตาราง 7 แสดงจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามอำเภอที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2562 รวมจำนวนทั้งสิ้น 258 แห่ง.....	89
ตาราง 8 แสดงจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 แยกตามขนาด ปีการศึกษา 2562	90
ตาราง 9 แสดงจำนวนครู นักเรียน ห้องเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เป็นรายอำเภอ โดยจำแนกนักเรียนตามระดับการศึกษา.....	91
ตาราง 10 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	109
ตาราง 11 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน.....	117
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมและรายองค์ประกอบ.....	119
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ รายตัวชี้วัด.....	120

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ รายตัวชี้วัด.....	124
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม รายตัวชี้วัด	127
ตาราง 16 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 รายองค์ประกอบ	130
ตาราง 17 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ รายตัวชี้วัด	131
ตาราง 18 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ รายตัวชี้วัด	131
ตาราง 19 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม รายตัวชี้วัด.....	132
ตาราง 20 แสดงขั้นตอนการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1.....	137
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน	140
ตาราง 22 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1	141

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 แสดงเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1	88
ภาพประกอบ 2 แสดงกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรี สะเกษ เขต 1	105
ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง	107
ภาพประกอบ 4 แสดงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1	139



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในโลกยุคดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกวัน และยิ่งทวีคูณขึ้นจนไม่สามารถที่จะปฏิเสธได้ โดยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้เองก็ได้เป็นตัวเร่งปฏิริยาการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติของวิถีชีวิตมนุษย์ รัฐบาลได้กำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือโมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลคือ ประเทศไทย 4.0 หรือ Thailand 4.0 หมายถึง การพัฒนาประเทศโดยนโยบายเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ดังนั้น ต้องมีความเข้าใจ เข้าถึง จึงจะพัฒนาได้โดยใช้ศักยภาพของมนุษย์เป็นตัวนำ ขับเคลื่อนด้วยปัญญาของคน ต้องลงทุนในมนุษย์ให้เป็นผลผลิตที่ดี ทุกคนได้รับโอกาสเท่าเทียมกัน และอยู่อย่างยั่งยืน (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2546) สถานศึกษาจึงเป็นแหล่งผลิตเยาวชนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนของประเทศไทยให้มีความก้าวหน้าให้เป็นไทยแลนด์ 4.0 และยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นคนไทย 4.0 ดังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมายให้คนไทยมีทักษะ ความรู้ และความสามารถได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสุด ตามมาตรฐานสากลและสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ มีทักษะที่พร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงาน และขยายโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่เด็กและเยาวชนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เมื่อโลกเปลี่ยน คนต้องเปลี่ยน การศึกษาของประเทศไทยก็ต้องเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน โดยการศึกษาที่จะสามารถขับเคลื่อนประเทศไทยให้เป็นประเทศไทย 4.0 ได้ก็ควรจะเป็นการศึกษา 4.0 นั่นเอง ดังที่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2551) ได้ให้ความหมายของการศึกษา 4.0 ว่า การศึกษาของไทยเป็นการศึกษาที่ก้าวข้ามการศึกษาที่เป็นเพียงแค่การให้ผู้เรียนศึกษา ค้นคว้า คิด เขียน และวิเคราะห์ วิเคราะห์ได้เท่านั้น แต่การศึกษาต้องถึงขั้นที่ผู้เรียนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถสร้างผลงานที่เป็นผลผลิต (Product) ออกมาให้ได้ และเป็นผลผลิตที่ดีมีคุณภาพด้วยพร้อมกัน ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ (Creative and Production Education) ซึ่งสอดคล้องกับ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2560) ที่ให้ความหมายของการศึกษา 4.0 ว่า เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนวัตกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียน นวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนรู้ของครู และนวัตกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

รัฐบาลไทยโดยกระทรวงศึกษาธิการมีความพยายามเป็นอย่างยิ่งที่จะนำการศึกษาไปสู่เป้าหมายการศึกษาไทยแลนด์ 4.0 หรือการศึกษา 4.0 โดยการเสนอนโยบายการปฏิรูปการบริหารและการจัดการการศึกษาขึ้นเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษา โดยการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อเป้าหมายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เจตคติ ทักษะสำคัญ และความรู้ รวมทั้งขยายผลสู่นักเรียนทั่วประเทศในอนาคต นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด ขยายผลนวัตกรรมการศึกษา ทั้งเชิงนโยบาย การจัดการเรียนรู้ และการบริหารในสถานศึกษาไปสู่นโยบายการศึกษาในระดับชาติและพื้นที่อื่น อาทิ ด้านหลักสูตร ตำรา สื่อการเรียนรู้ การทดสอบ การประเมินสถานศึกษา บุคลากร การเงิน รวมทั้งความสอดคล้องของการบริหารงานด้านต่าง ๆ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 6 พื้นที่ ใน 6 ภาค ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เสนอ ได้แก่ ภาคเหนือ : จังหวัดเชียงใหม่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : จังหวัดศรีสะเกษ ภาคกลาง : จังหวัดกาญจนบุรี ภาคตะวันออก : จังหวัดระยอง ภาคใต้ : จังหวัดสตูล และภาคใต้ชายแดน : จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส (พิทักษ์ โสตถยาคม, 2562)

จังหวัดศรีสะเกษ เป็นจังหวัดที่อยู่ในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยได้ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยการจัดทำแผนการดำเนินงานและคัดเลือกโรงเรียนที่ต้องการเข้าร่วมเป็นโรงเรียนนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวน 50 โรงเรียน ดังนั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา และขับเคลื่อนนโยบายการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาไปสู่เป้าหมายได้ ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 จะต้องมีคุณลักษณะ และทักษะที่โดดเด่นและแตกต่างไปจากผู้บริหารสถานศึกษาในยุคก่อน ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะและทักษะที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 เพื่อจะได้รับมือและออกแบบการจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เหมาะสม ท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจให้กับครู และผู้เรียน เพื่อให้เกิดการร่วมมือในการเรียนรู้ คิดค้น สร้างสรรค์ และพัฒนา ต่อยอดองค์ความรู้จนสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม (Innovative School) ซึ่ง กิรติ ยศยิ่งยง (2552) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรมไว้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง การนำแนวคิดนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้ และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขันของ

องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) ที่ให้ความหมายขององค์การแห่งนวัตกรรมไว้ว่า องค์การแห่งนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้นำองค์การ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างประโยชน์และตอบสนองความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค

ดังนั้น ทักษะที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็คือ ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking Skill) (Weiss and Legrand, 2011) กล่าวกันว่า นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลใช้การคิดเชิงนวัตกรรม ซึ่งก็คือกระบวนการแก้ไขปัญหาโดยการค้นหาการผสมผสาน และจัดเรียงจากข้างใน เพื่อให้ได้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking Skill) จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหมั่นฝึกฝนจนเกิดความชำนาญก็จะกลายเป็นทักษะพื้นฐานสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาของสถานศึกษา และควรจัดการเรียนรู้ให้บ่มเพาะทักษะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับครูและผู้เรียนในยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมดังกล่าวจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่จะไปมีอิทธิพลต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการผลิตพัฒนาสื่อและนวัตกรรมสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานในสถานศึกษา ตลอดจนการนำนวัตกรรมเหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา อรอนงค์ วิจารณ์วัฒนบุลย์ (2553) ได้ให้ความหมายของผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader) หมายถึง ผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเองในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคม ขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ (Weiss and Legrand, 2011) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่ลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและใช้แก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นอย่างมาก ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้นวัตกรรม หรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาสามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพบนฐานของการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการสร้าง พัฒนาและเป็นแรงผลักดันสำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาก็คือผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0

ไม่มีคุณลักษณะหรือมีทักษะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้วก็จะทำให้การขับเคลื่อนนโยบายเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายไทยแลนด์ 4.0 หรือการศึกษา 4.0 ได้ยากยิ่งขึ้น (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2560)

จากความสำคัญข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะได้นำความรู้ความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรมไปใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษา 4.0 และไทยแลนด์ 4.0 ต่อไป

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ความสำคัญของการวิจัย

ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่จะช่วย

สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่สถานศึกษา ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการบริหาร
สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 กำหนดขอบเขต ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
จากการศึกษาเอกสารของ George (2012), Horth (2014), Bagley (2014), Spahr (2015), Perera
(2016), ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2551), อรอนงค์ โรจนวิวัฒนบุลย์ (2553), ขวัญชนก โตนาค (2556),
จรุณี เก้าเอี้ยน (2556), และเวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์
- 1.2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์
- 1.3 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้สอดคล้องกับคำถาม
และความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1.1 นำกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและ
ตัวชี้วัดของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มาสร้างเป็นแบบสอบถาม
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1.2 เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าฝ่าย
วิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำนวน 222 คน

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา
และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1
จำนวน 516 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำนวน 222 คน ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

1.3 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ระยะที่ 2

1. พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1.1 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

1.3 ปรับปรุงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ George (2012), Horth (2014), Bagley (2014), Spahr (2015), Perera (2016), ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2551), อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553), ขวัญชนก โตนาค (2556), จรุงณี เก้าเอี้ยน (2556), และเวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์

1.2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

1.3 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผลการสังเคราะห์หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ Lombardo and Eichinger (1996) และ Jennings (2013) ได้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน โดยแบ่งตามสัดส่วน 70 : 20 : 10 ดังนี้

- 2.1 ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการพัฒนาผ่านประสบการณ์
- 2.2 ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่นๆ
- 2.3 ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผลการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ McCauley (1986), Dessler (2002), Sims (2006), Mankin (2009), Dubrin (2010), วิเชียร วิทยอุดม (2548), กวี วงศ์พัฒน์ (2550) และบุญมี ก่อบุญ (2553) ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

- 3.1 การอบรม
- 3.2 การศึกษาดูงาน
- 3.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

4. องค์ประกอบโปรแกรม

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม จากการศึกษาเอกสารของ Charney and Conway (2005), Kanaya and others (2005), Armstrong (2010), Mondy (2010), Dyer and others (2013), อ่าง บัวศรี (2542) และสุมิตรา พงศธร (2550) ได้องค์ประกอบโปรแกรม 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 4.1 หลักการ
- 4.2 วัตถุประสงค์
- 4.3 กลุ่มเป้าหมาย
- 4.4 เนื้อหา
- 4.5 กระบวนการพัฒนา
- 4.6 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

5. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

ผลการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม จากการศึกษาเอกสารของ Nadler (1970), Barr and Keating (1990), Delahaye (2005), Swanson and Holton (2009),

Werner and DeSimone (2010), Barratt (2014), วิโรจน์ สารรัตน์ (2553), รัชณี กัลยาวิทย์ และ อัจฉรา ธารอุไรกุล (2545) และสุธิณี ฤกษ์ขำ (2557) ได้กระบวนการพัฒนาโปรแกรม 3 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

5.2 การออกแบบโปรแกรม

5.3 การประเมินโปรแกรม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนให้บุคคลเกิดการคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานใหม่ ๆ หรือให้เกิดการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาวิเคราะห์ กำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Dissemination) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงการโน้มน้าว การจูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ โดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การกระทำ และการให้รางวัล

1.1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยอาศัยความร่วมมือ ความทุ่มเท กำลังกาย กำลังใจ ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นสามารถดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

1.1.4 การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจเป็นที่ศรัทธาของทุกคน และเป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

1.2 การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความยืดหยุ่น จินตนาการ และการยอมรับความผิดพลาด ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.2.1 ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้หลายรูปแบบ หลายวิธี เป็นการคิดนอกกรอบ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์

1.2.2 การมีจินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีภาพที่มีเหตุในจิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากผสมผสานข้อเท็จจริงและประสบการณ์จริง เกิดเป็นมโนทัศน์ที่แปลกใหม่

1.2.3 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดความสนใจ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

1.3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ได้แก่ การมีวัฒนธรรมองค์การ การสร้างเครือข่าย และการใช้เทคโนโลยี ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.3.1 วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการใช้ความสามารถในการสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม (Initiative) และทำงานเป็นทีม (Team Work) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้มีความนวัตกรรมได้

1.3.2 การสร้างเครือข่าย (Networking) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงความสามารถในการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปจนถึงผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย อาจจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ โดยเน้นที่แนวความคิด และกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อให้ตนเองหรือเครือข่ายบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.3 การใช้เทคโนโลยี (Using Technology) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้และสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่จะนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้

2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม และกระบวนการเสริมสร้างนั้นจะต้องมีระเบียบแบบแผนและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำในตัวบุคคลและสามารถนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ชุดกิจกรรม อันประกอบไปด้วย 3 ชุดกิจกรรม ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 3) การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมการใช้ในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) หลักการ 2)วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินงาน และ 6) การประเมินผล

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รักษา ราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

5. ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ หมายถึง ครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบหัวหน้า ฝ่ายวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยกำหนด
หัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
3. หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรม
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program)
6. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน โดยมี
นักวิชาการได้นิยามและให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

Yukl (1998) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลที่หัวหน้าพยายาม
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายขององค์การ บุคคลที่มี
อิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่น
ในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้ที่สามารถนำ
ทิศทางผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้า สู่จุดหมายตามที่ตั้งใจไว้ได้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่
เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางของผู้ติดตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

วรัถัญญาพิไล แกระหัน (2550) สรุปรว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือก จากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับ บทบาท และขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสมัครสมาน สามัคคีกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า บุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ และสามารถจูงใจ ชักนำ ชี้นำ มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ สามารถจัดปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างดี

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือก แต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องจากกลุ่ม หัวหน้าหรือบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทำหน้าที่ของ ตำแหน่งผู้นำและช่วยเหลือ ชี้นำ ชักนำให้สมาชิกในกลุ่มให้ความร่วมมือในการดำเนินงานจนบรรลุผล สำเร็จตามที่กำหนดไว้

2. คุณลักษณะของผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

กัลยาณี สูงสมบัติ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร หรือจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนจัดระเบียบให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตามและการที่คนอื่นตามผู้นำก็ไม่มีใครรับรองว่าผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ ถูกต้องเสมอ ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำที่เข้มแข็งก็อาจไม่ใช่ผู้จัดการหรือบริหารที่ดีได้ หรือผู้บริหาร-จัดการ ก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้ ดังนั้น ถ้าเป็นไปได้ องค์การหนึ่งองค์การใดก็ต้องการประสบความสำเร็จก็ย่อม ต้องการผู้บริหารหรือผู้จัดการที่มีลักษณะเป็นผู้นำดังนี้

1. ต้องมีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้สติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ ให้เขาเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้น ที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้

2. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Achievement Drive) คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับ สภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจ ต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่น ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเองและนับถือตนเอง

3. ต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไร ให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จ

ก็กลายเป็นแรงจูงใจทำให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Attitudes)

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่น และจำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่นและการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

จุมพล หนีมพานิช (2551) ได้สรุปไว้ว่า คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ประกอบด้วย

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบเพราะความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็นที่ควรรู้ เช่น รู้วิธีการทำงาน รู้ว่าควรทำอะไรก่อน รู้จักวางแผนงาน รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ รู้วิธีแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้มากเท่าใดยิ่งสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้ อยากเห็น ละเอียดย้อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่ว ยืดหยุ่นเข้าใจในสิ่งที่ เป็นนามธรรม มีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่างๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้ คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ขยันรู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง อีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมี เพราะสามารถใช้กระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน
3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับ ข้อเท็จจริง โดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั้นหมายความว่า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องมีการศึกษาปัญหา เหตุผลและต้องปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และเมื่อตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องปฏิบัติตามไปด้วยความเด็ดเดี่ยว
4. มีความสนใจ เอาใจใส่และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นธรรมดาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมต้องการให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาผู้รู้ถึงงานที่ตน ได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นดีก็ยิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้นผู้นำควรสนใจเอาใจใส่ในงานที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ขณะเดียวกันก็อยากให้ผู้นำปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรได้ ไม่ว่าจะเป็ผลประโยชน์ในรูปของเบี้ยเลี้ยง หรือค่าล่วงเวลา

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินใจกระทำกิจกรรมใด ๆ ไปแล้วต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จ ไม่หวั่นไหวและมีอารมณ์คงที่ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ซึ่งหมายความว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์

6. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เพราะผู้นำที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงจะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่น เป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ เพราะความเชื่อถือของบุคคล บางคนดูที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้มาก

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น หมายถึง การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้ยังจะทำให้สามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย ช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จไปได้ด้วยดี

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์การและในบางกรณีอาจหมายถึง ความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัว เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ไม่กลัวอันตราย ความกล้าปากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้ และความกล้าหาญนี้ต้องมีทั้งกาย วาจาและจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งทีกระทำลงไปและมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้การปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบแบบแผน วิธีงบประมาณหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ กล่าวคือ ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผลได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ สำหรับการปฏิบัติงานหนัก มิได้หมายถึงทางกายแต่อย่างใดอาจหมายถึงปัญหาด้วย ผู้นำที่ดีต้องปฏิบัติงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ .

11. มีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ผู้นำที่เอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลที่ตามมาคือจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

12. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคน โดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นทีปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา

สุนทร โคตรบรรเทา (2552) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำปฏิบัติงานภายใต้พื้นผิวของเหตุการณ์และกิจกรรม โดยการหา ความหมายและค่านิยมที่ลึกซึ้งลงไป ผู้นำสามารถบอกพื้นฐานในความหมายของการเคลื่อนไหวของ ชีวิตประจำวัน ภายใต้เบื้องหลัง ดังนั้น จึงให้นักเรียน ครู และสมาชิกชุมชนมีความรู้สึกใน ความสำคัญของวิสัยทัศน์และ จุดมุ่งหมาย สิ่งที่ดีเป็นของธรรมดาและเป็นเบื้องต้น

2. ผู้นำ เป็นผู้ซึ่งนำความรู้ของการแสดงละครชีวิตมาสู่สถานการณศึกษา ช่วยให้เห็นมาเหนือพื้นผิวของงานกิจวัตรที่นำเปื้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน ผู้นำมองเห็น ความสำคัญของสิ่งที่กลุ่มกำลังทำและทำได้ ผู้นำมองเห็นความเป็นไปได้ของการแสดงที่เกี่ยวข้อง ในเหตุการณ์ส่วนใหญ่มากขึ้น และสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้ไปเกินกว่างานกิจวัตร และหลุดออก จากเป้าหมายไปสู่บางสิ่งบางอย่างที่มีชีวิตชีวาและตื่นเต้นมากขึ้น

3. ผู้นำสามารถสื่อความรู้สึกต่อวิสัยทัศน์เป็นคำพูดหรือตัวอย่าง ผู้นำให้ภาษา และ สัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย แต่ยังมีสื่อความรู้สึกที่มั่นคง ความเป็นต้นคิด และความใหม่เอี่ยมได้ด้วย

4. ผู้นำให้ออกาสผู้อื่น มีประสบการณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และความรู้สึกต่อ เป้าหมายของตนเอง เพื่อว่าผู้อื่นจะได้มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ

5. ผู้นำสามารถแปลงรูปลักษณ์ ความเข้ม และความคิดสร้างสรรค์ของตน จากความหมายในทางส่วนตัวไปสู่เป้าหมายโครงสร้าง และกระบวนการสำหรับสถานศึกษา แนวคิด กลายเป็นโครงการ วิสัยทัศน์ และเป็นเป้าหมาย และความรู้สึกในปณิธานจากผู้อื่นกลายเป็น โครงสร้างการปฏิบัติงาน ที่จริงแล้วผู้นำแปลคุณสมบัติของภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของโรงเรียน ในฐานะเป็นองค์กรนั่นเอง

กอตศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ (2553) ได้สรุปไว้ว่า คุณสมบัติผู้นำ 11 ประการ ของ 7-Eleven ว่าประกอบด้วย

1. มีความจริงใจ มีจิตใจดี ไม่หลอกใช้ผู้อื่น ส่งเสริมผลงานและผลักดันให้ลูกน้อง ประสบความสำเร็จ

2. ไม่ศรัทธินา เคารพในคุณค่าของผู้อื่น มีความคิดและการกระทำ ไม่แบ่งชั้น วรรณะ แบ่งแยกสถาบัน เจ้ายศเจ้าอย่าง ถูกเหยียดหยามผู้อื่น ยกตนข่มท่าน

3. ใฝ่ปวยวาจา เป็นผู้ฟังที่ดี ใฝ่วาจาสุภาพในการแสดงความคิดเห็น การสอนงาน หรือตักเตือนลูกน้อง ใช้คำพูดเชิงสร้างสรรค์ ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ใช้อารมณ์ด่วนสรุป วาจาเสียดสี ประชดประชัน

4. อย่าหลงอำนาจ ไม่ยึดติดกับอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ ไม่หลงตนว่าเป็นใหญ่และถูกต้องแต่เพียงผู้เดียว

5. เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในการประพฤติปฏิบัติตนและการทำงานเป็นทีมโดยมุ่งความสำเร็จของงาน ขยัน ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีวินัย ประพฤติตนตามทำนองคลองธรรม ให้ลูกน้องนับถือได้สนิทใจ

6. ให้ความยุติธรรม ไม่ลำเอียงเข้าข้างเฉพาะลูกน้องตนหรือคนใกล้ชิด ไม่หลงเชื่อคนง่าย ไม่ฟังความฝ่ายเดียว

7. ให้ความเมตตา ดูแลลูกน้องด้วยความรักความเอาใจใส่ ช่วยเหลือด้วยความเห็นใจ แนะนำสั่งสอนด้วยความปรารถนาดี

8. กล้าตัดสินใจ บนพื้นฐานหลักการ ข้อเท็จจริงและประสบการณ์ที่สั่งสมมา ไม่ลังเล กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ

9. อารมณ์ดี มองส่วนรวม ร่วมสนับสุนนและส่งเสริมสังคมด้วยความรับผิดชอบ ไม่ดำเนินกิจกรรมที่เป็นภัยต่อสังคม

10. ปมเพาะคนดี รู้จักเลือกสรรและสร้างคนดีมีความสามารถให้กับองค์กร เป็นพี่เลี้ยง ถ่ายทอดความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ สอนงาน ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะที่จำเป็นเพื่อพัฒนาลูกน้องให้เป็นกำลังสำคัญขององค์กร

11. มีใจเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงานทุกระดับ พร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับความสามารถที่อาจจะเหนือกว่าที่ตนมีอยู่ เปิดใจรับแนวคิดใหม่ ๆ จอมพงศ์ มงคลวานิช (2556) ได้สรุปไว้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่แยกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ มีดังนี้

1. ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptable to Situation)
2. รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Alert to Social Environment)
3. มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ (Ambition, Achievement Orientation)

4. มีความตรงไปตรงมา (Assertive)
5. ให้ความร่วมมือ (Cooperative)
6. ตัดสินใจดี (Decisive)
7. สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (Dependable)
8. ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (Dominant, Power Motivation)

9. ความมีพลังหรือระดับความกระตือรือร้นสูง (Energetic, High Activity

Level)

10. มีความมุมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง (Persistent)
11. มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)
12. สามารถทนต่อภาวะความเครียด (Tolerant of Stress)
13. เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ (Willing to Assume Responsibility)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษของผู้นำ
ที่มีประสิทธิผล จากผลการศึกษาของ Lussies and Achua (2007) มีดังนี้

1. มีอำนาจเหนือ (Dominance)
2. มีพลังสูง (High Energy)
3. เชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ในความคิด การตัดสินใจ และ
ความสามารถที่แสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นผู้รู้
ไปเสียทุกอย่าง หรือเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ
4. เชื่ออำนาจแห่งตน (Internal Locus of Control) ว่าสามารถเป็นผู้ฟันฝ่า
ปัญหาหรืออุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพของตน ไม่ใช่หวังพึ่งโชคชะตาหรือพึ่งพาคนอื่น
5. อารมณ์มั่นคง (Stable) ควบคุมตนเองได้ และเป็นไปในทางบวก
6. ยึดความถูกต้องชอบธรรม (Integrity)
7. มีปฏิภาณไหวพริบ (Intelligence) ในการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา
และการตัดสินใจ
8. ยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
และสามารถนำพาสู่ความสำเร็จได้แม้สถานการณ์ที่ต่างกัน
9. ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น (Sensitive to others) มีความเห็นอกเห็นใจ
เข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล เข้าใจสภาพงานที่ทำ วิธีการสื่อสาร และวิธีการจูงใจ เป็นต้น
10. มีความสามารถในการปรับตัว (Adjustment)
11. มีความเปิดเผย (Extraversion)
12. มีความตระหนักรู้ (Consciousness)
13. เปิดรับประสบการณ์ (Open to Experience)
14. เข้าใจในศักยภาพแห่งตน (Self-Efficacy)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ควรจะมีลักษณะที่ครบถ้วนทุก ๆ ด้าน
ไม่ว่าจะเป็นด้านสติปัญญา คือ สามารถเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้จากประสบการณ์การศึกษา สามารถให้
คำปรึกษาหรือคำชี้แนะกับบุคคลอื่นได้อย่างครบถ้วน และต้องสามารถตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ

ได้อย่างถูกต้องและทันท่วงที ด้านการปฏิบัติตน คือ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของตนเอง ทำงานอย่างจริงจัง สร้างสรรค์ เพิ่มความสามารถ มีอุปนิสัยน่านิยมยกย่อง ทำให้บุคคลอื่น ๆ เกิดความประทับใจในอากัปกิริยา ความประพฤติ ควบคุมอารมณ์ไม่ให้เกิดออกมาในลักษณะที่ไม่พึงปรารถนา เช่น ความไม่พอใจ ความโกรธ และความฉุนเฉียว เป็นต้น

3. บทบาทและหน้าที่ของผู้ผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

Knezevich (1984) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่าง ๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

1. บทบาทของผู้กำหนดทิศทางทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นและแรงจูงใจ (Leader-Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในกระบวนการวางแผนบริหารสิ่งแวดล้อม
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รับวิธีเทคนิคการตัดสินใจ และสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ
6. บทบาทการเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสถาบันและหน่วยงาน เข้าใจ และตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยน
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรเข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถใช้ช่องทางในการประชาสัมพันธ์ได้ดี

9. บทบาทผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรอง โกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของหน่วยงานและ บุคลากรได้

10. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจและนำทฤษฎีบริหารมาใช้ระบบบริหารและดำเนินงานได้

11. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำ เจรจา ต่อบริการเข้าใจกระบวนการบริหาร บุคลากร ตลอดจนประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

12. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manger) มีความสามารถ บริหารการเงิน เวลา งบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา สามารถหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

13. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบและดำเนินงานโดยวิธีทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

14. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) มีทักษะในการสื่อสาร ความหมาย วิธีสร้างภาพลักษณ์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยการสื่อสารและวิธีต่าง ๆ

15. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) มีความสามารถในการ ประกอบพิธีต่าง ๆ ในองค์การและสังคม

Gordon (1993) ได้ศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้าหน่วยงาน (Chief-Executive Officer : CEO) และสรุปเป็นบทบาทของการจัดการ (Management Role) ได้ 3 หมวดหมู่ ดังนี้

1. บทบาทเกี่ยวกับเรื่องระหว่างบุคคล (Interpersonal Role) มี 3 บทบาท ได้แก่

1.1 เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Figurehead) โดยเป็นผู้แทนขององค์การ เช่น เป็น ผู้ประกอบหน้าที่ในพิธีการต่างๆ เป็นผู้แทนเข้าประชุมในโอกาสต่างๆ

1.2 เป็นผู้นำองค์การ (Leader) เป็นผู้ทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม สร้างแรงจูงใจ และพัฒนาบุคคล บทบาทนี้เน้นในด้านสร้างความรู้สึกร่วมกันทางสังคม และเน้นความรู้สึกของคนในองค์การ

1.3 เป็นคนกลางในการติดต่อ (Liaison) เป็นผู้ผลิตและรวบรวมข่าวสาร ข้อมูลขององค์การเป็นส่วนหนึ่งของสมาคมหรือเป็นผู้จัดประชุมกับกลุ่มสมาชิกทั้งในและนอกองค์การ โดยทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง

2. บทบาทเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลข่าวสาร (Information Role) มี 3 บทบาท ได้แก่

2.1 เป็นผู้กำกับดูแล (Monitor) เป็นผู้เสาะหาข้อมูลจากสมาชิกทั้งในและนอกองค์กร เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.2 เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator) เป็นผู้ชี้แจงข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิก เป็นผู้ประชุมคณะกรรมการหรือส่งความคิดเห็นให้แก่คณะหรือรายบุคคลเกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการในอนาคต

2.3 เป็นโฆษก (Spokesman) เป็นผู้ให้ข่าวสารแก่บุคคลนอกองค์กร เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและนโยบายบทบาทนี้จำเป็นต้องเตรียมจัดทำข้อมูลรายงาน ประกาศต่าง ๆ ขององค์กรให้ที่ประชุมในชุมชนและที่ประชุมวิชาชีพได้รับทราบ

3 บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision Roles) มี 4 บทบาท ได้แก่

3.1 เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ออกแบบและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้นี้เทศงานทำหน้าที่ออกแบบงานใหม่ เสนอแนะวิธีการทำงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3.2 เป็นผู้จัดการกับปัญหา (Disturbance Handler) เป็นผู้มีบทบาทในการจัดการกับปัญหา และเป็นผู้รับผิดชอบอุปสรรค/ปัญหาในการปฏิบัติงาน

3.3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และเวลา โดยกำหนดตารางเวลาและจัดทำโครงการเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม

3.4 เป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) เป็นผู้เริ่มกิจกรรมในการเจรจาต่อรอง เช่น การเจรจาเรื่องการทำงาน ค่าตอบแทน

ภรณ์ อนันต์นาวิ (2557) ได้เสนอแนะบทบาทการเป็นผู้นำทางการศึกษาไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร
2. ศึกษาและให้ความรู้ในทางด้านทฤษฎีการศึกษาแก่บรรดาครูและผู้สนใจ
3. จัดโครงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน และประเทศ
4. ดำเนินการแนะแนวขึ้นในโรงเรียนหรือสถานศึกษา
5. การบริการต่าง ๆ ขึ้นในสถานศึกษา เช่น บริการสุขภาพ การรับ-ส่งนักเรียน และโครงการอาหารกลางวัน
6. จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของห้องสมุดและเครื่องอำนวยความสะดวกในการสอน
7. ร่วมมือในการคัดเลือกครู และจัดสายงานที่ทำให้เกิดการดำเนินงานของคณาจารย์เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

8. พัฒนาวิธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ดี และความประพฤติของนักเรียนเรียบร้อย

9. พัฒนาและรักษาขวัญกำลังใจของคณาจารย์ให้ดีตลอดไป

10. พัฒนาโปรแกรมการฝึกหัดครูให้สถานศึกษา

11. พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อให้นักเรียนทุกคน

12. วางแผนการจัดการเรียนการสอน ทั้งรายระยะสั้นและระยะยาว

13. พัฒนาวิธีการรักษาระเบียบและงานธุรการประจำวันเพื่อให้การบริหาร

คล่องตัวทั้งในด้านการศึกษาและด้านธุรกิจ

14. เปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำในหมู่บ้านเข้าร่วมกิจกรรมในสถานศึกษาตามสมควร

15. ชี้แจงโปรแกรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาในชุมชน ผู้ตรวจสอบ

สถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบ

16. ร่วมมือประสานงานในการจัดกิจกรรมบริการการศึกษาให้แก่เยาวชน

ในชุมชน

17. จัดการและให้ความแนะนำในการบำรุงรักษาอาคารเรียนและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของสถานศึกษา

ความสะอาดต่าง ๆ ของสถานศึกษา

18. ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารและสาธารณูปโภคในอนาคต

19. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอก

20. เสียสละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอนและคุณภาพทางการศึกษา

ภารตี อนันต์นาวิ (2557) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เป็นผู้กระตุ้นหรือจูงใจผู้ร่วมงาน

2. พัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความจริงใจและมีความรับผิดชอบต่อการเรียนการสอน

3. ให้ความร่วมมือในการประเมินผลงานเพื่อที่จะสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะ

ปรับปรุงส่วนด้อยให้ดีขึ้น

4. ให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานในการวางแผนประเมินผลและการรายงาน

ความก้าวหน้าของนักเรียน

5. ให้ความร่วมมือในการสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน

6. พัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมในการศึกษา

7. ฝึกนักเรียนให้เป็นผู้ผู้นำเพื่อพัฒนาความรับผิดชอบในการปกครองระบอบ

ประชาธิปไตย ตั้งศูนย์แนะแนววิชาและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

กมลชนก ศรีธธา (2538) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 21 ประเภท ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ รวมทั้งบุคลากร ในสถานศึกษาได้ร่วมกันกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายหลักของสถานศึกษาด้านการจัดการเรียน การสอน เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนและนักเรียนมีคุณสมบัติที่พึงปรารถนา
2. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในฐานะนักพัฒนาสถานศึกษา
3. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเป็นนักวางแผนกิจกรรมและสร้างประสบการณ์ ที่จะทำให้มีโปรแกรมที่เหมาะสม ในอันที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการเรียนการสอน 3 ด้าน คือ การพัฒนาด้านความรู้ ความคิด พัฒนาการด้านจิตใจ และพัฒนาการด้านทักษะทางกายภาพ
4. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมและ แสวงหาวิธีทางที่จะตรวจและติดตามผลโครงการและกิจกรรม
5. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเลือกฝึกฝนและพัฒนาครู อาจารย์
รวมทั้งบุคลากร
6. ผู้บริหารต้องบทบาทการกระจายคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ผู้บริหารต้องแบ่งงานและมอบหมายงาน ทั้งรู้จักกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน
8. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ
ของสถานศึกษา
9. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการพัฒนาและให้ความปลอดภัยแก่บุคลากร และผู้เรียนในสถานศึกษา
10. ผู้บริหารจะต้องวางแผนหามาตรการที่เหมาะสมในการควบคุมและรักษา
วินัยของนักเรียน
11. ผู้บริหารต้องแน่ใจว่า วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนอยู่ในสภาพที่
ใช้การได้ดี ปลอดภัย แข็งแรง ทนทาน และ เหมาะสม
12. ผู้บริหารต้องสร้างขวัญและบรรยากาศที่ดี ทั้งครู อาจารย์ และนักเรียน
จะสามารถทำงานได้อย่างสงบสุขและมีความสุข
13. กระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากิจกรรมเสริมหลักสูตรให้การเรียน
ในหลักสูตรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
14. ผู้บริหารเป็นผู้พัฒนาและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
15. ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในพิธีที่เกี่ยวข้องและงานสาธารณประโยชน์ของสังคม
และชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่

16. ผู้บริหารต้องรายงานผลการปฏิบัติงานสถานศึกษาแก่คณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
17. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและนิเทศงานของสถานศึกษาโดยสม่ำเสมอ
18. ผู้บริหารต้องทันเวลา ทันเหตุการณ์ ทันสมัย และต้องติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษาและสิ่งแวดล้อมภายนอก
19. ผู้บริหารควรมีเวลาปรึกษากับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในเรื่องสำคัญ ๆ ที่ต้องตัดสินใจ
20. ผู้บริหารควรมีเวลาเข้าสอนนักเรียนบ้างเพื่อสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพ
21. ผู้บริหารต้องวางระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการกำหนดหรือชี้นำทิศทางการปฏิบัติงาน ให้ความรู้ คำแนะนำกับบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร รวมทั้งมีบทบาทในการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

4. ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

Robbins (2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Koontz and Wehrich (2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความกระตือรือร้นและเต็มใจปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลของผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

บุญใจ ศรีสถิตนรากุล (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้นำที่สามารถโน้มน้าวผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มให้ร่วมมือกับผู้นำในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มหรืออีกนัยหนึ่งหมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำให้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่น ๆ ให้แต่ละคนดำเนินกิจการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มกำหนดไว้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เป้าหมายของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการบริหารอย่างมีศิลปะ ทั้งการบอก การชี้แนะ เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ขวัญชนก โตนาค (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลในตัวของผู้นำต่อการดำเนินงานและกิจกรรมของกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ 3 มิติ คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์

สัมมา รธนินธ์ (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่จะกำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

ภารติ อนันต์ธานี (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้

โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลสามารถสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อจูงใจหรือชักนำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถและเต็มใจ เพื่อที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1. ความหมายของนวัตกรรม

Rogers (1962) ซึ่งเป็นผู้คิดค้นทฤษฎีการแพร่กระจายของนวัตกรรม ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด (Idea) ที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ซึ่งความหมายในแง่นี้นวัตกรรมก็คือ แนวความคิดใหม่ (New Idea) นั่นเอง อีกทั้ง Rogers and Shoemaker (1971) ได้นิยามเพิ่มเติมอีกว่า นวัตกรรมเป็นความรู้ วิธีปฏิบัติหรือวัตถุประสงค์ที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับตนเอง ถึงแม้ว่าสิ่งดังกล่าวได้รับการนำไปใช้หรือปฏิบัติจนผ่านช่วงเวลาหนึ่งไปแล้ว แต่ถ้ายังคงความรู้สึกว่าใหม่ในตัวบุคคลใดแล้ว ก็ยังคงเรียกว่านวัตกรรม

Drucker (1985) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมในมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการว่า นวัตกรรม คือ เครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง นวัตกรรมเป็นความสามารถที่ถูกแสดงออกมาในรูปแบบของการฝึกฝน ศักยภาพในการเรียนรู้ และการนำไปปฏิบัติได้จริง

Porter (1990) ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมคือสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน และมองนวัตกรรมในความหมายที่กว้าง โดยรวมเอาเทคโนโลยีใหม่และแนวทางในการทำสิ่งต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม คือ การผลิต การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อเกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจ

และสังคม นอกจากนี้ในเชิงเศรษฐศาสตร์ถือว่านวัตกรรมเป็นการนำแนวคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

อรอนงค์ โรจน์วัฒน์บุลย์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม คือ แนวคิด การปฏิบัติหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจกบุคคลหรือหน่วยงานที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ อีกทั้งรวมถึงการทำกิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัย การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว เพื่อนำมาสร้างเป็นโอกาสและถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2553) ได้สรุปไว้ว่า นวัตกรรมมีความหมาย 3 นัย คือ นวัตกรรม เป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อน หรือเป็นสิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่นำมาใช้ใหม่ หรือการนำนวัตกรรมเดิมที่มีอยู่แล้วมาพัฒนาดัดแปลงให้ดีขึ้นแล้วนำมาใช้ใหม่ และที่สำคัญคือ นวัตกรรมนั้นจะต้องช่วยให้การจัดการเรียนรู้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

ถวัลย์ มาศจรัส และวรรณภา มังบุญแวน (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมทางการศึกษา คือ ความคิดใหม่ รูปแบบใหม่ วิธีการใหม่ แนวทางใหม่ ผลผลิตใหม่ ที่ได้ปรับปรุงประยุกต์ สร้างสรรค์ และพัฒนา ทั้งจากการต่อยอดภูมิปัญญาเดิมหรือจากการคิดค้นขึ้นมาใหม่ด้วยภูมิปัญญา ใหม่ให้เกิดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรม คือ แนวคิด วิธีการ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ รวมถึงการพัฒนา ของเดิมที่มีอยู่ให้ใหม่ขึ้นด้วย ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและขีดความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรด้วย

2. คุณลักษณะของนวัตกรรม

Rogers (1962) ได้สรุปไว้ว่า การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขา ดังนั้นนวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่ สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งของความใหม่ (Newness) อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วยสิ่งใหม่ ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริง ๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็น ความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมา ทำใหม่ เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้น นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้ 1) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย 2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีต แต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ 3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่า ที่มีอยู่เดิม

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2546) ได้ให้เกณฑ์การพิจารณาลักษณะใดเป็นนวัตกรรมไว้ 4 ประการ คือ 1) นวัตกรรมจะต้องเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมด หรือบางส่วนอาจเป็นของเก่าที่ใช้ไม่ได้ผลในอดีต แต่นำมาปรับปรุงใหม่หรือเป็นของปัจจุบันที่เรานำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น 2) มีการนำวิธีการจัดระบบมาใช้ โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนข้อมูลที่น่าเข้าไปในกระบวนการและผลลัพธ์ โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสมก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลง 3) มีการพิสูจน์ด้วยการวิจัยหรืออยู่ระหว่างการวิจัยว่า “สิ่งใหม่” นั้นจะช่วยแก้ปัญหาและการดำเนินงานบางอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม 4) ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบันหาก “สิ่งใหม่” นั้นได้รับการเผยแพร่และยอมรับจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ดำเนินอยู่ในขณะนั้นไม่ถือว่าสิ่งใหม่นั้นเป็นนวัตกรรมแต่จะเปลี่ยนสภาพเป็นเทคโนโลยีอย่างเต็มที่

เสนห์ จัยโต (2546) ได้สรุปไว้ว่า นวัตกรรมมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ 1) เป็นเรื่องของโอกาสและความน่าจะเป็น 2) มีความลับซับซ้อน 3) ใช้เวลาบ่มเพาะ 4) มีพื้นฐานจากความปรารถนาสูงส่ง 5) มีทั้งยอมรับและต่อต้าน

นวัตกรรม จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) และสามารถนำสิ่งใหม่ ๆ นั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดขึ้นกับตนเอง หน่วยงาน และองค์กรต่อไป โดย เสนห์ จัยโต (2546) ยังได้เสนอสูตรของนวัตกรรมไว้ว่า Innovation = Invention + Application จากหลักสูตรจะเห็นได้ว่าการจะเกิดนวัตกรรม (Innovation) ได้นั้น จะต้องมีการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) ขึ้นมาก่อน หากแต่สิ่งที่คลอดมาใหม่นั้นไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมได้เลย หากแต่ต้องมีการประยุกต์ใช้สิ่งใหม่นั้น และการประยุกต์ใช้จะต้องสร้างประโยชน์ให้กับผู้ใช้ด้วยจึงจะสามารถเรียกสิ่งประดิษฐ์ใหม่นั้นว่าเป็นนวัตกรรมได้

อรนุช ลิมตศิริ (2546) ได้สรุปไว้ว่า เกณฑ์ในการพิจารณาสภาพนวัตกรรมดังต่อไปนี้

1. เป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วน เช่น คิดวิธีการใหม่ได้ หรือนำเอาวิธีการซึ่งเคยปฏิบัติมาปรับปรุงบางส่วนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. การประดิษฐ์คิดค้นนั้นใช้วิธีการจัดระบบ โดยพิจารณาถึงวิธีการป้อนเข้า กระบวนการและผลลัพธ์
3. มีการพิสูจน์วิจัยเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า สิ่งใหม่นั้นมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้
4. สิ่งใหม่นั้นยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบัน เพียงแต่มีการนำไปใช้ในบางกลุ่ม ยังไม่เป็นการยอมรับกันโดยทั่วไป หรือยังไม่แพร่หลาย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะของนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งใหม่ หรือการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่จากเดิม ซึ่งมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

3. องค์ประกอบของนวัตกรรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2543) ได้สรุปไว้ว่า นวัตกรรมจะครอบคลุมกิจกรรม 3 ขั้นตอน คือ

1. การประดิษฐ์คิดค้น (Invention) ต้องใช้กำลังสมองและจินตนาการมาก กล้าที่จะเอาชนะและทุ่มเทมาก
2. การนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ทำเพื่อผลตอบแทนทางธุรกิจต้องการเงินลงทุนมาก ความเสี่ยงสูง ผู้ประกอบการต้องใช้ความสามารถทางการจัดการสูง
3. การลอกเลียนแบบ (Imitation) จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ลอกเลียนแบบแน่ใจแล้วว่า นวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จแน่นอนและไม่มีความเสี่ยงแล้ว (อาจจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องตามกฎหมาย) การลอกเลียนแบบจะต้องให้ค่าผลตอบแทนแก่เจ้าของนวัตกรรมที่ประเทศต่าง ๆ ได้สร้างเครื่องมือในการคุ้มครองสิทธิและเจ้าของนวัตกรรมนั้น ๆ ในรูปของ “สิทธิบัตร”

เสน่ห์ จัยโต (2546) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของนวัตกรรม จะต้องให้ความสำคัญกับ ขอบข่ายของนวัตกรรม 2 ประการ ได้แก่

1. ริเริ่มประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) เป็นเรื่องของความใหม่ ซึ่งไม่มีใครกระทำมาก่อน ใครที่เป็นผู้ริเริ่ม เรามักเรียกว่าบิดา หรือกुरु ตัวอย่างเช่น เจ้าพ่อการตลาด ได้แก่ Phillip Kotler เจ้าพ่อการบริหารกลยุทธ์ ได้แก่ Michael E.Porter เป็นต้น
2. สร้างสรรค์คิดค้นเปลี่ยนแปลงใหม่ (Creativity) เป็นการนำความคิดคนอื่นมา สร้างสรรค์ใหม่ให้ดีกว่าเดิม มีการไปดูงานเทียบแข่ง (Benchmarking) ดัดแปลงนำมาประยุกต์ใช้ใน องค์การ เพื่อพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น นอกจากนี้เป็นการแต่งใหม่ โดยการนำของเดิมที่มีอยู่ มาใช้ ประโยชน์ให้คุ้มค่า โดยการนำสิ่งที่ดูไร้ค่า เช่น เศษผ้า เศษกระดาษ กระป๋องขวดน้ำที่ไม่ใช้ประโยชน์ นำมาประดิษฐ์เป็นผ้าเช็ดเท้า ดอกไม้ และสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่ โดยเติมความคิดและจินตนาการของผู้ผลิตแทรกเข้าไปด้วย ในองค์การไม่ควรส่งเสริมให้คนขโมยความคิดของผู้อื่น โดยการนำมาเป็นของตนเอง ไม่ควรเน้นการลอกเลียนแบบ แต่ควรส่งเสริม สร้างสรรค์ดัดแปลง แต่งใหม่ ปรับปรุงที่ละน้อย จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของนวัตกรรม หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ที่มีการคิดค้นขึ้นใหม่ และสิ่งประดิษฐ์ที่มีการสร้างสรรค์ เติมแต่งจากของเดิมที่มีอยู่ โดยที่ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ของผู้คิดค้นเดิม

4. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

Sharma (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการ สร้างอิทธิพลกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเน้น การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นทั้งงานและคนให้สอดคล้องกันเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์และแข่งขันได้ ซึ่งผู้บริหารจะบริหารจัดการโดยเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ การสร้างความเชื่อถือ การสื่อสาร

ความตระหนักให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดการความเสี่ยงและการพัฒนาทักษะผู้ร่วมงานให้เกิดความชำนาญ

Horth (2014) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของผู้ที่สามารถนำความคิดใหม่ ๆ และการปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิมมาใช้ในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทำนายหรือใช้การแก้ปัญหาที่ประสบอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือร่วมแรงกันเพื่อองค์กร

Weiss and Legrand (2011) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเองในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคมขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

ขวัญชนก โตนาค (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่ใช้ความสามารถของตนเองในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาส และสามารถขับเคลื่อนให้เกิดการคิดค้นแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ หรือให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นพฤติกรรม คุณลักษณะ และบทบาทของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของผู้นำเอง และบุคคลในหน่วยงานด้วยวิธีแปลกใหม่ตรงใจผู้บริการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมูลค่า

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้นำในการขับเคลื่อนให้บุคคลเกิดการคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานใหม่ ๆ หรือให้เกิดการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

5. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากผลการสำรวจของ Robert and Jeff (2010) พบว่า ผู้บริหารสูงสุดหรือผู้นำขององค์กร (CEO) เป็นผู้ที่สามารถผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากที่สุด การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่จะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและประเทศชาติในระยะยาว ส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร

และประเทศชาติได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้ว จะมีความสำคัญ ดังนี้

Carmeli and others (2010) ได้ศึกษาถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่มีต่อองค์กร ดังนี้

1. สามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน
2. สามารถสะท้อนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามได้อย่างครบถ้วน และชัดเจน

3. ทำให้บุคลากรในองค์กรมีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน
4. ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม
5. ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความไว้วางใจหรือเชื่อใจระหว่างกันในการทำงาน

Imaginationcomau (2016) ได้สรุปไว้ว่า ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร ดังนี้

1. สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์
2. สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดที่ก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรง (Black Swan Events) ได้อย่างทันท่วงที ด้วยวิธีการเชิงนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์
3. สามารถใช้ประโยชน์จากบริบทการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงในเชิงเทคโนโลยี เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าและการบริการเพื่อสร้างมูลค่าและประโยชน์ในการบริหารจัดการ
4. สามารถบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่โดยใช้การทำงานเป็นทีมในรูปของเครือข่ายที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้กลยุทธ์เชิงนวัตกรรม
5. สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจากการใช้บริการขององค์กร

Loader (2016) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญมาก ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลผลิต
2. บุคลากรในองค์กรจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความเชื่อใจระหว่างกัน
3. บุคลากรในองค์กรจะได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนในกระบวนการและขั้นตอน และสามารถมองเห็นเป้าหมายในเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นจริงที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำก็จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ

5. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรมได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในองค์การ คือ ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีภายในกลุ่ม เกิดความไว้วางใจหรือเชื่อใจระหว่างกันในการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขัน และในเชิงของคุณภาพของผลผลิต การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าและการบริการ การบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบของเครือข่ายและองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจากการใช้บริการขององค์การ และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมได้

6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

George (2012) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่จะนำความยั่งยืนมาสู่องค์การจะต้องมีลักษณะ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม คือ ผู้นำจะต้องไม่ชื่นชมเพียงผลประโยชน์จากนวัตกรรม ผู้นำควรจะทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การและเป็นกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตขององค์การ

2. การมีวิสัยทัศน์ในระยะยาวในการวางแผนการทำงาน การสร้างนวัตกรรมอาจจะไม่ได้ผลในระยะสั้น ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล ให้ความสำคัญสนับสนุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3. ความกล้าหาญที่จะไม่กลัวความล้มเหลว แต่จะเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น ความเสี่ยงจากการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ผู้นำจะต้องเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาองค์การ

4. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างเข้มข้น ผู้นำนวัตกรรมจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมากกับทีมงาน โดยการตั้งคำถาม การให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและกำลังมองหาวิธีการที่จะทำโครงการขยายผลกระทบของการสร้างนวัตกรรม 5) ความอดทนต่อผู้ที่มิ

ความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหาร คือเห็นความแตกต่างในองค์การ และใช้วิธีสร้างกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมไม่ขึ้นกับการบริหารแบบดั้งเดิม

Horth (2014) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วิธีการนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ (Innovative Approach to Leadership) คือ การที่ผู้นำคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อนำไปสู่การบริหารแบบใหม่ และคิดหาวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานบนพื้นฐานของการเข้าถึงข้อมูล หรือการคาดการณ์เชิงวิสัยทัศน์ วิธีการนวัตกรรมต่างๆ เหล่านี้จะนำมาซึ่งการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2. ภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรม (Leadership for Innovation) ผู้นำจะต้องเรียนรู้วิธีการสร้างบรรยากาศองค์การ เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถประยุกต์ใช้ความคิดเชิงนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ ภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรม จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of Innovation) ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีกระบวนการคิดที่แตกต่างและทำงานด้วยวิธีการใหม่ในการเผชิญสิ่งท้าทาย เช่น การทำงานท่ามกลางทรัพยากรที่ขาดแคลน หรือการทำงานเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขัน เป็นต้น

Bagley (2014) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะของผู้นำนวัตกรรมควรประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- 1) ทำในสิ่งที่แตกต่างหรือสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อน
- 2) มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์แบบพลวัต
- 3) เข้าใจความหลากหลาย
- 4) เสริมพลังบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์และทักษะ
- 5) ไม่กลัวปัญหาและไม่ใช่ทางลัด
- 6) ไม่กลัวการปฏิบัตินอกบรรทัดฐานเดิม
- 7) มีความใส่ใจ และ
- 8) มีส่วนร่วมในการสร้างแนวคิดใหม่

Spahr (2015) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะความเป็นผู้นำนวัตกรรม ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- 2) เน้นไปที่ผู้ใช้ปลายทาง
- 3) สร้างความไว้วางใจ
- 4) ทำสิ่งที่เหมาะสมสำหรับองค์กรและบุคคล
- 5) ความสามารถในการสื่อสารในองค์กร
- 6) สร้างความสามารถให้คนอื่น
- 7) เชื่อในความเร็ว และ
- 8) สื่อสารตรงไปตรงมา

Perera (2016) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะภาวะผู้นำนวัตกรรมมีอยู่ 10 ลักษณะ คือ

- 1) มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ดีเยี่ยม
- 2) ให้ความสำคัญกับลูกค้า
- 3) สร้างบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 4) แสดงความกล้าหาญและรักดี
- 5) สร้างความศรัทธาในวัฒนธรรมนวัตกรรม
- 6) การโน้มน้าวใจ
- 7) เก่งในการตั้งเป้าหมาย
- 8) เน้นความเร็ว
- 9) สื่อสารตรงไปตรงมา และ
- 10) สร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผ่านการกระทำ

อรอนงค์ โรจนวัฒน์บุลย์ (2553) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความมีคุณธรรม (Integrity) ความกล้าเสี่ยงและกล้าเปลี่ยนแปลง (Risk Taker) การมีจิตใจกว้าง เป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded) มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) การสร้างความท้าทาย (Challenge Rule and Past Practice) และเชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded) 2) ด้านทักษะ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change) การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution) ความสามารถในการเรียนรู้ (Capacity to learn) สนับสนุนในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การสร้างความไว้วางใจ (Trusted Influence) การขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive result Outcomes) และการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) 3) ด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำความคิด (Idea Champion) เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model) การเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม (Team Leader and Participating) การสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และการให้รางวัลแก่ความสำเร็จ (Reward Success) 4) ด้านสังคม (Social Characteristic) ประกอบด้วย การจูงใจผู้อื่น (Motivating Other) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication) การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotion Intelligence) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) และการสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ (Network and Connection)

ขวัญชนก โตนาค (2556) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) บุคลิกภาพภายใน (Internal Personality) หมายถึง ลักษณะที่อยู่ภายในจิตใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น สัมผัสได้ยาก ต้องมีโอกาสทำงานร่วมกัน หรืออยู่ด้วยกันนาน ๆ บุคลิกภาพภายในจึงจะแสดงออกมา ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์คิดบูรณาการ มีจิตนาการ รอบคอบ ไม่ประมาท ซื่อสัตย์ สุจริต มีจิตอาสาหรือจิตสาธารณะ มีแรงบันดาลใจ และมีปฏิภาณไหวพริบ 2) บุคลิกภาพภายนอก (External Personality) หมายถึง ลักษณะที่สามารถมองเห็นได้อย่าง ชัดเจน สัมผัสได้ โดยใช้เวลานาน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และใช้เวลาน้อย ประกอบด้วย คล่องแคล่วว่องไว เอาใจใส่ ความกระตือรือร้น และมีมนุษยสัมพันธ์ 3) การปฏิบัติงาน (Operation) หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบของบุคคลหนึ่ง ที่ปฏิบัติด้วยกำลังกายและกำลังใจ โดยใช้ความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งสู่จุดหมายการเปลี่ยนแปลง ความคิดสู่การปฏิบัติ การเลือกสรรข้อมูล การแก้ปัญหา รัวรายละเอียด ความพร้อมในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเรียนรู้ การวางแผนต่อสู้ ฟันฝ่าอุปสรรค พัฒนาตนเอง ความกล้าเสี่ยง

ความกล้าเปลี่ยนแปลง การยอมรับความล้มเหลวหรือผิดพลาด และการประเมินผลเพื่อการพัฒนา

4) มิตรสัมพันธ์ (Relationship) หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำต่าง ๆ ของผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีความเห็นใจ ความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ การให้เกียรติยกย่องและความจริงใจ อ่อนน้อมของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานประกอบด้วยมีจิตใจเปิดกว้าง การมีส่วนร่วม การถ่ายทอดความรู้ การสร้างบรรยากาศ สังคมแห่งการเรียนรู้เปิดอิสระทางความคิด ความเข้าใจลักษณะของบุคคล การทำงานเป็นทีม ดูแล ติดตาม และแนะนำการให้รางวัลความสำเร็จ การพัฒนาบุคลากร การเข้าใจถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการ และการแบ่งปันภาวะผู้นำ

จรรณี เก้าเอี้ยน (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในด้านองค์ประกอบมีดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพ ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถนำและเป็นที่พึ่งทางจิตใจให้กับทีมงานได้ ผู้นำต้องกล้าเสี่ยงกล้าเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่ และกล้าคิดนอกกรอบเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำที่ดี กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจในเรื่องที่มีความสำคัญและกล้ารับผิดชอบในเรื่องที่ต้องรับผิดชอบ ผู้นำต้องทำตัวเป็น แบบอย่างที่ดีขององค์กร ผู้นำต้องมีความเสียสละในการทำงานและมีความอดทนต่อสภาวะต่าง ๆ ผู้นำต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร ผู้นำมีความพร้อมด้านร่างกายอารมณ์ สังคมและสติปัญญาในการบริหารงานขององค์กร ผู้นำมีการปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ชอบ ความท้าทายและพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นนักประนีประนอมและใช้เหตุผลในการ แก้ปัญหาผู้นำต้องมีสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นอย่างเป็นมิตรและเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ ผู้นำต้องเข้าใจและ สามารถนำคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานและการดำรงชีวิตได้อย่างถูกต้อง 2) ด้านคุณลักษณะทาง สังคม ผู้นำสร้างตนเองให้มีความน่าศรัทธาจากองค์กร สังคมและชุมชน ผู้นำเป็นตัวแทนขององค์กร ในการประสานงานกับองค์กรอื่น ผู้นำจะต้องมีความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีการพัฒนา ตนเองให้มีความทันสมัยด้านข่าวสารข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสื่อสาร ผู้นำต้องมีความสามารถจูงใจผู้อื่นให้ทำงานตามที่ตนต้องการได้ ผู้นำรู้จักการสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ อย่างมีมิตรภาพกับหน่วยงานอื่น ผู้นำมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และปรับอารมณ์ให้ สามารถทำงานในการบริการจัดการองค์กรได้ ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับทีมงานและหน่วยงาน ภายนอก ผู้นำต้องบริหารงานแบบเน้นความสัมพันธ์และงานมีคุณภาพ ผู้นำต้องเป็นตัวประสาน ในการจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรที่สร้าง ความน่าเชื่อถือและสร้างความศรัทธาให้กับองค์กรภายนอก ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และการกำหนดเป้าหมายในการทำงานชัดเจน 3) ด้านบทบาทหน้าที่ ผู้นำต้องมีความเข้าใจในภารกิจ และสามารถดูแลทีมงานได้เป็นอย่างดี ผู้นำต้องรับรู้เข้าใจในศักยภาพของบุคลากรและคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ

ผู้นำต้องให้ความยุติธรรม ความเสมอภาคในการทำงาน และการให้สิทธิ์ต่าง ๆ แก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ผู้นำมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกให้แก่ทีมงาน ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในการทำงาน ผู้นำต้องจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ทีมงานต้องเป็นนำทางความคิดและสร้างความสำเร็จในการทำงาน ผู้นำต้องรับรู้เข้าใจความหลากหลายของวัฒนธรรม ผู้นำต้องเป็นทีมในการสร้างงาน ผู้นำต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายงานบุคคล และกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่เอื้อในการทำงาน

เวียงวิวรรณ ท้าทูล (2557) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารสามารถแสดงออกเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสาร วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี 2) การคิดสร้างสรรค์ คือ การปฏิบัติในการทำงานของผู้บริหารที่แสดงออกถึงรูปแบบหรือทางเลือกใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมการทำงานของคุณครู ประกอบด้วย การมีจินตนาการและความยืดหยุ่น 3) การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม คือ การปฏิบัติของผู้บริหารในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของคุณครูภายในโรงเรียน ประกอบด้วยบทบาทของสมาชิก และการมีเป้าหมายร่วมกัน และการมีส่วนร่วมประกอบด้วย การส่งเสริมทักษะในการทำงานและการสร้างสัมพันธ์ภาพ 4) การมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ คือ การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งหวังให้มีความถูกต้อง มีเสรีภาพภายในขอบเขตของมโนธรรม มีหน้าที่ปฏิบัติต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองขึ้นในโรงเรียน ประกอบด้วย ความรู้ และค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมทางจริยธรรมและสภาพแวดล้อมทางจริยธรรม ประกอบด้วย ความรู้และค่านิยมทางจริยธรรม ความประพฤติทางจริยธรรมและสภาพแวดล้อมทางจริยธรรม 5) การบริหารความเสี่ยง คือ การปฏิบัติของผู้บริหารในการบริหารเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร โดยควบคุมกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมีหลักการประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผลและรายงาน 6) บรรยากาศแห่งองค์การวัฒนธรรม คือ การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของคุณครูภายใน สถานศึกษาต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วย การให้ความสำคัญต่อบุคคลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การคิดเชิงระบบและการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนในการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้
ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ร.น.	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	นักวิชาการ								ความถี่	
		George (2012)	Horth (2014)	Bagley (2014)	Spahr (2015)	Perera (2016)	อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553)	ขวัญชนก โตนาค (2556)	จรุณี เก้าเอี้ยน (2556)		เวียงวิวรรธน์ ทำทูล (2557)
1	มีวิสัยทัศน์	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	7
2	มีความมุ่งมั่น	✓		✓							2
3	การสร้างเครือข่าย						✓		✓		2
4	มีการสร้างความไว้วางใจ				✓	✓	✓				3
5	มีความสามารถในการสื่อสาร				✓	✓	✓				3
6	การโน้มน้าวใจ					✓	✓		✓		3
7	การสร้างความท้าทาย						✓				1
8	ความอดทนต่อผู้เห็นต่าง	✓									1
9	การทำงานเป็นทีม	✓		✓			✓			✓	4
10	มีความคิดสร้างสรรค์		✓	✓			✓	✓		✓	5
11	การมีจริยธรรมและตรวจสอบได้						✓		✓	✓	3
12	การบริหารความเสี่ยง						✓	✓		✓	3
13	การยอมรับความล้มเหลว	✓						✓			2
14	การสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม	✓	✓				✓	✓	✓	✓	6

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาเอกสารของ George (2012), Horth (2014), Bagley (2014), Spahr (2015), Perera (2016), อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553), ขวัญชนก โตนาค (2556), จรุณี เก้าเอี้ยน (2556) และเวียงวิวรรธน์ ทำทูล (2557) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมองค์ประกอบโดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน
1. การมีวิสัยทัศน์	1. มีความมุ่งมั่น 2. มีความสามารถในการสื่อสาร
2. การมีความคิดสร้างสรรค์	1. การสร้างเครือข่าย 2. การทำงานเป็นทีม 3. การบริหารความเสี่ยง
3. การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม	1. มีการสร้างความไว้วางใจ 2. การโน้มน้าวใจ 3. การสร้างความท้าทาย 4. ความอดทนต่อผู้เห็นต่าง 5. การมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ 6. การยอมรับความล้มเหลว

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

Westley and Mintzberg (1989) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการที่เป็นพลวัตมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ การสร้างภาพลักษณ์ (Image) เป็นภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การนั้นคือวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) แล้วให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม (Empowered) เพื่อให้สมาชิกสามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมสู่การปฏิบัติให้เป็นจริง สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การมอบอำนาจ (Empowerment) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และการยึดมั่นในอุดมการณ์ (Idealized)

Kapur (2007) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

Leonard (1995) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะเป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นเยี่ยมในด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการกำหนดวิสัยทัศน์แล้วปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้และยังเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์สิ่งที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเริ่มต้นลงมือปฏิบัติแล้วกระตุ้นขอความร่วมมือขอรับการ สนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ เพื่อนำพาวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถคิดนอกกรอบและสามารถมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการจะเป็นในองค์กรได้ทั้งหมด ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ประกอบด้วยความเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และแรงบันดาลใจที่เด่นชัดสำหรับองค์กร เป็นผู้ส่งเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและเป็นที่เคารพนับถือของผู้ตาม เป็นผู้ที่อยู่ทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความกล้าต่อการลงมือปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้สรุปไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การทำงานเป็นทีม (Team Work) การมีความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

สมชาย เทพแสง (2552) ได้สรุปไว้ว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ดังนี้คือ ความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และการกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคคลนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีทักษะและความสามารถในการจูงใจเป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับและไว้วางใจ สร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากร เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีจิตใจในการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ จริ่งใจในการทำงานให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยปราศจากการควบคุม ให้อิสระในการทำงาน เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถพัฒนาระบบความคิดและได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีให้ความใกล้ชิดกับบุคลากร มีความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร มุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มพลังอำนาจแก่บุคลากร

มอบหมายงานให้ทั่วถึงและเป็นมีความเป็นธรรม เป็นผู้ที่ดีดำเนินงานอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างตรงประเด็น ตรงเป้าหมาย สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน (2553) ได้สรุปไว้ว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย และกำหนดวิธีการตามเป้าหมายและสาระนั้น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องมีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการพร้อมกันไป ไม่ใช่ชำนาญเฉพาะวิธีการบริหารแต่ขาดความรู้ในทิศทางหรือวิสัยทัศน์ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์หัวข้อวัดการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์หัวข้อวัดองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ที่	นักวิชาการ	Westley and Mintzberg (1989)	Kapur (2007)	Leonard (1995)	กัระวัฒน์ ชินินิตามัย (2544)	สมชาย เทพแสง (2552)	ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน (2553)	ความถี่
	หัวข้อวัดการมีวิสัยทัศน์							
1	การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2	การเผยแพร่วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
3	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4	การมอบอำนาจ	✓						1

ตาราง 3 (ต่อ)

ร.น.	ตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์	นักวิชาการ						ความถี่
		Westley and Mintzberg (1989)	Kapur (2007)	Leonard (1995)	วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544)	สมชาย เทพแสง (2552)	ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553)	
5	การมีความคิดสร้างสรรค์	✓						1
6	การเป็นแบบอย่างที่ดี		✓	✓	✓	✓	✓	5
7	การยึดมั่นอุดมการณ์	✓						1
8	การคิดเชิงกลยุทธ์	✓			✓			2

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาเอกสารของ Westley and Mintzberg (1989), Kapur (2007), Leonard (2008), วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544), สมชาย เทพแสง (2552) และไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้ตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating)
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating)
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing)
4. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

จากตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

Bennis (2002) ได้สรุป องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership” จาก Chulalongkorn University (Distributor) ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับคน เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบ โครงสร้างกระบวนการควบคุมซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Success) และ 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Sousa (2003) ได้สรุปไว้ในหนังสือ “The Leadership Brain” สรุปสาระสำคัญของคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) สติปัญญา (Intelligence) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) แรงจูงใจ (Motivation) และ 4) การแก้ปัญหา (Problem Solving)

Palus and Horth (2005) ได้กล่าวถึงมิติ และสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในหัวข้อ Leading Creatively : The Art of Making Sense ใน Ivey Business Journal ไว้ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) การให้ความสนใจ (Paying Attention) 2) บุคลิกภาพ (Personalizing) 3) จินตนาการ (Imagine) 4) ความมุ่งมั่นทุ่มเท (Serious Play) 5) การให้ความร่วมมือ (Collaborative Inquiry) และ 6) การสร้างจิตสำนึก (Crafting)

Casse and Claudel (2007) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหนังสือ Philosophy for Creative Leadership ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ (Imagination) และ 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Danner (2008) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อที่ชื่อว่า Creative Leadership in Art Education : Perspectives of an Art Educator ซึ่งเป็นผลงานการวิจัยของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงและเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำคือ Ohio University ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ คือ 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) ความไว้วางใจ (Trust)

Harris (2009) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ณ University of Warwick ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Creative Leadership : Developing Future Leaders” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วย 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) ความท้าทาย (Challenging)

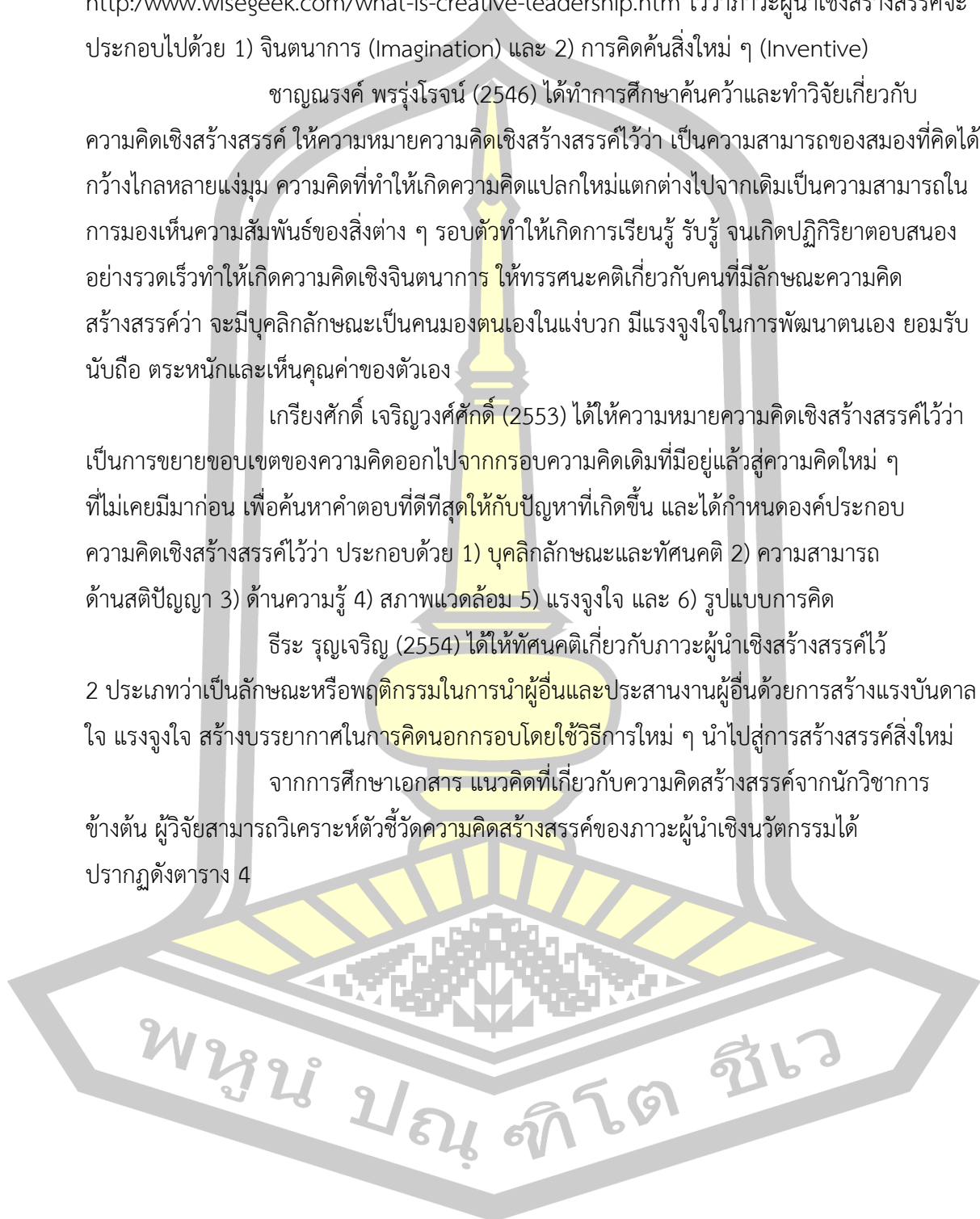
Delich (2010) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในเว็บไซต์ <http://www.wisegeek.com/what-is-creative-leadership.htm> ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ (Imagination) และ 2) การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (Inventive)

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าและทำวิจัยเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ ให้ความหมายความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกลหลายแง่มุม ความคิดที่ทำให้เกิดความคิดแปลกใหม่แตกต่างไปจากเดิมเป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวทำให้เกิดการเรียนรู้ รับรู้ จนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองอย่างรวดเร็วทำให้เกิดความคิดเชิงจินตนาการ ให้ทรงสนะคติเกี่ยวกับคนที่มีลักษณะความคิดสร้างสรรค์ว่า จะมีบุคลิกลักษณะเป็นคนมองตนเองในแง่บวก มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ยอมรับนับถือ ตระหนักและเห็นคุณค่าของตัวเอง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ได้ให้ความหมายความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าเป็นการขยายขอบเขตของความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วสู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น และได้กำหนดองค์ประกอบความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) บุคลิกลักษณะและทัศนคติ 2) ความสามารถด้านสติปัญญา 3) ด้านความรู้ 4) สภาพแวดล้อม 5) แรงจูงใจ และ 6) รูปแบบการคิด

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้ให้ทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ 2 ประเภทว่าเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบโดยใช้วิธีการใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์จากนักวิชาการ ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ปรากฏดังตาราง 4



ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

	นักวิชาการ	ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์										ความถี่
		Bennis (2002)	Sousa (2003)	Palus and Horth (2005)	Casse and Claudel (2007)	Danner (2008)	Harris (1995)	Delich, 2010)	ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553)	ธีระ รุญเจริญ (2554)	
1	วิสัยทัศน์	✓										1
2	ความไว้วางใจ	✓				✓						2
3	การมุ่งความสำเร็จ	✓										1
4	ความยืดหยุ่น	✓	✓		✓	✓	✓	✓				6
5	จินตนาการ			✓	✓			✓		✓		4
6	แรงจูงใจ		✓							✓	✓	3
7	สติปัญญา		✓									1
8	การแก้ปัญหา		✓									1
9	การให้ความสนใจ			✓								1
10	การให้ความร่วมมือ			✓								1
11	การสร้างจิตสำนึก			✓								1
12	ความท้าทาย						✓					1
13	การคิดค้นสิ่งใหม่							✓				1

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาเอกสารของ Bennis (2002), Sousa (2003), Palus and Horth (2005), Casse and Claudel (2007), Danner (2008), Harris (2009), Delich (2010), ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546), เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) และธีระ รุญเจริญ (2554) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
2. จินตนาการ (Imagination)
3. แรงจูงใจ (Motivation)

จากตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความยืดหยุ่น จินตนาการ และการยอมรับความผิดพลาด

3. ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม (Atmosphere of Innovative Organization)

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าองค์การที่ประสบผลสำเร็จในอนาคตจะต้องเป็นองค์การที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์การมีความผูกพันและความรับผิดชอบต่อองค์การ และใช้ความสามารถของบุคลากรเหล่านั้นในการเรียนรู้งานขององค์การในทุก ๆ เรื่องไปพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้จะต้องสนับสนุนให้พนักงานเปิดใจที่จะรับความคิดเห็นหรือความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ บุคลากรจะต้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย เข้าใจในการดำเนินงานขององค์การ และร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรม ดังนี้

Marquardt and Reynold (1994) ระบุว่า องค์การเรียนรู้ที่ตีเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ประกอบด้วย 1) มีโครงสร้างเหมาะสม 2) มีการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การร่วม 3) มอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ 4) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 5) มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ 6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ 7) มุ่งเน้นคุณภาพ 8) มีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน 9) บรรยากาศสนับสนุน 10) การทำงานเป็นทีม และ 11) มีวิสัยทัศน์ขององค์การ

O'Toole (1971) เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ 2) มีการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ 3) มีการสร้างเครือข่าย 4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และ 5) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง 6) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ

ทิสนา แคมมณี (2548) สรุปว่า บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีการเรียนรู้ทั้งส่วนบุคคลและองค์การ 2) มีการคิดเป็นระบบ การสร้างองค์ความรู้ และการแบ่งปัน 3) ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนในการเรียนรู้และ 4) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 5) มีการสร้างเครือข่าย

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมหรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม หมายถึง สถานศึกษาที่มีการนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครูและบุคลากรมาผสมผสานกับความสามารถทางด้านบริหารจัดการอย่างมีกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่เป็นปัจเจกบุคคลของผู้เรียนที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับความสามารถของผู้เรียน จนสามารถปรากฏชัดเจนเป็นรูปธรรมได้ ซึ่งองค์การนวัตกรรมการศึกษามีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์การให้มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม รวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทของ ผู้บริหาร และเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์การที่สามารถกระตุ้น และก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การได้

2. ผู้บริหารควรมุ่งมั่น และผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การ ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำในการดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์การยังต้อง มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่ามุ่งเน้นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานหลากหลาย (Cross Functional) ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้ บุคลากรเองก็ต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมด้วย สถานศึกษาต้องมีความเชื่อมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมและให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนา “ทรัพยากรมนุษย์” ในที่นี้หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ทำให้การสร้างนวัตกรรม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้กลายเป็นค่านิยมของครูและบุคลากรทางการศึกษา และเป็นวัฒนธรรมขององค์การในที่สุด

3. การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ สถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมโดยการตกแต่งและการวางแผนผังสำนักงาน หรือห้องพักครู (Layout) แบบเห็นหน้าเห็นตากันและพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการสื่อสารพูดคุย สร้างความไว้วางใจและนำสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ โดยการพบปะพูดคุยหรือการสบสายตากลักษณะสบตากัน (Eye Contact) จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเสมือนว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

นอกจากนี้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในชั้นเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการพิเศษต่าง ๆ ก็มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งสถานศึกษาควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพของผู้เรียนให้มีความสะอาด ร่มรื่น สวยงาม สะดวก ทันสมัย และปลอดภัยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นต้น

4. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริง และการจะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้นั้น ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์การก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์การไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามาสู่องค์การ ไม่ว่าจะเป็นจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงสถานประกอบการหรือตลาดแรงงาน

วชิณ อ่อนอ้าย และคณะ (2558) ได้นำเสนอองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นเพื่อเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เป็นการกำหนดโครงสร้างในการบริหารงานด้านนวัตกรรม บทบาทหน้าที่ของกลุ่มบุคคล เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

2. การสร้างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม เป็นแนวทางที่ดีในการดำเนินงาน เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

3. การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เป็นการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ การรวบรวมรวมข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูล เพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาไปสู่การเป็นแห่งนวัตกรรม

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม แนวการดำเนินชีวิตและแนวปฏิบัติของบุคคลในองค์การ ค่านิยม ที่มีการยึดถือร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

5. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรม บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ สนับสนุน มีกระบวนการจัดการ เพื่อให้บุคลากรและองค์การเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

6. การสร้างทีมงานเฉพาะกิจ เป็นการทำงานของกลุ่มที่มีการกำหนด จุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการกำหนดโครงสร้างทีมงานชัดเจน มีอิสระในการปฏิบัติงานในการพัฒนาองค์การร่วมกันเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

7. เครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างนวัตกรรม การเผยแพร่นวัตกรรม กับเครือข่ายที่มีความหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมจากนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ที่	นักวิชาการ ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศ แห่งองค์การนวัตกรรม	Marquardt and Reynold (1994)	O'Toole (1971)	ทิตานา แจมเมณี (2548)	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	วชิรินทร์ อ่อนอ้าย และคณะ (2558)	ความถี่
1	มีโครงสร้างเหมาะสม	✓				✓	2
2	สร้างวัฒนธรรมองค์การ	✓	✓		✓	✓	4
3	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	✓			✓		2
4	มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้	✓					1
5	บรรยากาศสนับสนุน	✓			✓		2
6	การสร้างเครือข่าย		✓	✓		✓	3
7	การทำงานเป็นทีม	✓				✓	2
8	การสร้างกลยุทธ์	✓				✓	2
9	การใช้เทคโนโลยี	✓		✓		✓	3
10	การมีวิสัยทัศน์องค์การ	✓					1
11	มีการคิดเป็นระบบ		✓	✓			2
12	การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์		✓	✓			2
13	มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		✓				1

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาศึกษาเอกสารของ Marquardt and Reynold (1994),

O'Toole (1971), ทิศนา แชนมณี (2548), กิรติ ยศยิ่งยง (2552), ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) และวชิร อ่อนอ้าย และคณะ (2558) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกันได้ตัวชี้วัด การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การมีวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)
2. การสร้างเครือข่าย (Networking)
3. การใช้เทคโนโลยี (Using Technology)

จากตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึง กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การ นวัตกรรม ได้แก่ การมีวัฒนธรรมองค์การ การสร้างเครือข่าย และการใช้เทคโนโลยี

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงข้อมูลสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ที่	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4. การเป็นแบบอย่างที่ดี
2	ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความยืดหยุ่น 2. จินตนาการ 3. แรงจูงใจ
3	ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีวัฒนธรรมองค์การ 2. การสร้างเครือข่าย 3. การใช้เทคโนโลยี

จากตาราง 6 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 10 ตัวชี้วัด ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating)

ในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำไม่สามารถที่จะนั่งรออยู่เฉย คอยให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นเองได้แต่จำเป็นต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วินิจฉัยความต้องการของสมาชิกฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์การ ใต้ถามปัญหา สังเกตปฏิกิริยาย้อนกลับของสมาชิก ศึกษาข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นมาประมวลกันเป็นวิสัยทัศน์ของผู้นำ

Ellis and Joslin (1990) มีความคิดเห็นเห็นว่า ทุกโรงเรียนย่อมมีศักยภาพเฉพาะของตนที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างได้ดี ดังนั้นในการกำหนดภาพในอนาคตของโรงเรียนจึงต้องศึกษาสภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดเด่น จุดด้อยด้านใด โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคนในโรงเรียน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นภาพรวมของโรงเรียน เพื่อตัดสินใจว่าจะวางทิศทางการพัฒนาโรงเรียนไปทางใด

Locke and others(1991) ได้เสนอแนวคิดว่าการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากวิธีการดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย และฟังความคิดเห็นจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์การ และนอกองค์การ
2. การจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้ คือ การมีสายตายาวไกล ความเข้าใจประเพณีและวัฒนธรรมขององค์การ ความเข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ ความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านอันอาจเกิดขึ้น การมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา
3. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อเน่ย ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง ปรารถนาที่จะบรรลุให้ได้
4. การประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์การหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธ ผู้นำก็ต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป

Dubrin (1998) ได้สรุปว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องเตรียมและใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายตามความจำเป็น โดยได้เสนอขั้นตอนที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

วิเคราะห์องค์การ กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จประเมินปัญหา และโอกาสที่เอื้ออำนวยแล้วสร้างประเมินและตัดสินใจเลือก

วีรุธ มาฆะศิรานนท์ (2544) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะเกิดจากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ 2) องค์ความรู้ (Knowledge) ของคนในองค์การ 3) การริเริ่ม ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม 4) ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ 5) การผสมผสานจินตนาการ และดุลพินิจ ศักยภาพ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการเรียนรู้ 6) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ (System Approach) 7) การกำหนดทางเลือกในการเดินไปสู่อนาคต (Scenario of the Future)ว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ 8) การรวมพลังความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม (Innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) ได้ยืนยันว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจำเป็นต้องใช้ศิลปะ เพราะวิสัยทัศน์เป็นจินตภาพที่ปราศจากรายละเอียด วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่โรงเรียนต้องการ จะให้เห็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้ลงมือดำเนินการแล้ว ซึ่งขั้นตอนในการกำหนด หรือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ระบุผลที่เกิดจากการสำรวจตนเอง โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานคุณภาพและตัวชี้วัดของสถานศึกษา (Bench Marking) กำหนดเป็นจุดเด่น จุดด้อยหรือจุดที่ต้องการพัฒนาของแต่ละขอบข่ายและตัวชี้วัดคุณภาพ
2. จัดหรือจำแนกจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนามาตรฐานคุณภาพและตัวบ่งชี้ของแต่ละด้าน
3. จัดลำดับความสำคัญของจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนา โดยยึดหลักว่ารักษาจุดเด่นเพื่อผดุงมาตรฐานคุณภาพและพัฒนาเพื่อยกระดับเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา
4. นำผลจากข้อ 3 มากำหนดทิศทางการพัฒนา ระยะ 3-5 ปี ของโรงเรียนตามแนวทางที่กำหนด

จิตติมา วรณศรี (2550) อธิบายการสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคตของสถานศึกษา โดยมีที่มาจากการมีความรู้ การมีข้อมูลข่าวสาร การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา รวมทั้งมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลสังเคราะห์ข้อมูล ผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์

ชลาลัย นิมิบุตร (2550) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดของ

โรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554) สรุปว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การว่าเป็นสิ่งทำลาย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงานและสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างภาพอนาคตขององค์การได้อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์การ แล้วนำมาวิเคราะห์ กำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Dissemination)

เมื่อผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้ว จำต้องบรรยาย อธิบายให้สมาชิกขององค์การได้รับรู้ไม่ว่าจะเป็นหนทางใดทางหนึ่ง และมองเห็นความเป็นไปได้ คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้เป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การให้สมาชิกยอมรับวิสัยทัศน์ของตน ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และค่านิยมของสมาชิก (กมล สุดประเสริฐ และ สุนทร สุนันทชัย, 2541)

Sergiovanni (1990) กล่าวไว้ว่า ผู้นำสามารถเผยแพร่ให้สมาชิกรับรู้วิสัยทัศน์ของตนได้ด้วยคำพูดและการกระทำเป็นแบบอย่าง

Yukl (1998) เสนอวิธีการจะแสดงให้เห็นผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์หรืออนาคตที่เป็นไปได้นั้นจำเป็นต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบเกิดความเข้าใจและยอมรับ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายแนวทางโดยการใช้วาทศิลป์ เช่น การใช้อุปมา การเขียนเป็นคำขวัญ การเขียนเป็นข้อความที่มีความหมาย การใช้ภาพสัญลักษณ์ใด ๆ ที่เป็นตัวแทนของวิสัยทัศน์

Ellis and Joslin (1990) มีความเห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้นยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่ วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนขององค์การให้มีความคิดเห็นคล้อยตามและเต็มใจที่จะปฏิบัติกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นซึ่งวิธี การที่ดีที่สุดคือ การให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาที่กำหนดไว้ นั่นคือเปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือ การทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นของตน ผู้บริหารจึงต้องมีศิลปะในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก มีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์การเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Beare, Caldwell and Millikan (1989) ได้กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถทำได้ 3 แนวทาง คือ

1. การพูด หมายถึง การพูดโดยปากเปล่ารวมทั้งการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือสมาชิก
2. การกระทำ หมายถึง การจัดสถานที่ทำงาน การเลือกเน้นจุดสนใจสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่าง ๆ การจัดตารางปฏิบัติกิจกรรม
3. การให้รางวัล โดยคำพูดและการกระทำของผู้บริหารที่ให้แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครองและสมาชิกอื่น ๆ ของโรงเรียน เช่น คำแสดงความขอบคุณ ยกย่องชมเชย ให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน เป็นต้น

ทองใบ สุตขารี (2551) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรขององค์กรรวมทั้งบุคคลภายนอก ได้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในอันที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร

นิถุชลา ลั่นเหลือ (2554) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ครูและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีทักษะในการสื่อสาร รวมถึงพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการโน้มน้าว จูงใจให้หรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากรู้อยากเห็นและทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมั่นและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์กร

ผู้วิจัยสรุปว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงการโน้มน้าว การจูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ โดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การกระทำ และการให้รางวัล

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing)

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ วิสัยทัศน์ที่ดีซึ่งนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิมนั้นจะยาก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ แก่องค์กรจนกว่าจะได้นำวิสัยทัศน์นั้นลงสู่การปฏิบัติ การสร้างวิสัยทัศน์และสามารถบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ได้ ย่อมแสดงถึงสมรรถนะของ

องค์การซึ่งจะสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงนอกจากจะมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และเผยแพร่วิสัยทัศน์แล้ว ทักษะที่ต้องมีเช่นเดียวกันกับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ส่วนผู้บริหารระดับกลางต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่แผนระยะกลาง (3-5 ปี) และแผนกลยุทธ์ระยะสั้น (1-2 ปี) รวมถึงผู้บริหารระดับล่างต้องสามารถปฏิบัติตามแผนได้ทันที (1 สัปดาห์-1 ปี) ตามกรอบระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนดไว้ (Zaccaro and Banks, 2004)

Sashkin (1988) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทาง คือ

1. โดยการหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียน และกำหนดนโยบายโครงการเพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง
2. โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นใจในตนเอง และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

Zaccaro and Banks (2004) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ นั่นก็คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทาง คือ

1. โดยการหลอมรวมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียนและกำหนดนโยบายโครงการเพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง
2. โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจ มีความมั่นใจในตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

Locke and others (1991) ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผล ดังนี้

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกเป็นบัญชีรายการที่ต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์การในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการให้มีความใกล้ชิดกันเข้าไปทุกทีจนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้
2. จัดโครงสร้างขององค์การให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ
3. คัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคลากรให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

4. สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิก โดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และการกระจายอำนาจ

5. เก็บรวบรวมข้อมูลและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดีเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจมิให้ผิดพลาด

6. สร้างทีมงานที่ดีให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

Trethowan (1991) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้ได้ผลดี ผู้นำควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน
2. สร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก
3. จัดโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. จัดหางบประมาณสนับสนุน
5. มีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก และ
6. มีความจริงใจกับสมาชิกทุกคน

Wilmore (2002) กล่าวว่า การปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ อันได้แก่ เป้าหมาย งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยต้องระบุเป้าหมายและแผนกลยุทธ์อย่างละเอียด รวมทั้งกิจกรรมทุกอย่าง กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน การวางแผนหลักสูตรและอื่น ๆ ต้องสอดคล้องและมุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์สถานศึกษา

ชลาลัย นิมิบุตร (2550) สรุปไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยวิธีการหลอมวิสัยทัศน์ของตนลงไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมประจำวันของโรงเรียน และโดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู

นิกัญชลา ล้นเหลือ (2554) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ ขององค์การ รวมถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม

ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์กระตุนการทำงานเป็นทีม กระตุนให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยอาศัยความร่วมมือ ความทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นสามารถดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

4. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

Sashkin (1988) การเป็นแบบอย่างที่ดี คือผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างมีความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความหนักแน่น เป็นมิตร เป็นผู้ร่วมแบ่งปันความรู้สึกกับสมาชิก

Kapur (2007) การเป็นแบบอย่างที่ดี คือการไม่ย่อท้อ มีความมุ่งมั่น อดทน และฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่วิสัยทัศน์ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

Thompson (2009) การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่รวมถึงการแสดงออกในลักษณะที่อบอุ่น ให้ความสนใจ

สมชาย เทพแสง (2552) การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี ได้รับการยอมรับและไว้วางใจ สร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ เป็นผู้มึจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริงใจในการทำงาน ให้ความไว้วางใจในการทำงานโดยปราศจากการควบคุม ให้อิสระในการทำงาน ให้ความใกล้ชิดกับบุคลากร มีความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2553) การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความน่าเชื่อถือ ให้กำลังใจกับทุกคน บทบาทของผู้นำจึงอยู่ที่ได้ใจของผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีความคิดดี เป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน

นิถุชลา ลันเหลือ (2554) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ มีการประพฤติตนดีปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมสร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานมีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และมีการกระตุนให้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ เป็นที่ศรัทธาของทุกคน และเป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

องค์ประกอบที่ 2 การมีความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Lussie and Achua (2001) ได้ให้คำนิยามและกำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นว่า หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานกำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นคือความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ Guilford (1976) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดของคำว่ามีความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภท เป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยความยืดหยุ่นจะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระในการคิดจะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ สอดคล้องกับชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้ให้ความหมายและตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดนอกกรอบมีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยผู้ที่มีอิสระในการคิดและการกระทำมักจะมีปฏิกิริยาแปลกใหม่ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าจึงเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความยืดหยุ่นและลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นคือการเปิดใจกว้างสามารถรับฟังความคิดเห็นแตกต่างได้ซึ่งจะก่อให้เกิดฐานข้อมูลที่หลากหลาย

Dubrin (2010) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยและผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้และการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพและได้กำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นคือ 1) การมีความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ

วนิช สุธารัตน์ (2547) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดการมีความยืดหยุ่นไว้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลายปรับตัวตามสถานการณ์และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ ปล่อยความคิดให้เป็นอิสระจากความคิดเก่า ๆ มีจิตใจที่ตื่นตัวพร้อมที่จะตรวจสอบความคิดของตัวเองทุกเรื่องและการมองสิ่งต่าง ๆ ด้วยมุมมองที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและกำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นว่าประกอบไปด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ๆ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557) สรุปว่า การมีความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ดังนั้นระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วย

เพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ สอดคล้องกับ Lussie and Achua (2001) ที่ให้นิยามของการมีความยืดหยุ่นไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้หลายรูปแบบ หลายวิธี เป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์

2. จินตนาการ (Imagination)

กระบวนการสร้างภาพที่เด่นชัดไว้ในใจที่มีเหตุมีผลเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย การวางแผนและลงมือดำเนินการเป็นทักษะเบื้องต้นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การสร้างจินตนาการขึ้นในสมองจะช่วยทำให้เกิดความมั่นใจกล้าคิด มีทักษะและกระบวนการคิดที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ดังที่ Albert Einstein ได้ว่า จินตนาการสำคัญกว่าความรู้ (Imagination is More Important Than Knowledge)

Isaksen and others (2011) ได้ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการของการมีจินตนาการ และตัวชี้วัดไว้ในหนังสือ Creative Approachesto Problem Solving ไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึงมุมมอง (Attitude) หรือทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งคนทั่วไปคิดไม่ถึงโดยประกอบไปด้วยความคิดใหม่ ๆ (New Ideas) แนวทางใหม่ ๆ (New Solutions) และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ (New Actions) สอดคล้องกับ Puccio and others (2011) ที่กล่าวไว้ในหนังสือ Creative Leadership : Skill That Drive Chang ว่าจินตนาการประกอบไปด้วยตัวชี้วัดคือ 1) มีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 2) มีความคิดใหม่ ๆ และแนวทางใหม่ ๆ (New Approaches) ที่เหมาะสมตามสถานการณ์

Reuter (2011) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดไว้ใน Journal of Philosophic ในหัวข้อเรื่อง Is Imagination Introspective ไว้ว่าการมีจินตนาการ หมายถึง การมีภาพที่มีเหตุผลในใจโดยมีตัวชี้วัดถึงการมีจินตนาการคือมีประสบการณ์ (Experience) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ซึ่งสอดคล้องกับมนสิชา เพชรานนท์ (2547) ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมมนุษย์และการออกแบบสภาพแวดล้อม (Human Behavior and Environmental Design) และจบการศึกษา Ph.D. (Land Use Planning, Management and Design), Texas Tech University, USA ได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ Imagination ไว้ในวารสารรวมวิชาการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ไว้ว่า จินตนาการ หมายถึง การมีกลไกในการสร้างภาพในจิตที่มีพลังส่วนตัวชี้วัดที่สัมพันธ์และเกี่ยวกับจินตนาการคือมีอารมณ์ขัน (Humor) และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

สมศักดิ์ กิจฉนวนวัฒน์ (2545) สรุปไว้ในงานสารนิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง การมีพลังในการวาดภาพของจิตใจซึ่งเป็นผลมาจากการผสมผสานข้อเท็จจริงและประสบการณ์จริงของชีวิตซึ่งคนที่มีจินตนาการจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ กล้าคิด กล้าฝัน กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เหมือนกับคนอื่น

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ได้ให้ทัศนะผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ของผู้ที่มีสติปัญญาเป็นเลิศมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีจินตนาการได้ว่า จะต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และเป็นบุคคลที่มีอารมณ์ขัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีจินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีภาพที่มีเหตุในจิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการผสมผสานข้อเท็จจริงและประสบการณ์จริง เกิดเป็นมโนทัศน์ที่แปลกใหม่

3. แรงจูงใจ (Motivation)

Bass (1985) ได้กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

Fullan (2006) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจ คือ การชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

Bennis (1989) การสร้างแรงจูงใจ เน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) จูงใจ (Motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (Provide Meaning and challenge)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดความสนใจ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด
ได้แก่

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

Christiansen (2000) วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนตัวบ่งชี้ระดับนวัตกรรมของ
องค์การ ดังนั้นแล้วองค์การจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม คือ มีวัฒนธรรม
ที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสี่ยง วัฒนธรรมที่เปิดโอกาส และรับฟังความคิดเห็นหรือ
แนวคิดใหม่ ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม พยายาม
ปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้จัดการให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมโดยให้เปิด
โอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และต้องทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของนวัตกรรมด้วย

Hay Group (2005) วัฒนธรรมองค์การ คือ ธรรมเนียม มาตรฐาน และค่านิยม
หรือหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ทำในองค์การวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวผลักดันและส่งผลกระทบต่อการทำงาน
และการตัดสินใจซึ่งมีความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมที่ส่งเสริม
ให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม (Initiative) และการทำงานเป็นทีมจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้
มีนวัตกรรมได้ ส่วนบรรยากาศในการทำงานของบริษัทที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมที่มีบรรยากาศ
การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การอื่น ๆ บรรยากาศการทำงานจะสร้างขึ้นโดยผู้จัดการที่
ให้ความสนใจในการเพิ่มระดับมาตรฐาน มีความชัดเจนในเป้าหมายและความคาดหวัง ความรับผิดชอบ
จะมีการมอบอำนาจอย่างเหมาะสม และมีความยืดหยุ่นให้การยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ การกำหนด
ทิศทาง (Direction) และการริเริ่ม (Initiative) ได้รับการส่งเสริมในระดับสูงจากบรรยากาศองค์การ
ซึ่งมันก็จะส่งเสริมกิจกรรมนวัตกรรมของผู้จัดการและพนักงาน

Higgins (1995) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การไม่เพียงแต่ช่วยส่งเสริมให้คน
ในองค์การเกิดการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนวัตกรรม แต่ยังสามารถขีดขวางไม่ให้นวัตกรรมเกิดขึ้น
ในองค์การได้อีกด้วย ดังนั้นทักษะในการจัดการนวัตกรรมจึงมีความสำคัญ องค์การจะต้องพยายาม
ค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรม และพยายามสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ
วัฒนธรรมขององค์การนวัตกรรมมีลักษณะดังนี้

1. การให้ความสำคัญ การยอมรับหรือเคารพพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์
และนวัตกรรม การมีวัฒนธรรมเช่นนี้จะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นและสร้างสรรค์
นวัตกรรม

2. ส่งเสริมความคิดใหม่และกล้าเสี่ยง องค์การนวัตกรรมจะต้องส่งเสริมให้
พนักงานกล้าเสี่ยงและคิดใหม่ ค่านิยมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยง คือ ให้อิสระในการทดลอง
และการโต้แย้งทางด้านความคิด ยอมรับความผิดพลาดและล้มเหลวที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการลงโทษ

ท้าทายกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความคาดหวังให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในงาน และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและไม่มุ่งเน้นระยะสั้น

3. มีค่านิยมและการทำงานที่เปิดเผย องค์กรนวัตกรรมจะต้องมีค่านิยมและการทำงานที่เปิดเผย คือ มีการสื่อสารแบบเปิดเผยและมีการแบ่งปันข้อมูล เป็นผู้ฟังที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการจัดการที่เปิดเผยและสามารถเข้าถึงได้ (Open Door Policy) มีการตรวจสอบและการเปิดกว้างทางความคิด เปิดเผยความคิดของ พนักงานออกสู่ภายนอกองค์กร สนับสนุนให้พนักงานหมุนเวียนหน้าที่หรือหน่วยงาน ส่งเสริมการคิดทางขวาง (Lateral Thinking) ยอมรับความคิดของลูกค้ำ มีความคาดหวังและยอมรับความขัดแย้ง

4. การสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมจะต้องทำให้พนักงานเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำได้ ซึ่งองค์กรสามารถปลูกฝังค่านิยมได้หลายวิธี เช่น การเล่าเรื่องราวประวัติศาสตร์ หรือวีรบุรุษขององค์กร การใช้ข้อความ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม

5. การจัดการวัฒนธรรมขององค์กรให้ส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การจัดการวัฒนธรรมระดับบรรทัดฐาน (Normative) การลดระดับชั้นการบริหาร การเพิ่มคุณค่างาน การกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน การสร้างความเชื่อมั่นในการจัดการ มีภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นทีมงาน และมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง

6. มีค่านิยมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรนวัตกรรมจะมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส และมีความสามารถในการจัดการในสภาวะการณ์ที่ซับซ้อนโดยการนำเอาความคิดใหม่มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการใหม่

7. ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบวัตถุประสงค์ของการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และการจัดการรวมทั้งต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์เหล่านั้นด้วย

Whirlpool Corporation (2009) ได้กำหนดพฤติกรรมที่ผู้นำควรทำ 5 ประการ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ และเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการปลูกฝังนวัตกรรมภายในองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ (Co-Creation) ผู้นำต้องเป็นผู้ร่วมสร้างกระบวนการนวัตกรรม โดยหน้าที่รับผิดชอบสิ่งแรกของผู้นำ คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับการโต้แย้งและการอภิปรายเกี่ยวกับนวัตกรรม ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม จึงตั้งสถานวัตกรรม (I-Board, Innovation Councils) ขึ้นมา เพื่อทำงานเกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรม ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมในการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมเริ่มจากการพูดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและความคลุมเครือของนวัตกรรม รวมทั้งการกระตุ้นให้พนักงานสามารถต่อสู้กับปัญหา

และความซับซ้อนของปัญหา ซึ่งจะทำให้เกิดนวัตกรรมที่มาจากทุก ๆ คน ผู้บริหารในระดับต่ำ (Lower Levels of Management) มีหน้าที่ในการค้นหาแนวทางในการปรับปรุงเครื่องมือด้านนวัตกรรมสำหรับใช้ในการทำงาน ส่วนผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level of Management) การใช้และปรับปรุงเครื่องมือด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการช่วยให้พนักงานเห็นภาพในแนวทางใหม่

2. การใช้เวลาและพื้นที่สำหรับการมีส่วนร่วมกับนวัตกรรม (Time and Space for Involvement) ผู้นำจะต้องให้เวลาและพื้นที่แก่พนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบให้ความช่วยเหลือให้นวัตกรรมให้มีเวลาในการทำงานเพื่อสร้างสรรค์ความคิดของเขา ผู้นำจะต้องจัดสรรเวลาให้กับพนักงาน และอนุญาตให้พนักงานหมุนเวียนการทำงานภายในทีมงานต่างๆ

3. การคิดนอกกรอบ (Out-of-The-Box Thinking) การปลุกฝังนวัตกรรม และกระตุ้นให้เกิดการคิดนอกกรอบนั้น ผู้นำจะต้องค้นหาความคิดใหม่ๆ และส่งเสริมให้พนักงาน สร้างความคิดใหม่ ๆ ซึ่งผู้นำจะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมเกิดนวัตกรรม

4. รักษาสมดุลระหว่างการทำงานในแต่ละวันกับการปลุกฝังนวัตกรรม (Balance Day-to-Day Pressures with Innovation Embedment) ผู้นำจะต้องสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจด้วยมุมมองระยะสั้นกับระยะยาว ผู้นำจะต้องพิจารณาทางเลือกในการปลุกฝัง ซึ่งผู้นำจะต้องป้องกันนวัตกรรมจากความกดดันในการทำงานประจำวัน

5. การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรม (An Innovation-Rich Environment) เพื่อส่งเสริมให้นวัตกรรมได้ลงมือสร้างสรรค์นวัตกรรม และไม่กลัวการลงโทษหรือการเยาะเย้ย ผู้นำจะต้องเชิญชวนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม และไม่ยึดติดกับระบบราชการหรือลำดับชั้น สร้างให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่เปิดกว้าง (Open) ที่ยินดีรับความคิดของทุกคนจากทุก ๆ ที่ สิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมจะต้องส่งเสริมให้บุคคลสร้างแรงจูงใจด้วยตัวเอง และมีอิสระในการทำงาน ซึ่งมักจะอยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการใช้ความสามารถในการสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม (Initiative) และทำงานเป็นทีม (Team Work) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้มีความนวัตกรรมได้

2. การสร้างเครือข่าย (Networking)

Wheatly (1999) กล่าวว่า สรรพสิ่งทั้งหลายต่างก็มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการดำรงอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ มีความเป็นอิสระต่อกัน และมีตัวตนที่

แท้จริงแล้วคือ สรรพสิ่งทั้งหลายเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยง มีการขยายผลและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนรูปร่าง รูปทรงและเปลี่ยนพลังงานเพื่อการเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม

Hanson (2003) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย (Network) ว่า หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือ หลายองค์การที่มีทรัพยากรของตัวเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควร จะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ก็ตาม แต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้ และการที่ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันมารวมกันเป็นกลุ่มนั้น จะต้องมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามเพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพียงการทำงานร่วมกันคือ มีบุคคลร่วมสนทนากัน หากจะให้เป็นเครือข่ายที่ดีได้ต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะติดต่อสื่อสาร เต็มใจที่จะประสานงานกัน และที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำกิจกรรมร่วมกันไม่ใช่เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

ประเวศ วะสี (2541) กล่าวถึง เครือข่ายทางสังคมที่มีการขยายตัวออกไปว่า เครือข่ายทางสังคมจะคล้ายเครือข่ายในสมอง โดยโครงสร้างของสมองนั้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงเพื่อการมีชีวิตรอด และโครงสร้างทางสังคมจะมีวิวัฒนาการไปเหมือนโครงสร้างทางสมองมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสังคม จากสังคมใช้อำนาจไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และการที่จะเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างทางสังคมจากแนวดิ่งไปเป็นเครือข่ายสังคมที่มีการโยงโย่ความสัมพันธ์ในทุกทิศทาง เป็นเครือข่ายทางสังคมแห่งกาลยามมิตรหรือเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Social Networks) โดยที่เครือข่ายสังคมจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องหรือมีการขยายแนวคิด กระบวนการออกไปจึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพได้

ปารีชาติ วลัยเสถียร (2543) ได้สรุปกระบวนการสร้างเครือข่ายไว้ดังนี้

1. ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย เป็นขั้นตอนที่ ผู้ปฏิบัติงานหรือฝ่ายจัดการตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย รวมทั้งพิจารณาองค์กรต่าง ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมเข้าเป็นเครือข่ายในการทำงาน คำถามในขั้นตอนนี้คือ 1) จะเข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับองค์กรใด 2) จะได้รับประโยชน์หรือต้องสละประโยชน์ ด้านใดบ้างในการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย 3) ระยะเวลาใดในการเข้าร่วมเครือข่ายคำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อระยะเวลาในการทำงานผ่านไประยะหนึ่งแล้ว

2. ขั้นติดต่อกับองค์กรที่จะเป็นเครือข่าย หลังจากที่ได้ตัดสินใจในองค์กรที่ เห็นว่าเหมาะสมในการเข้าร่วมเครือข่ายจะเป็นขั้นตอนของการติดต่อสัมพันธ์เพื่อชักชวนเข้าร่วมเป็น เครือข่ายในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความต้องการเหมือนกัน และต้องการกระทำ

กิจกรรมตอบสนองความต้องการเหมือนกันดังนั้นจะต้องสร้างความคุ้นเคยและการยอมรับ รวมทั้งความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นขั้นตอนของการปลูกจิตสำนึกโดยการให้รางวัล กระตุ้นให้อยาก แก้ปัญหาาร่วมกัน อาจเรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นขั้นตอนการเตรียมกลุ่มหรือเตรียมเครือข่าย

3. ขั้นการสร้างพันธมิตรร่วมกัน เป็นขั้นตอนของการสร้างความผูกพัน ร่วมกัน ซึ่งหมายถึง การตกลงในความสัมพันธ์ต่อกัน ในขั้นตอนนี้องค์กรจะเข้าสู่การตกลงที่จะทำงาน ร่วมกัน ซึ่งในการที่จะทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหา กลุ่มองค์กร จะต้องมีความรู้ที่จำเป็น ซึ่งอาจจะทำโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ และอาจเรียกขั้นตอนนี้ว่ากลุ่มศึกษา เรียนรู้ (Learning Group) หากพิจารณาในประเด็นของระดับการสร้างเครือข่ายก็จะเป็นขั้นตอนของ Informal Cooperation

4. ขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์ เป็นขั้นตอนที่การสร้างเครือข่ายปรากฏ ผลงานเป็นรูปธรรม เป็นขั้นตอนการเริ่มทำกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการตกลงในเรื่องการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กำหนดกิจกรรม จัดวางข้อตกลง ในการทำงาน กำหนดบทบาทของสมาชิก รวมทั้งสิทธิหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่ม เป็นต้น ในขั้นกลุ่ม กิจกรรม (Action Group) หากพิจารณาในประเด็นระดับการสร้างเครือข่ายเรียกว่าเป็นขั้นตอนของ Formal Agreement

5. ขั้นตอนการขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่ม หลังจากขั้นตอนการพัฒนา ความสัมพันธ์จนนำไปสู่การทำกิจกรรมร่วมกันจนมีผลงานปรากฏเป็นที่เด่นชัด องค์กรเครือข่ายรู้สึก ว่าตนได้รับผลประโยชน์จากการเข้าเป็นเครือข่าย ความสัมพันธ์จะแน่นแฟ้นขึ้น การเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานฝ่ายปฏิบัติการแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ด้วยความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ซึ่งจะนำไปสู่การขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่มตามพื้นที่ หรือตามลักษณะกิจกรรม ในด้านระดับการสร้างเครือข่าย ขั้นตอนนี้อาจอยู่ในระดับการเข้า “ลงทุน” ในองค์กรใหม่ (Minority Investment) และการจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน (Joint Venture)

6. ขั้นติดตาม และประเมินผล เป็นขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผน ที่เกิดจากเครือข่ายความร่วมมือเพื่อไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน นั้นอีก การสร้างเครือข่ายจะต้องเริ่มจากตัวแทนที่มีโอกาสจะแผ่ขยายแตกสาขาของเครือข่าย ออกไปได้ โดยคำนึงถึงจุดเริ่มต้นที่สำคัญจุดใดจุดหนึ่ง หรืออาจจะเริ่มพร้อมกันในหลาย ๆ จุด ที่มีความพร้อม เช่น ในกลุ่มข้าราชการ กลุ่มประชาชน ให้เริ่มในลักษณะประชาชนเป็นศูนย์กลาง ที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสร้างกลุ่มผู้นำให้เกิดขึ้นก่อน ได้แก่ คณะกรรมการหมู่บ้าน ซึ่งอยู่ในรูปของการบริหารสภาตำบลที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน โดยที่คณะกรรมการเหล่านี้ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ และปาริชาติ สถาปิตานนท์ (2549) ได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายว่าเป็นระบบเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของสิ่งมีชีวิตที่ควรได้รับการสร้างโอกาสในการเชื่อมโยงเครือข่ายต่อไปเรื่อย ๆ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการสื่อสารจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างเครือข่าย ได้แก่ 1) การส่งสารที่เป็นข้อมูลหรือข่าวสารที่ชัดเจนให้ผู้รับเข้าใจง่าย และ 2) การรับสารที่เปิดใจรับข้อมูลหรือข่าวสารอื่นที่อยู่นอกเหนือจากความคิดที่ตนมีอยู่เดิม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างเครือข่าย (Networking) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความสามารถในการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปจนถึงผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย อาจจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ โดยเน้นที่แนวความคิด และกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อให้ตนเองหรือเครือข่ายบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

3. การใช้เทคโนโลยี (Using Technology)

ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์และปรับใช้ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในแต่ละสถานการณ์เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยจะเป็นการเพิ่มโอกาสและคุณภาพทางการศึกษาให้แก่องค์กรมากขึ้น เกิดความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน บริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยผู้นำเชิงเทคโนโลยีจะสามารถจำแนกได้จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีในระดับที่แตกต่าง โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีนั้น ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ดังนี้

Riedl and others (1998) นิยามภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี เป็นความสามารถของผู้บริหารในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐาน สนับสนุนให้มีการพัฒนาวิชาชีพ และมีการบูรณาการเทคโนโลยีในการเรียนการสอน มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเสมอภาคในการเข้าถึง และมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังกล่าวถึงครูทั่วโลกมีความเห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามีความต้องการเวลาสำหรับการเตรียมตัวและใช้เทคโนโลยีสำหรับการเรียนการสอน ในขณะที่การวัดผลเป็นความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีการและสิ่งที่เราวัดในแง่ของผลลัพธ์ของนักเรียน

Yee (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการนำการเรียนรู้ และการคิด ในประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกา และนิวซีแลนด์ มาเป็นประเด็นตั้งต้นศึกษา ผลการศึกษาในเชิงคุณภาพ พบว่า องค์ประกอบของผู้นำทางเทคโนโลยีมีหลายประการ เช่น 1) มีความเสมอภาค 2) มุ่งเรียนรู้สู่การสร้างวิสัยทัศน์ 3) เรียนรู้ในสิ่งที่ท้าทาย 4) ถ่ายทอดความรู้อย่างอดทน 5) เป็นผู้พิทักษ์หน่วยงาน 6) กำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ 7) เป็นผู้บริหาร

จัดการเครือข่าย 8) ทำทหายการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบระมัดระวัง 9) สร้างวัฒนธรรมทางเทคโนโลยีโดยการระดมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

Schiller (2003) ซึ่งให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี มักจะแสดงออกในหลายลักษณะโดยมีคุณสมบัติ เช่น การให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี การอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง การกำหนดกลยุทธ์ในการสอนและการเรียนรู้และการจัดสรรทรัพยากรกำหนดแผนการพัฒนาคู

Kozloski (2006) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีด้านผลิตภาพและการปฏิบัติทางวิชาชีพมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นกิจวัตรประจำวัน มีการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมงานและกลุ่มการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน สร้างผลิตภาพของงาน สร้างโอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพแก่ผู้ผู้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และเป็นต้นแบบในการนำเทคโนโลยีมาใช้และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

American Institute for Research (2009) เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีด้านการเรียนรู้และการสอน ต้องสามารถบูรณาการเทคโนโลยีเข้าไปในหลักสูตรหรือกิจกรรมต่าง ๆ อำนวยความสะดวกให้ครูและนักเรียนเข้าถึงสาระความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา เกิดความมั่นใจในระบบการเรียนการสอน ทั้งนี้รวมถึงนักเรียนที่มีภาวะความบกพร่องทางการเรียนรู้ อันแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบอย่างสูงของผู้บริหารด้วย

International Society for Technology in Education (2009) ได้กำหนดมาตรฐานเทคโนโลยีทางการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานที่ 2 ด้านการเรียนรู้และการสอน ซึ่งมีขอบข่ายครอบคลุมการใช้เทคโนโลยีในการยกระดับการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดของนักเรียน สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้ จัดสิ่งแวดล้อมที่ยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญ ใช้เทคโนโลยีส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาการคิด การตัดสินใจ และทักษะการแก้ปัญหาคุณาจารย์และบุคลากรพัฒนาวิชาชีพโดยใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน

สมชาย เทพแสง (2547) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษาจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถบริหารจัดการแบบบูรณาการโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อมุ่งสู่คุณภาพการศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ควบคู่กันไปด้วย

นิคม นาคอ้าย (2549) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ใช้กำหนดคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเรียนรู้และการสอนนั้น ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้และสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถสร้างความมั่นใจว่าการออกแบบหลักสูตร กลยุทธ์การเรียนการสอน และการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ได้มีการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมืออย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียนทุกกลุ่มทั้งกลุ่มปกติ กลุ่มด้อยโอกาส และกลุ่มผู้มีความบกพร่องทางการเรียนรู้

บรรจบ บุญจันทร์ (2554) ได้ให้นิยามขององค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ด้านมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถประยุกต์เทคโนโลยีในการเพิ่มขยายขีดความสามารถเชิงวิชาชีพของทีมงาน อันนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยี (Using Technology) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้และสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่จะนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้

หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การเสริมสร้างผู้นำให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) นั้นจะส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ผู้บริหารทางการศึกษาซึ่งมีบทบาทภารกิจในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารทางการศึกษาจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจนหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารทางการศึกษา คือจะต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562)

1. ความหมายการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Avolio (1999) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้สอดคล้องกันว่าเป็นกระบวนการเชิงระบบ (Think About leadership as a System) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยจะเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยรวมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

Lawson (2008) ได้สรุปไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นทางการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสมากขึ้นเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในองค์กร

Ronning, Espedal and Jordahl (2010) ได้สรุปไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Organizational processes)

Sapience Group (2015) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นรูปแบบ เป็นศิลปะหรือกระบวนการ หรือความสามารถในการชักนำ จูงใจ มีอิทธิพล หรือการโน้มน้าวให้ บุคคลอื่นหรือบุคคลในองค์กรยอมรับการสั่งการ และดำเนินการหรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามความ ต้องการหรือวัตถุประสงค์ หรือบรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือพึงประสงค์ ในขณะที่การพัฒนา (Development) เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือวิธีการไปจากเดิมอันมีผลให้เกิด การสร้างความเจริญก้าวหน้า เกิดประโยชน์ดีขึ้น โดยเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่เดิม การพัฒนาภาวะผู้นำเป็น วิธีการที่เป็นระบบ และเป็นกระบวนการในการออกแบบการจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์กร และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้สรุปไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากรซึ่งแนะวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและ ประสบการณ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

เนาวนิตย์ สงคราม (2556) ได้สรุปไว้ว่า ความรู้และนวัตกรรมจะเกิดจากการมี ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลกับบุคคล และกลุ่มกับกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดพัฒนาการการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การพัฒนาการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น โดยผ่านการอภิปรายโต้แย้ง จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย สนับสนุนการพัฒนาตนเอง 2) การพัฒนาด้านจิตใจ เป็นการที่ ผู้เรียนจะได้พัฒนาในส่วนของการพัฒนาทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะในการเรียนรู้ต่าง ๆ และ 3) การพัฒนาด้านความรู้และนวัตกรรม เป็นการเพิ่มพูนความรู้พื้นฐาน การแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาสามารถนำแนวคิด และหลักการที่เกี่ยวกับ เครื่องมือการเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการ ต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำเชิง นวัตกรรม และกระบวนการเสริมสร้างนั้นจะต้องมีระเบียบแบบแผนและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในตัวบุคคล และสามารถนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงไปในทาง ที่ดีขึ้น

2. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักการพัฒนา ดังนี้

Lombardo and Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 คณะทำงานนั้นคือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดังและมักถูกนำมาอ้างถึงว่าการที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริงๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วน 3 ส่วน ดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่ายหรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

Jennings (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้ และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นโดยการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training) หลักสูตรการพัฒนา

หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาค และต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัวขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 3 ส่วน โดยแบ่งตามสัดส่วน 70 : 20 : 10 ได้แก่ 1) ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการพัฒนาผ่านประสบการณ์ 2) ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และ 3) ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ

เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำและสรุปวิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำได้ 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้น แต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ทำทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดี และด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทายให้ทำ เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูลเป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนากภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่ง ในการพัฒนากภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรม ภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับ

พฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตร
ทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Desler (2002) ได้สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม
ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนา
ประกอบด้วย

1. การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมี
ผลผลิตสูง

2. การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับ
โปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะทัศนคติและแรงจูงใจ
ส่วนบุคคลที่ บุคลากรจำเป็นต้องมี

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณา
ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการ
พัฒนา และกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจน
และสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตร
การพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการ
ในขั้นต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร
โดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้รับการฝึกอบรมที่มี
ความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นตอน
การติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนา จะบรรลุวัตถุประสงค์ของ
การพัฒนาหรือไม่ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาการเรียนรู้
พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

Sims (2006) ได้สรุปไว้ว่า วิธีการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์
โดยแบ่งเป็น 4 วิธี ได้แก่

1. การฝึกสอน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์
และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง โดยมีกำหนดเวลา และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ในหน่วยงานเดียวกัน การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลา

2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือ การที่ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าหรือผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มี ประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนก หรือฝ่ายเดียวกัน

3. การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต นอกจากนี้การให้คำปรึกษายังมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

4. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น เนื่องจากมีความรู้เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้ เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น

Mankin (2009) ได้สรุปไว้ว่า การเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ว่า สามารถทำโดยการฝึกอบรมที่มีหลายวิธี ได้แก่

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระ โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสมสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด

2. การสาธิต (Demonstration) คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ หรือเครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการความปลอดภัยสูง และต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะอาจส่งผลเสียหายต่อชิ้นงาน

3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม

4. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออาจคัดเลือก โดยการตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีนี้จะงดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์ จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

5. การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical Thinking)

6. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมา เรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็งและ จุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนาและอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสมสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied Thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่ เกิดขึ้นจริง

7. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของ การฝึกอบรมวิธีนี้ เน้นการเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะ ส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลด การเสียเวลาในการจัดฝึกอบรม อีกด้วย

8. การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถาน ปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้บรรยายประกอบการฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับ ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ จึงต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสม กับการเพิ่ม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

Dubrin (2010) ได้สรุปไว้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

1. การเสริมสร้างโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (Development through Self-Awareness and Self-Discipline) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 เสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development through Self-Awareness) กลไกพื้นฐาน (Mechanism Underlying)

ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 เสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership Development through Self-Discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเองซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้น การตระหนักด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2. การเสริมสร้างโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา (Development through Education, Experience, and Mentoring) เป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการ ความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (Education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอน จากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว “The Best Development of a Leader is Failed” ประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Challenging Experiences) การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (Based on the Research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนา ภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (Realistically Challenge)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (Work Associates) และงานของตนเอง (Task Itself) ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเอง (Task Itself) นั้นหากสัมพันธ์กับการบริหาร สามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุดคืองานที่มีความซับซ้อน และมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัทหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2.3 ประสบการณ์ที่กว้างขวาง (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดการพัฒนภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (Tutoring) การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal and Formal Mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (Compatibility) หรือเป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน (Spark Between Two Personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การเสริมสร้างโดยใช้โปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำ ซึ่งโปรแกรมนี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) อิทธิพล (Influence) แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) และการบริหารจัดการ (Diversity Management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุม

วิเชียร วิทญูตม (2548) ได้สรุปไว้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ คือ ต้องเรียนรู้หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำให้มีโอกาสฝึกมาก ๆ และเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับในการเสริมสร้างภาวะผู้นำนั้น ต้องทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและประสบการณ์ที่เกิดจากการได้ปฏิบัติจริง เช่น ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน การเรียนรู้จากคนอื่น จากความผิดพลาดของตนเอง และจากการฝึกอบรม

กีวี วงศ์พุม (2550) ได้สรุปไว้ว่า การเสริมสร้างตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเองซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ

1. การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้รับความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ ให้กับตนเอง การพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรยึดหลักเกณฑ์ดังนี้

1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน และสามารถนำกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

1.2 ผู้บรรยายหรือผู้สัมมนา ควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ยอมรับ สามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาที่ไปร่วมอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น

1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน

2. การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน และควรพิจารณาเลือก ศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์กร ตลอดจนพัฒนางานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการ เดินทางไม่มากหรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก

2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้ โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

3. การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned Experience) เป็นการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบศึกษาด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้อีกด้วย

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้สรุปไว้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการเสริมสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการเสริมสร้างเป็นรายบุคคล และวิธีการเสริมสร้างเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการเสริมสร้างเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การเสริมสร้างภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียน โปรแกรมสำเร็จรูประบบออนไลน์ เอกสารตำราสื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบวัฒนธรรม ประเพณี การทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบการเสริมสร้างบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน ขั้นการคัดเลือกบุคลากร ขั้นการคัดเลือกงาน ขั้นการสอบถามความสมัครใจ ขั้นหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และขั้นติดตามประเมินผล

2. วิธีการเสริมสร้างเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ หลักการแนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่มุ่เรียน โดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกัน โดยสมาชิกดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจ สอบถาม ตอบปัญหาข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้นๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการโดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพรั่ำสอนให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทศนคติในการทำงานเป็นทีมและให้มีความเข้าใจภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย โดยการเปิดกว้างไม่จำกัดกรอบและมีความเป็นกันเองในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอนและบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงาน การฝึกประสาทสัมผัสและการทดลอง การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริง มีโอกาสได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสนทนาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์นั้น เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การปรบมือ การแสดงท่าทาง ประกอบการเล่นเกมส์ เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคย และเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้ผู้บังคับการได้ลงมือ ฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้เทคนิควิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายในและภายนอก

อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์ (2559) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม แบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การนำสู่การเรียนรู้ (Leading to Learn) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมในงานที่มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย เช่น หากสถานศึกษามีปัญหาเรื่องการบริหาร

บุคคล ท่านจะศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอื่น ในขณะเดียวกันท่านก็อาจจะพูดคุย แลกเปลี่ยนเพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาขององค์กรเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ เพื่อเรียนรู้ว่าองค์กร เหล่านั้นมีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไร

ขั้นที่ 2 การนำสู่การคิด (Leading to Think) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ หน่วยงานอื่นจะทำให้ได้แนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นจำเป็น จะต้องนำผลของการเรียนรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของ สถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไปจึงไม่สามารถนำ วิธีการของหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ได้ทันที ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีวิสัยทัศน์หรือการคิดเชิง กลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสถานศึกษามีจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาอะไร โอกาสและอุปสรรคใดบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดเป็นแผนงาน/กลยุทธ์การพัฒนา สถานศึกษาต่อไป

ขั้นที่ 3 การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to Change) การขับเคลื่อน สถานศึกษาด้วยแผนงานหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในขณะเดียวกันการ เปลี่ยนแปลงก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเริ่มจาก กระบวนการปรับทัศนคติเชิงบวกเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทิศทางการทำงานร่วมกันผ่านการสื่อสารเชิง สร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าวและเจรจาเพื่อให้ครูทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อบุคลากรอย่างไร เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู จะช่วยแก้ปัญหาคำสั่งการชั้นเรียนได้อย่างไร กลยุทธ์การสอนของครูท่านอื่นจะช่วยพัฒนาตนเอง อย่างไร แผนงานเชิงนวัตกรรมของสถานศึกษานั้นจะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าได้อย่างไร ทั้งนี้การ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้กับสถานศึกษา

ขั้นที่ 4 การนำสู่การสร้างนวัตกรรม (Leading to Innovate) เมื่อ บุคลากรภายในสถานศึกษาตระหนักถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจะต้อง สนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ออนไลน์ สื่อและอุปกรณ์ เป็นต้น เพื่อเปลี่ยนการวิจัยในชั้นเรียนที่มุ่งเน้นเพียงแค่ประกอบการประเมินผล การสอนของครูสู่การพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนให้เป็นนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดจากนักวิชาการเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะเห็นได้ว่าวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นมีลักษณะใกล้เคียง กัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการ เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้ จากการปฏิบัติ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

Barr and Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) ได้สรุปไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ใดๆ ให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละองค์กร

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

Charney and Conway (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาไว้ 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) บริบท (Context) 2) เป้าหมาย (Goal) 3) แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or

Method) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 จะต้องมีความพอเหมาะและมีความพอดีเพื่อให้สามารถเกิดความสำเร็จในการพัฒนาได้โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. เป้าหมายของโปรแกรม
4. คุณสมบัติของโปรแกรม
5. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม
6. เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม
7. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม
8. การประเมินผลโปรแกรม

Kanaya and others (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่าประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคล องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง

Armstrong (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหากิจกรรม
4. กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา
5. การวัดและประเมินโปรแกรม

Mondy (2010) อธิบายถึงกิจกรรมการฝึกอบรมว่ามีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Purpose) และวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning objectives) ของโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป้าหมายของการฝึกอบรมจะถูกกำหนดขึ้นก่อนว่าโครงการฝึกอบรมดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่ออะไร จัดเป็นภาพรวมของผลการดำเนินโครงการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ส่วน วัตถุประสงค์การเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายโครงการ

2. การกำหนดรูปแบบการอบรมที่เหมาะสม สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์โครงการ

3. การกำหนดผู้ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม หรือการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนนี้ก็คือข้อมูลจากการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรระดับบุคคลนั่นเอง

4. การพัฒนาแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับโครงการฝึกอบรม คือ การกำหนดเนื้อหาสาระของโครงการฝึกอบรม รวมไปถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ควรเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการฝึกอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม

5. การคัดเลือกผู้ให้การฝึกอบรม (วิทยากร) ที่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้

6. การจัดเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ สถานที่ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับโครงการฝึกอบรม

7. การวางแผนการประเมินผลการฝึกอบรม

8. การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้

9. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

10. การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมครั้งต่อไป

Dyer and others (2013) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. เป้าหมายของโปรแกรม
4. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม
5. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม
6. การประเมินผลโปรแกรม

อึ้ง บั๋วศรี (2542) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies)
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims)
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures)
4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives)
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)

9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional Media)

สมิตรา พงศธร (2550) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และ กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

3. การพัฒนาโปรแกรม

Nadler (1970) ได้สรุปไว้ว่า ขั้นตอนการพัฒนามนุษย์ไว้ในลักษณะการประยุกต์มาจาก กระบวนการฝึกอบรมที่เรียกว่า CEM Model (CEM : Critical Event Model) โดยประกอบด้วย

1. การค้นหาและระบุความจำเป็นในระดับองค์กร (Identify the Needs of the Organization)
2. การกำหนดมาตรฐานของผลงาน (Specify Job Performance)
3. การค้นหาและระบุความต้องการของผู้เรียน (Identify Learner Needs)
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Determine Objectives)
5. การสร้างหลักสูตร (Build Curriculum)
6. การเลือกกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสม (Select Instructional Strategies)
7. การเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือการเรียนการสอน (Obtain Instructional Resource)

8. การจัดฝึกอบรม (Conduct training)

9. การประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้นทุกระยะ

Barr and Keating (1990) ได้สรุปไว้ว่า รูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้นตอน เพื่อการพัฒนา โปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา

1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน

1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

2.1 การพัฒนาที่วางแผน

2.2 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล

2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือตัดแปลงปรับปรุง

Delahaye (2005) ได้สรุปไว้ว่า แนวปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการวิเคราะห์ความจำเป็นของการพัฒนา (HRD Needs Investigation)
2. ขั้นของการออกแบบ (Design)
3. นำไปปฏิบัติ (Implementation)
4. ขั้นของการประเมินผล (HRD evaluation)

Swanson and Holton (2009) ได้สรุปไว้ว่า ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ขั้นตอนได้แก่

1. ขั้นการวิเคราะห์ (Analysis)
2. ขั้นการเสนอขออนุมัติ (Propose)
3. ขั้นการออกแบบหรือจัดทำรายละเอียด (Create)
4. ขั้นการนำไปปฏิบัติ (Implement)
5. ขั้นการประเมินผล (Assess)

Werner and Desimone (2010) ได้สรุปไว้ว่า ตัวแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม (Training and HRD Process Model) ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจอย่างละเอียด (Assessment)
2. การออกแบบ (Design)
3. การนำไปปฏิบัติ (Implementation)

4. การประเมินผล (Evaluation)

Barratt (2014) ได้สรุปไว้ว่า ขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรม มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยง ช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์ เมื่อเสร็จสิ้น การฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียนทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบ ก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the Training Program) ในขั้นตอนนี้การพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่นๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรม ออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบ การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนนี้การนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนนี้ที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนนี้การประเมินผลเป็นขั้นตอนนี้ที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

รัชนี กัลยาวิสัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาโปรแกรม คือ การตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้เขียนโปรแกรม (Reviewing) การออกแบบโปรแกรม (Designing) การเขียนรหัสโปรแกรม (Coding) การทดสอบโปรแกรม (Testing) และการจัดทำเอกสาร (Documenting)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้สรุปไว้ว่า ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

สุธิณี ฤกษ์ขำ (2557) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา และเนื่องจากทุกองค์กรย่อมมีทรัพยากรจำกัดในการดำเนินการ ทำให้ไม่สามารถดำเนินทุกกิจกรรมได้พร้อม ๆ กัน ดังนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนา กล่าวคือ สามารถเลือกดำเนินกิจกรรมที่มีความสำคัญเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรก่อนเสมอ

2. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งอาจประกอบด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

3. การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาไปปฏิบัติจริง

4. การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนา รวมถึงการจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินการพัฒนา

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การออกแบบโปรแกรม และ 3) การประเมินโปรแกรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program)

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและหลักการเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Bernick (2005) ได้สรุปไว้ว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program) ในทางปฏิบัติ จำนวนมากมักมีความซ้ำซ้อน ซึ่งจะแบ่งโปรแกรมเหล่านี้ ออกเป็น 4 ชนิด คือ

1. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth)
2. การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำ (Feedback on Traits and Style)

3. การพัฒนาทักษะด้านความคิด (Developing Conceptual Skills)

4. สถานการณ์จำลอง (Simulation)

การใช้โปรแกรมฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจะต้องจัดโปรแกรมพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับและความมุ่งหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ตามลักษณะและประเภทของโปรแกรมพัฒนาบุคลากร

Kouzes and Posner (2006) ได้สรุปไว้ว่า โปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The Leadership Challenge) มีหลักสำคัญ 5 ประการที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ
2. กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
3. การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก
4. ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ
5. กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถเป็นกระจกส่องสะท้อน (Looking Glass) การพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรต่าง ๆ เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองด้วยความรอบคอบในการเผชิญกับความจริงโดยการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมและการกระทำของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมและได้รับการป้อนกลับจากการเรียนรู้ด้วยการจำลองงานและสถานการณ์ที่มีความท้าทายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

Dubrin (2012) ได้สรุปไว้ว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program) เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์

อิทธิพล การจูงใจและการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้ การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งและโปรแกรมการพัฒนา ฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม และการชักนำ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมีลักษณะที่พิเศษตามความต้องการนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะทักษะ ภาวะให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการพัฒนาผู้นำในองค์การ สรุปดังนี้

1. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมติฐานว่า ผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาดและต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้น ถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

2. การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on Traits and Style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถาม เพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากภาษาที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงภาษา ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

3. ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) วิธีการของมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความเข้าใจ แนวคิดภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา

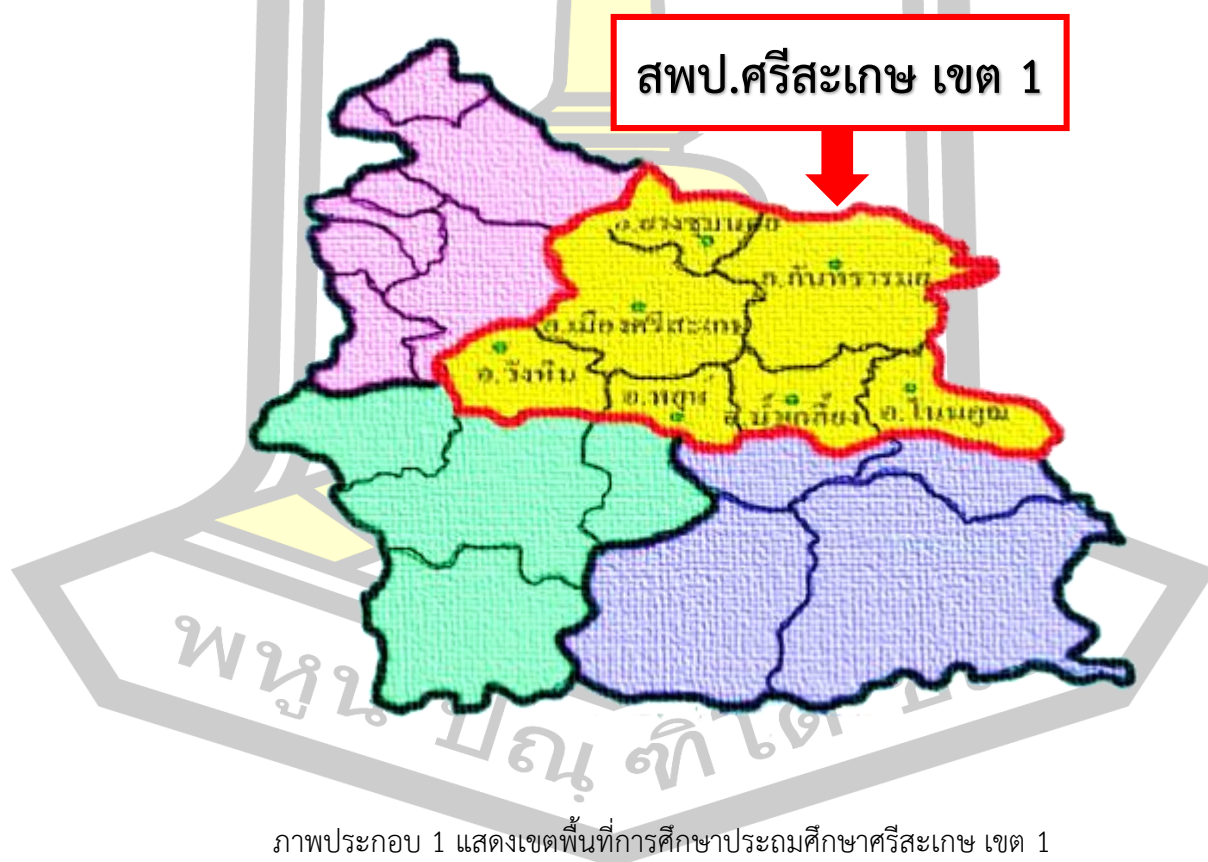
4. การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร (Simulations of Leadership and Management Problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้น เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์การจริงๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมากมักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการออกแบบอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุผลในการพัฒนาภาวะผู้นำ

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1. ข้อมูลที่ตั้งและข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 360 ถนนรัตนวงษา ตำบลหนองครก อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ โทร. 0 4561 1818 โทรสาร 0 4561 2681 E-mail : mail@sisaketedu1.go.th Website : <http://www.sisaketedu1.go.th/> จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยกำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เปลี่ยนแปลงเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ประกอบด้วยเขตพื้นที่การบริการ จำนวน 7 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองศรีสะเกษ อำเภอยางชุมน้อย อำเภอพยุห์ อำเภอน้ำเกลี้ยง อำเภอโนนคูณ อำเภอกันทรารมย์ และอำเภอวังหิน ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1. ข้อมูลแสดงอาณาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดยโสธรและอุบลราชธานี

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอเบญจลักษ์ อำเภอศรีรัตนะ อำเภอไพรบึง
และอำเภอขุขันธ์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับจังหวัดอุบลราชธานี

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภออุทุมพรพิสัย และอำเภอราศีไศล

2. ข้อมูลแสดงระยะทางจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ไปยังอำเภอในเขตพื้นที่บริการ ดังนี้

2.1 อำเภอกันทรารมย์ 26 กิโลเมตร

2.2 อำเภอขามเฒ่า 19 กิโลเมตร

2.3 อำเภอโนนคูณ 56 กิโลเมตร

2.4 อำเภอน้ำเกลี้ยง 44 กิโลเมตร

2.5 อำเภอวังหิน 35 กิโลเมตร

2.6 อำเภอพยุห์ 21 กิโลเมตร

2. ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

ตาราง 7 แสดงจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามอำเภอที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2562 รวมจำนวนทั้งสิ้น 258 แห่ง

อำเภอ	ระดับที่เปิดสอน/สังกัด			รวมทั้งสิ้น
	สพฐ.			
	อ.1 – ป.6	ม.1 – ม.3	อ.1 – ม.6	
เมืองศรีสะเกษ	45	12	-	57
กันทรารมย์	47	25	-	72
ขามเฒ่า	11	5	-	16
โนนคูณ	25	5	-	30
น้ำเกลี้ยง	18	7	-	25
วังหิน	23	10	-	33
พยุห์	20	4	1	25
รวม	189	68	1	258

จากตาราง 7 โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 189 โรงเรียน รองลงมาได้แก่โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 จนถึงชั้นมัธยมศึกษา (ขยายโอกาส) จำนวน 68 โรงเรียน ส่วนโรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวนน้อยที่สุด เพียง 1 โรงเรียน

ตาราง 8 แสดงจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 แยกตามขนาด ปีการศึกษา 2562

ที่	ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	คิดเป็นร้อยละ
1	โรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียนตั้งแต่ 120 คน ลงมา	158	61.24
2	โรงเรียนขนาดกลาง นักเรียนตั้งแต่ 121 – 600 คน	95	36.82
3	โรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียนตั้งแต่ 601 – 1,500 คน	4	1.55
4	โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียนตั้งแต่ 1,501 คน ขึ้นไป	1	0.39
	รวม	258	100

จากตาราง 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนมากที่สุด คือ 158 โรงเรียน รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 95 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 4 โรงเรียน ตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนน้อยที่สุดมีเพียง 1 โรงเรียน



ตาราง 9 แสดงจำนวนครู นักเรียน ห้องเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เป็นรายอำเภอ โดยจำแนกนักเรียนตามระดับการศึกษา

อำเภอ	ระดับก่อนประถมศึกษา	จำนวนห้องเรียน	ระดับประถมศึกษา	จำนวนห้องเรียน	ระดับมัธยมศึกษา	จำนวนห้องเรียน	รวมจำนวนนักเรียน	รวมจำนวนห้องเรียน	จำนวนครู
เมืองศรีสะเกษ	2,336	164	7198	419	795	41	10,329	624	547
กันทรารมย์	1,882	171	5581	450	1,180	76	8,643	697	587
ยางชุมน้อย	588	38	1839	120	237	15	2,664	173	175
โนนคูณ	783	69	2276	180	382	18	3,441	267	214
น้ำเกลี้ยง	858	66	2711	182	577	27	4,146	275	238
วังหิน	993	78	2643	199	439	30	4,075	307	261
พยุห์	652	62	1787	157	294	18	2,733	237	179
รวม	8,092	648	24,035	1,707	3,904	225	36,031	2,580	2,201

(ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน 2561)

จากตาราง 9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีจำนวนนักเรียน ห้องเรียน และจำนวนครู ในสังกัด คือ นักเรียนจำนวน 36,031 คน ห้องเรียนจำนวน 2,580 ห้อง ครูจำนวน 2,201 คน โดยอำเภอที่มีจำนวนนักเรียนมากที่สุด คือ อำเภอเมืองศรีสะเกษ รองลงมา คือ อำเภอกันทรารมย์ และอำเภอที่มีจำนวนนักเรียนน้อยที่สุด คือ อำเภอยางชุมน้อย

3. กรอบแนวคิดการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2558-2562 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2562 โดยคำนึงถึงความท้าทายในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างรอบด้านที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเผชิญ เช่น นโยบายรัฐบาล แนวทางปฏิรูปการศึกษารอบสอง (พ.ศ. 2562-2569) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดศรีสะเกษ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จึงกำหนด ทิศทางการพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม โดยระดมความคิดเห็นจากคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการ นิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา คณะกรรมการคณาจารย์เขตพื้นที่ และประธานกลุ่ม เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา (CEO) ทุกกลุ่มเครือข่ายซึ่งเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างโอกาสและ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาสู่สากล โดยมีพันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มุ่งผลิตผลสำคัญในช่วงระยะ 4 ปี ได้แก่ การยกระดับ คุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียน ด้านสถานศึกษา และด้านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายใต้ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ “Sisaket Model”

4. ทิศทางการพัฒนาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เน้นบริหารจัดการศึกษา เพื่อประโยชน์สุขของผู้รับบริการ (Customer) และผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา (Stake Holder) มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจตามประเด็นกลยุทธ์ โดยใช้แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น เครื่องมือขับเคลื่อนทิศทางการบริหารจัดการศึกษา กำหนดโครงสร้างการบริหารภายในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เพื่อกำกับดูแลตนเองอย่างเป็นระบบ เป็นระบบใหญ่ (Meta-System) ระบบเชิงซ้อน (Complex System) แต่ละระบบมีระบบย่อย (Sub-System) กำหนดคณะผู้บริหารสำนักงานเขต (Steering Committee) ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจกำหนด คณะขับเคลื่อนภารกิจ (Working Team) ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่รับผิดชอบกลุ่มภารกิจ ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจหัวหน้ากลุ่มงานและบุคลากรในแต่ละกลุ่ม ภารกิจบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) บริหารจัดการในรูปแบบ องค์กรคุณบุคคลกำหนดให้มีหน่วยตรวจสอบภายในเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อตรวจสอบการบริหารงาน การเงินการบัญชีและพัสดุของหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ สถานศึกษาในสังกัดเป็นกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาแบบบูรณาการ (CEO) 15 กลุ่ม โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัด จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางการพัฒนาองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 อย่างเป็นทางการและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่าง ชัดเจนภายใต้พันธกิจและกลยุทธ์ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (VISION)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างโอกาสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสู่สากล

2. พันธกิจ (MISSION)

- 2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 สร้างโอกาสในการศึกษาอย่างทั่วถึงครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย
- 2.3 พัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่เน้นภูมิปัญญาไทยเพื่อสร้างอาชีพสู่สากล
- 2.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ
- 2.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มืออาชีพ
- 2.6 การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน (Area - Based)

3. ค่านิยมองค์กร SISA-KET

S : Service Mind บริการประทับใจเรียบร้อยรวดเร็ว

I : Integration มีการทำงานแบบบูรณาการ

S : Sufficiency มีความพอเพียง

A : Achievement มุ่งผลสัมฤทธิ์

K : Knowledge สร้างองค์กรความรู้ใหม่

E : Excellence ความเป็นเลิศในทุกด้าน

T : Team Work การทำงานเป็นทีม

4. วัฒนธรรมองค์กร “รวดเร็วมาตรฐานเป็นธรรม”

5. เป้าประสงค์ (Goals)

- 5.1 ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา
- 5.2 ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมมีความสำคัญของความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- 5.3 ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึงบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
- 5.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะเต็มตามศักยภาพปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
- 5.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

5.6 ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

6. ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues)

6.1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

6.2 พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

6.3 พัฒนาคุณภาพเขตพื้นที่การศึกษา

7. กลยุทธ์ (Strategic)

7.1 พัฒนาระบบการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

7.2 พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อใช้การบริหารและการจัดการเรียนรู้

7.3 พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างอาชีพอัตลักษณ์และ

ความเข้มแข็งของภูมิปัญญาไทยสู่สากล

7.4 พัฒนาทักษะชีวิตโดยเน้นให้ดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7.5 สร้างโอกาสทางการศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับผู้รับบริการ

7.6 พัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยกระบวนการปฏิบัติงาน

7.7 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาใช้พื้นที่เป็นฐานตามหลัก

ธรรมาภิบาล

7.8 สร้างเครือข่ายเพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อรอนงค์ โรจน์วิวัฒน์บุลย์ (2553) ทำการวิจัยการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของ องค์การธุรกิจเอกชนภาคอุตสาหกรรม ที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) พัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ และแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมเป็นฐานคิดในการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ คุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วยปัจจัยหลัก คือ 1) บริบทภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) บริบทภายใน องค์การที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม 4) แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) กระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ ผลการศึกษา พบว่า บริบทภายนอก องค์การที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อการปรับทิศทาง และกลยุทธ์ในการนำองค์การ กัดดันให้ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้นเพื่อสร้าง

ความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน บริบทภายในองค์กรด้านวัฒนธรรม องค์กรและบรรยากาศภายในองค์กรมีผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้และระบบการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจน และใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนานวัตกรรม โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมคือโครงสร้างองค์การ แบบชิ้นงานข้ามสายงาน และภายในองค์กรที่มีผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม อันประกอบด้วยบริบทภายนอก และแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยนำเสนอ ตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษา ทั้งหมด เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม มีการสอนงาน การมอบหมายงานโครงการ ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารกฎเกณฑ์และมีระบบที่เลี้ยง และองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้านคือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านสมรรถนะ 3) ด้านบทบาทหน้าที่ 4) ด้านลักษณะทางสังคม เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม ข้อเสนอของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือแนวทางการพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีส่วนประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร และการศึกษาต่อไป ในอนาคตเสนอให้มีการศึกษาปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อองค์กร นวัตกรรม และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย แนวทางในการพัฒนาผู้นำในองค์กรทุกระดับให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ขวัญชนก โตนาค (2556) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน 2) กลุ่มตัวอย่างสำหรับการตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 419 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 40 ตัวแปรที่สังเกตได้ คือ 1) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายใน ประกอบด้วย 9 ตัวแปรที่สังเกตได้ 2) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายนอก ประกอบด้วย 4 ตัวแปรที่สังเกตได้ 3) องค์ประกอบการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 15 ตัวแปรที่สังเกตได้ และ 4) องค์ประกอบมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย 12 ตัวแปรที่สังเกตได้

จรรุณี แก้วเอี่ยม (2556) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา ระดับของคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม 2) เพื่อสร้างตัวแบบคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของสังคม

พหุวัฒนธรรม 3) เพื่อประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริง การวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากครูและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 33 คน ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 402 คน ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมหรือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความทันสมัยและทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีการรับรู้ข้อมูลที่เป็นจริงเชื่อถือได้ เข้าใจถึงวัฒนธรรมวิถีชีวิตของคนในชุมชน เข้าถึงหลักศาสนา ให้ความสำคัญกับองค์กรท้องถิ่นและภูมิปัญญาที่เกิดจากคนในท้องถิ่นและต้องสร้างแนวความคิดในการพัฒนาการศึกษาของคนในชุมชน ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร พัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถและต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการทำงาน ต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเอง กล้าคิดกล้าทำกล้าเปลี่ยนแปลง มีบุคลิกของการเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเสียสละการสร้างเครือข่ายและสัมพันธ์ภาพกับหน่วยงานอื่น ๆ อำนวยความสะดวกให้ทีมงานและเป็นผู้นำทางความคิด ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการสร้างเครือข่ายผู้นำ มีการเปิดกว้างนำทีมงานศึกษาดูงาน มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรและ ความรู้ในระดับนานาชาติ มีการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร มีความกล้าในการนำเสนอตนเอง และนำเสนอผลงาน สร้างเจตคติที่ดีให้แก่ทีมงานในการพัฒนาตนเองในทุกด้าน

เวียงวัวร์ธน์ ทำทูล (2557) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 4) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมได้องค์ประกอบดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) การคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 4) การมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ 5) การบริหารความเสี่ยง 6) บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ซึ่งภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความมีจริยธรรมตรวจสอบได้มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการ ทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม

ด้านบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการบริหารความเสี่ยงและ ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

จุฑาทิพย์ ชนะเคน (2558) การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 จำนวน 103 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา โดยการคำนวณตามสัดส่วนประชากร (Probability Proportional) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยมีขอบเขตการศึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมออกเป็น 4 องค์ประกอบ 40 ด้าน ได้แก่ 1) บุคลิกภาพภายใน 2) บุคลิกภาพภายนอก 3) การปฏิบัติงาน 4) มิตรสัมพันธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทดสอบค่า t-test (Independent) และ F-test (One-Way ANOVA) ผลการศึกษา พบว่า

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ในภาพรวม 4 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด
2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามขนาดสถานศึกษาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปวีณา กันถิน (2560) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ ตามทัศนะของครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 2) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 วิธีดำเนินการศึกษามี 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 โดยใช้แบบสอบถามกับครูผู้สอน จำนวน 68 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2) การจัดทำ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐมีระดับ ภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ การมีวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลงการสร้าง แรงจูงใจให้กับบุคลากร การมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม การมีคุณธรรมจริยธรรม การสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์กรนวัตกรรม และการคิดสร้างสรรค์ตามลำดับ
2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะ ไว้ดังนี้ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อันจะนำไปสู่ การพัฒนาความริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา 3) ผู้บริหาร สถานศึกษาควรส่งเสริมและให้การสนับสนุนครูและบุคลากรในโรงเรียนพัฒนาศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่และเปิดโอกาสให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานของตนเองเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมแห่งการ เรียนรู้ รวมทั้งให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดีแก่ครูที่ประสบปัญหาในการทำงาน รวมทั้งให้การยกย่องหรือชมเชยแก่ครูที่ทำงานประสบความสำเร็จเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

พิตธนย์ จัตุรัส (2560) ได้ทำการศึกษาการประเมินความต้องการความจำเป็นในการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39 การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2560 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำนวน 54 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำนวน 57 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ นำเครื่องมือการวิจัยของ ขวัญชนก โตนาค (2556) มาใช้ ได้แก่ แบบสอบถามเรื่องการวิเคราะห์ องค์กรประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร โดยแบบสอบถามมีค่าดัชนี IOC รายข้ออยู่ในช่วง 0.8-1.0 ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อนำมาใช้ในการหาความต้องการจำเป็น ซึ่งจะ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบ 2 คำตอบ (Two-Answer) สถิติที่ใช้ในการ

วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์เมทริกซ์ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในภาพรวม = 0.20 โดยด้านบุคลิกภาพภายในไม่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพภายนอก และด้านการปฏิบัติงาน ส่วนด้านมิตรสัมพันธ์มีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 1) ด้านบุคลิกภาพภายในควรจัดให้มีการอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งการเข้าศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ โดยมีการประเมินตนเองตามสมรรถนะและมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านบุคลิกภาพภายนอก ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าร่วมอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา หมั่นศึกษาหาความรู้ อยู่สม่ำเสมอ เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาขององค์ความรู้ใหม่ ๆ 3) ด้านการปฏิบัติงาน หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดเป็นมาตรฐานและตัวชี้วัดในการพัฒนาผู้บริหารที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารควรสร้างกรอบแนวคิดการดำเนินงานโดยมีการสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ทั้งนี้ ควรมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการศึกษาดูงานจากสถานศึกษาต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จ 4) ด้านมิตรสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างสัมพันธภาพอันดีของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยเรียนรู้จากสถานการณ์จริง เพื่อประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน และควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ภริญา สายศิริสุข (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ประชากร คือ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวน 299 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ

Krejcie and Morgan (1970) ได้จำนวน 169 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีจริยธรรมและตรวจสอบได้อยู่ในระดับ มากเป็นอันดับสูงสุด โดยที่ด้านผู้บริหารปฏิบัติงานส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมตามหลักวิชาชีพ และจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด ส่วนด้านผู้บริหารกล้า เปลี่ยนแปลงองค์กรในการพัฒนานวัตกรรมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด รองลงมาด้านบรรยากาศ แห่งองค์การนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ในการศึกษาหาความรู้ที่หลากหลายอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด ส่วนด้านผู้บริหารจัดสรร งบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้เพียงพอต่อการใช้งานอยู่ใน ระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด และด้านการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุดโดยที่ด้าน ผู้บริหารศึกษาสภาพการดำเนินงานในสถานศึกษาก่อนระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด และด้านผู้บริหารดำเนินการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับ มากเป็นอันดับต่ำสุด

สุรกิจ สุวรรณแกม (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ

- 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลัก พรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสมวิธี ประกอบด้วย (1) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน (2) การวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอภาชี 8 แห่ง จำนวน 136 คน จากประชากรจำนวน 207 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน อำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 1) ด้านทักษะ 2) ด้านบุคลิกภาพ 3) ด้านทางสังคม 4) ด้านบทบาทหน้าที่ อยู่ในระดับมาก 2. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตาม

หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านทักษะ อยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านทางสังคม อยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการจัดการตนเองให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ ด้วยการใฝ่เรียนรู้ การอบรมเพิ่มเติมความรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานทุกคนสามารถแสดงออกถึงความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์กรท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้
- 3) ผู้บริหารควรปฏิบัติตามหลักพรหมวิหารธรรม เพราะจากผลวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามหลักพรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ดังนั้นการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2562) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2560 จำนวน 351 คน ที่ได้จากการกำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน โดยการนำความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามขอบเขตด้านเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

Gliddon (2006) ศึกษาเรื่อง การสร้างตัวแบบขีดความสามารถ (Competency Model) ของผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leader) โดยการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมซึ่งผลการศึกษาสามารถแบ่งขีดความสามารถของผู้นำด้านนวัตกรรมออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นผู้กำหนดนวัตกรรม 2) ด้านการนำกลุ่มและทีมงาน ประกอบด้วย การจัดการความคาดหวัง การนำโดยปฏิบัติเป็นตัวอย่าง 3) ด้านระดับพลังงาน และการจูงใจ ประกอบด้วย การมีความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วน 4) ด้านการจัดการและการมอบหมาย ประกอบด้วย ความสามารถในการวางแผนและการจัดการโครงการ 5) ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความฉลาดทางด้านอารมณ์ 6) ด้านการมีพันธสัญญาและความรู้สึกการเป็นเจ้าของ 7) ด้านความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ 8) ด้านบทบาท อำนาจ และการเมือง 9) ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ และ 10) ด้านความเข้าใจสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ

Hay Group (2005) ศึกษาเรื่อง องค์กรนวัตกรรม : บทเรียนจากบริษัทยอดนิยม จุดมุ่งหมายในการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสามารถขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรมและการนำนวัตกรรมไปใช้อย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมเกิดจากระดับบน ผู้นำนวัตกรรมต้องมีทิศทางด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน สร้างพื้นที่เพื่อให้เกิดวิธีการและแนวคิดใหม่ ๆ ทาวิธีการในการส่งเสริมและจัดการนวัตกรรม จัดการปัญหาเชิงรุก ต้องส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น มีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์และสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร ต้องส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการริเริ่ม การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานและการเป็นผู้สร้างความร่วมมือ มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการ พัฒนาผู้อื่น การมอบหมายงาน กล้ายอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลว มีความสามารถในการผสมผสาน แนวคิดที่มีอยู่กับแนวคิดใหม่ และมีความสามารถในการแปลงแนวคิดสู่การปฏิบัติ

Jong and Den (2007) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการเพิ่มพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน รวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำนวัตกรรมมี 13 ประการ ได้แก่ การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมการกระตุ้น

สติปัญญาการกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ การให้วิสัยทัศน์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นที่ปรึกษา การกระจายงาน การสนับสนุนนวัตกรรม การจัดการข้อมูลป้อนกลับ การนับถือและการชื่นชม การให้รางวัล การให้ทรัพยากรสนับสนุน การติดตามกระบวนการทำงานของพนักงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย

Ailin and Lindgren (2008) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรมนวัตกรรมขององค์กร มีบทบาทในระดับ กลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม มีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม

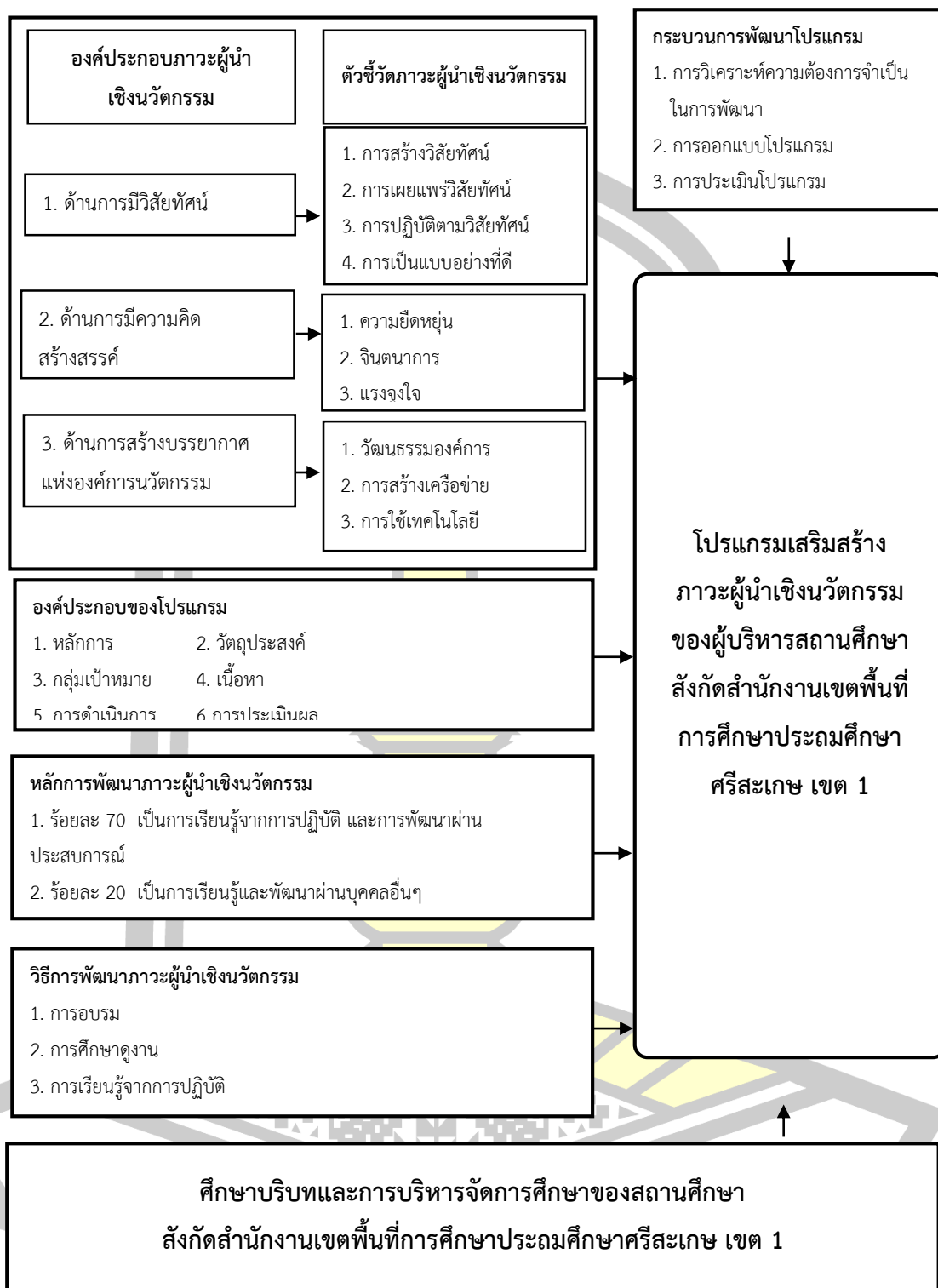
Smith (2010) ทำการศึกษาเรื่ององค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา ในองค์กรที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยและวิธีปฏิบัติขององค์กรนวัตกรรมเหล่านี้ โดยเน้นไปที่องค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม บริบทองค์กรนวัตกรรม วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมของผู้นำ และการจัดการความเสี่ยง ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดการนวัตกรรม ปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการที่เน้นในเรื่องนวัตกรรมที่สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน 2) การกระจาย นวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร 3) การหาแนวทางหรือสิ่งใหม่จากผู้มีส่วนได้เสีย และ 4) การสั่งสมและ เผยแพร่องค์ความรู้ องค์ประกอบด้านบริบทองค์กรนวัตกรรม ปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การมีบรรยากาศองค์กรแบบเปิด มีความเป็นทางการน้อย การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม และการไม่กลัวความล้มเหลว 2) การมุ่งสนใจสิ่งที่ท้าทาย 3) มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น 4) มีปัจจัยนำเข้าที่หลากหลาย 5) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และ 6) มีระบบให้รางวัล แนวคิดเชิงนวัตกรรม และการจัดการความเสี่ยง องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์นวัตกรรมของผู้นำ ปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับการสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรมและ ความคิดสร้างสรรค์ 2) การกระตุ้น อย่างเหมาะสมและแบ่งปันวิสัยทัศน์ 3) ส่งเสริมบรรยากาศที่มี ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 4) สร้างค่านิยม ที่เห็นคุณค่าของนวัตกรรม 5) ความซื่อสัตย์และความ ไว้วางใจ 6) เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมให้ บุคลากร 7) การลดความวิตกกังวลของบุคลากร 8) การยอมรับข้อผิดพลาดและเรียนรู้จากโอกาส 9) ให้ ให้ความสำคัญกับข้อมูลสะท้อนกลับจากลูกค้า 10) หาโอกาสด้านนวัตกรรม และ 11) จัดทรัพยากรให้กับกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรม องค์ประกอบด้าน การจัดการความเสี่ยง ปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ใช้พฤติกรรมที่มองโลกในแง่ดีและ สนับสนุนการทดลอง 2) สร้างสมดุลของความไม่แน่นอนที่จำเป็นในการสร้างสรรค์และการผลิต

3) การประเมินผลลัพธ์และใช้สารสนเทศสร้างโอกาส และ 4) การยอมรับปัญหาและศักยภาพในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

Murdoch (2015) ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในรัฐบาลท้องถิ่น : ผลกระทบจากความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรภาวะผู้นำอย่างจริง การเสริมแรง และ ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจภายใน โดยจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อศึกษาว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรภาวะผู้นำอย่างจริง การเสริมแรง และความสัมพันธ์ของแรงจูงใจภายในส่งผลต่อ พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของรัฐบาลท้องถิ่นอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้แก่ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายนอก (External Alignment) การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) การตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ความมุ่งมั่นตั้งใจ (Meaning) สมรรถนะ (Competence) และผลกระทบ (Impact) ส่วนแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในทุกปัจจัย

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมทางการศึกษาส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบไม่เพียงแต่งานของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังรับผิดชอบระบบบริหารจัดการและรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองอีกด้วย สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องควบคู่กันระหว่างการพัฒนาตนเองและการได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การอบรม การศึกษาดูงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมไปถึงการรับคำแนะนำจากผู้นำที่มีประสบการณ์และผู้มีภูมิความรู้ที่สูงกว่า เป็นต้น นอกจากนี้แล้วยังต้องให้ความสำคัญกับการสะท้อนผลการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อการพัฒนาโรงเรียนในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยสามารถสรุปกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 แสดงกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

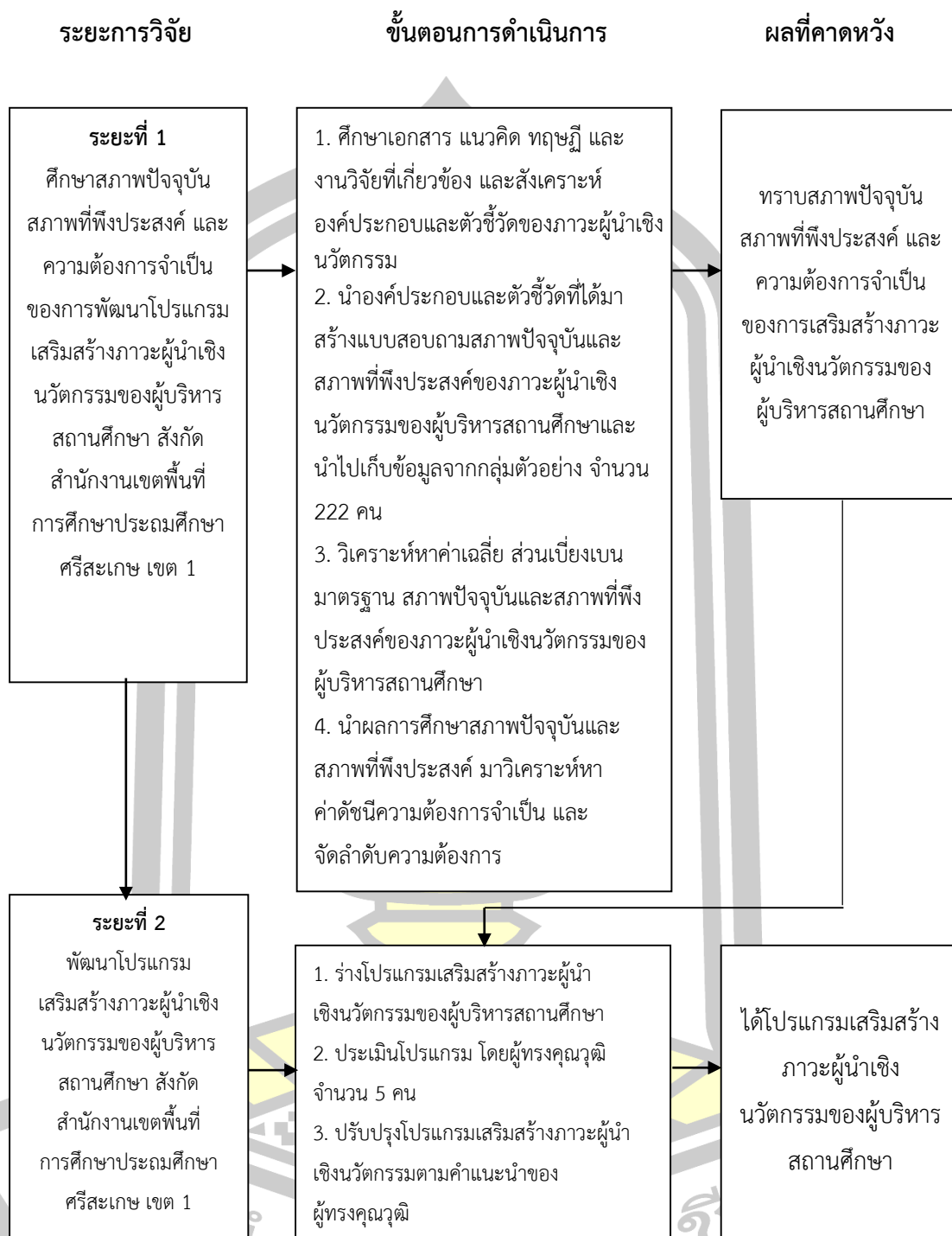
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ปრაกฏตั้งภาพประกอบ 3





ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการ
ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ศรีสะเกษ เขต 1**

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา

1.3 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ได้ มาสร้างแบบสอบถาม
เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.5 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1.6 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาค่าดัชนี
ความต้องการจำเป็น และจัดลำดับความต้องการ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ
จำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ
เขต 1 จำนวน 516 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความ
ต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้า
ฝ่ายวิชาการ จำนวน 222 คน

2.2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) จำนวน 222 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 กลุ่มตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากเป็นโรงเรียน ซึ่งจำแนกตามขนาดโรงเรียน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด ปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหารฯ	ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ	ผู้บริหารฯ	ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ
ขนาดเล็ก	158	158	158	67	67
ขนาดกลาง	95	95	95	41	41
ขนาดใหญ่	4	4	4	2	2
ขนาดใหญ่พิเศษ	1	1	1	1	1
รวม	258	258	258	111	111
		516		222	

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ศรีสะเกษ เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) คือ

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 วิธีการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถาม แบบมาตราส่วน

ประมาณค่า (Rating Scale) และนำกรอบแนวคิดการวิจัยมาร่างเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

3.2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ

3.2.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC : Index of Congruence) โดยเลือกเป็นรายข้อคำถาม เพื่อให้ลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

- ให้คะแนน +1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน -1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

นำคะแนนที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกข้อคำถาม โดยยึดเกณฑ์การพิจารณาว่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์นั้นมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 จะคัดเลือกไปใช้และถ้าหากมีค่าต่ำกว่า 0.50 จะนำมาพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง (สุวิมล ติรกันันท์, 2548) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

3.2.3.1 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางการวิจัย

หรือวัดและประเมินผล มีประสบการณ์ในการสอนด้านวิจัยหรือวัดและประเมินผลใน

สถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

3.2.3.2 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการบริหารการศึกษาและมีประสบการณ์สอนด้านการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

ซึ่งจากเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญดังมีรายนามต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน วุฒิการศึกษา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
นเรศวร

2. ดร.อพันธ์ พิลาพุทธา วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.)
สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒิการศึกษา
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ วุฒิการศึกษา
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ วุฒิการศึกษา
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)
ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง
0.80-1.00

3.2.4 นำเครื่องมือที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา
และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มา
หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่าง
คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ซึ่งได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ สภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0.257-0.800
และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.208-0.913 เข้าเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.20-1.00 สามารถนำไปใช้
ได้ หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
(Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.958
และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.975 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ตั้งแต่ 0.70 ถึง 1.00
สามารถนำไปใช้ได้

3.2.5 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
กับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

โดยทางไปรษณีย์และด้วยตัวเอง โดยระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 2 สัปดาห์
เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วให้ส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยโดยตรงตามที่อยู่ซึ่งผู้วิจัยได้
ระบุไว้ในแบบสอบถาม

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ศรีสะเกษ เขต 1 มาตรวจสอบความถูกต้อง/ความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูล
มาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่
พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

5.1 ป้อนคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย
(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ศรีสะเกษ เขต 1

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ
สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่เป็นส่วนร้อยละ
แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยใช้การประเมินผลทางสถิติตาม
เกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้
จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษามาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น Modified Priority Needs Index (PNI)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage)

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1**

1. ขั้นตอนการ

1.1 ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1.2 นำร่างโปรแกรมห่างเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมิน
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมและปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ
เพื่อให้ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

2.1 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการบริหารการศึกษา

2.2 มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

2.2.1 ดร.จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ อาจารย์ประจำภาควิชาคณิตศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

2.2.2 นายโชติ บุญทน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

2.2.3 นายอภิวัฒน์ แสนคุ้ม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลศรีสะเกษ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ

2.2.4 ดร.ยงชัย สุเมธีวิทย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลยางชุมน้อย (หน่วยคุรุราษฎร์รังสรรค์) อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ

2.2.5 นายอุดม โพธิ์ชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแท่งวิทยา อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบประเมินชนิดประมาณค่า 5 ระดับ และส่วนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาขึ้นโดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบโปรแกรม แล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา แล้วนำมาสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็น

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษานำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

3.2.3 นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรม และร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของโปรแกรม โดยผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม
มาตรวจสอบความถูกต้อง/ความสมบูรณ์ในการตอบแบบประเมิน จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทาง
สถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น
2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ
ของโปรแกรมว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้เพียงใด โดยใช้การประเมินผลทางสถิติตามเกณฑ์
การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

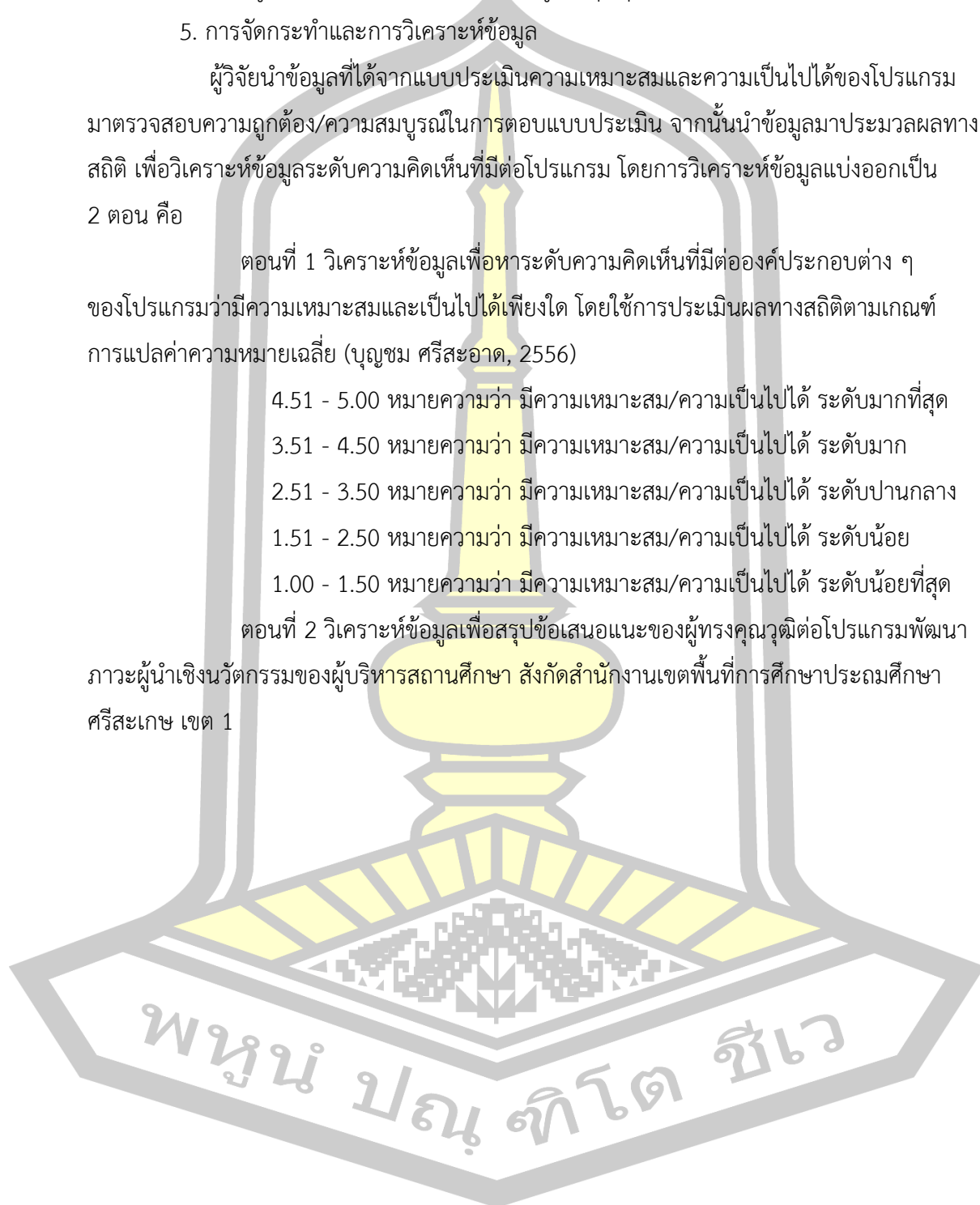
3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ศรีสะเกษ เขต 1



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
D	หมายถึง สภาพปัจจุบัน (Degree of Success)
I	หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ (Important)
$PNI_{modified}$	หมายถึง ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index Modified)

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1. ผลการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ผู้วิจัยทำการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ดังนี้

ตาราง 11 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	135	60.81
1.2 หญิง	87	39.19
รวม	222	100.00
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 31 ปี	0	0.00
2.2 31-40 ปี	3	1.35
2.3 41-50 ปี	80	36.04
2.4 มากกว่า 50 ปี	139	62.61
รวม	222	100.00

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
3.2 ปริญญาตรี	59	26.58
3.3 ปริญญาโท	162	72.97
3.4 ปริญญาเอก	1	0.45
รวม	222	100.00
4. ตำแหน่ง		
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้รักษาราชการ แทนผู้บริหารสถานศึกษา	111	50.00
4.2 ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ	111	50.00
รวม	222	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 6 ปี	0	0.00
5.2 6-10 ปี	0	0.00
5.3 11-15 ปี	5	2.25
5.4 16-20 ปี	23	10.36
5.5 21-25 ปี	69	31.08
5.6 มากกว่า 25 ปี	125	56.31
รวม	222	100.00
6. ขนาดของโรงเรียน		
6.1 ขนาดเล็ก	134	60.36
6.2 ขนาดกลาง	82	36.94
6.3 ขนาดใหญ่	4	1.80
6.4 ขนาดใหญ่พิเศษ	2	0.90
รวม	222	100.00

จากตาราง 11 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 60.81 ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.61 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 72.97 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.31

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	3.58	0.30	มาก	4.81	0.25	มากที่สุด
2. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	3.55	0.38	มาก	4.84	0.25	มากที่สุด
3. ด้านการสร้างบรรยากาศแห่ง องค์การนวัตกรรม	3.61	0.34	มาก	4.80	0.28	มากที่สุด
โดยรวม	3.58	0.28	มาก	4.82	0.24	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์
ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์กรประกอบการด้านการมีวิสัยทัศน์ รายตัวชี้วัด

องค์กรประกอบการด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์	3.50	0.41	ปานกลาง	4.76	0.35	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง ภาพในอนาคต ที่มุ่งเน้นการสร้าง นวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา	3.60	0.62	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเก็บ รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการ กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.61	0.66	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษา เปิดโอกาส ให้ ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.46	0.68	ปานกลาง	4.83	0.37	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมมือกันวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้ง ภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อ กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.36	0.67	ปานกลาง	4.78	0.42	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
5. ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความแปลกใหม่ ทำทนาย เป็นไปได้ และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	3.50	0.64	ปานกลาง	4.68	0.48	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์	3.62	0.39	มาก	4.77	0.33	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	3.66	0.56	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.57	0.74	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำเอกสาร ป้ายนิเทศ แสดงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.65	0.57	มาก	4.70	0.49	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.60	0.58	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	3.45	0.44	ปานกลาง	4.83	0.27	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำวิสัยทัศน์ลงไปสู่ปรัชญาของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นนโยบายโครงการ/กิจกรรม และลงสู่การปฏิบัติจริง	3.51	0.64	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	3.50	0.69	ปานกลาง	4.77	0.44	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด	3.46	0.72	ปานกลาง	4.86	0.35	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด	3.44	0.64	ปานกลาง	4.82	0.39	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด	3.37	0.75	ปานกลาง	4.87	0.33	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 4 การเป็นแบบอย่างที่ดี	3.74	0.37	มาก	4.87	0.27	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ กระตือรือร้นและมีความมุ่งมั่นในการ ทำงาน	3.73	0.60	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเพียร พยายาม มุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน	3.73	0.55	มาก	4.86	0.34	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศแรงกาย แรงใจ และเวลา เพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของ สถานศึกษา	3.78	0.54	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดีตามมาตรฐาน คุณธรรมจริยธรรม	3.78	0.54	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา ตนเองให้มีความรู้อยู่เสมอ และ สามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับครู และ บุคลากรได้	3.66	0.67	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
โดยรวม	3.58	0.30	มาก	4.81	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเห็นวาระระดับ
สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
อยู่ในระดับปานกลาง และตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี
อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี รองลงมา คือ

ตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 การมีความยืดหยุ่น	3.51	0.47	มาก	4.88	0.23	มากที่สุด
1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดนอกกรอบ คิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบ หลากหลายแง่มุม	3.41	0.67	ปานกลาง	4.86	0.34	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีการเปิดกว้าง รับความคิดใหม่ๆ จากบุคลากรในองค์กร และภายนอกองค์กร	3.48	0.72	ปานกลาง	4.91	0.29	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับกรอบงานหรือวิธีการทำงานรูปแบบเดิมๆ	3.49	0.70	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างได้	3.60	0.66	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมีความคิด สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำ แนวคิด วิธีการ รูปแบบเดิมมาพัฒนา ต่อยอดทำให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ และมีคุณค่ามากขึ้น	3.59	0.67	มาก	4.89	0.32	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 2 การมีจินตนาการ	3.59	0.54	มาก	4.75	0.36	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้า ที่จะคาดหวังหรือวาดฝันภาพของ สถานศึกษาที่พึงปรารถนาที่จะให้ เกิดขึ้นในอนาคตได้	3.55	0.66	มาก	4.91	0.29	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ถ่ายทอดจินตภาพของสถานศึกษาใน อนาคตให้ครูและบุคลากรเห็นได้อย่าง ชัดเจน	3.62	0.73	มาก	4.68	0.47	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์	3.59	0.77	มาก	4.67	0.47	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ	3.56	0.44	มาก	4.85	0.31	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ ข้อเสนอแนะที่ดีก่อน ระหว่าง และ หลังการดำเนินงาน	3.59	0.69	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำ ชมเชยเมื่อครูทำงานสำเร็จลุล่วงตาม เป้าหมายและให้กำลังใจครูเมื่อการ ทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3.51	0.73	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมีความคิด สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
3. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและ เคารพในการแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ จากครู เพื่อที่จะนำมาใช้ในการทำงาน	3.50	0.71	ปานกลาง	4.94	0.24	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.62	0.67	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การ สนับสนุนงบประมาณ และวัสดุ อุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกตาม ลักษณะและคุณภาพของงาน	3.60	0.66	มาก	4.84	0.38	มากที่สุด
โดยรวม	3.55	0.38	มาก	4.84	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการมีจินตนาการ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงจูงใจ และตัวชี้วัดด้านการมีความยืดหยุ่นตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการมีความยืดหยุ่น รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงจูงใจ และตัวชี้วัดด้านการมีจินตนาการ ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์กรประกอบการด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การ นวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบการด้านการสร้างบรรยากาศ แห่งองค์การนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างวัฒนธรรม องค์การ	3.59	0.41	มาก	4.80	0.34	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาส ให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคน ร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ การพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน	3.59	0.68	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับ ความผิดพลาดและความล้มเหลวที่ เกิดขึ้นโดยไม่มีการลงโทษ แต่เป็นการ ให้กำลังใจในรูปแบบต่างๆ แทน	3.60	0.69	มาก	4.77	0.48	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าเสี่ยง รวมทั้งเปิดโอกาสและรับฟังความ คิดเห็นใหม่ๆจากบุคลากรทุกคน	3.56	0.69	มาก	4.80	0.47	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ ครูแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ทั้ง ภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อ นำไปสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมของ ตนเอง	3.62	0.67	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศ แห่งองค์การนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
5. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครู มีความสามารถในการเขียน การ ถ่ายทอดความรู้ การสร้างนวัตกรรมใน รูปแบบการวิจัย	3.57	0.71	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างเครือข่าย	3.75	0.61	มาก	4.72	0.36	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึง ความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายเพื่อ พัฒนานวัตกรรมการศึกษา	3.70	0.76	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนว ทางการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดประชุม การสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน เป็นต้น	3.79	0.66	มาก	4.69	0.46	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ สนับสนุนทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ เพื่อพัฒนา นวัตกรรมการศึกษา	3.77	0.68	มาก	4.75	0.45	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้เทคโนโลยี	3.54	0.50	มาก	4.86	0.30	มากที่สุด
1. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการ นำเทคโนโลยีมาประยุกต์และปรับใช้ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในแต่ละ สถานการณ์ได้	3.45	0.75	ปานกลาง	4.82	0.39	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศ แห่งองค์การนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
2. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็น เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้อง เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นต้น	3.57	0.77	มาก	4.74	0.44	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม การพัฒนาวิชาชีพด้านการใช้เทคโนโลยี ให้กับครูและบุคลากรทุกคน	3.59	0.75	มาก	4.87	0.33	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อม และให้ความช่วยเหลือครูในการใช้ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนการ สอน	3.54	0.75	มาก	4.89	0.32	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรร งบประมาณเพื่อการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานด้าน ICT ที่เพียงพอต่อความ จำเป็นและทันสมัย	3.54	0.76	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด
โดยรวม	3.61	0.34	มาก	4.80	0.28	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างเครือข่าย รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และตัวชี้วัดด้านการใช้เทคโนโลยี ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการใช้เทคโนโลยี รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และตัวชี้วัดด้านการสร้างเครือข่าย ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 แล้วนำมาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น Priority Needs Index Modified ($PNI_{modified}$) เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ดังนี้

ตาราง 16 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 รายละเอียดประกอบ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ (I-D)/D	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.81	3.58	0.35	2
2. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	4.84	3.55	0.36	1
3. ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม	4.80	3.61	0.33	3

จากตาราง 16 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเห็นว่าความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 รายละเอียดประกอบ โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์กรประกอบการด้านการมีวิสัยทัศน์ รายตัวชี้วัด

องค์กรประกอบการด้านการมีวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified} (I-D)/D$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. การสร้างวิสัยทัศน์	4.76	3.50	0.36	2
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์	4.77	3.62	0.32	3
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	4.83	3.45	0.40	1
4. การเป็นแบบอย่างที่ดี	4.87	3.74	0.30	4

จากตาราง 17 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเห็นว่าความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์กรประกอบการด้านการมีวิสัยทัศน์ รายตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์กรประกอบการด้านความคิดสร้างสรรค์ รายตัวชี้วัด

องค์กรประกอบการด้านความคิดสร้างสรรค์	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified} (I-D)/D$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. การมีความยืดหยุ่น	4.88	3.51	0.39	1
2. การมีจินตนาการ	4.75	3.59	0.32	3
3. การสร้างแรงจูงใจ	4.85	3.56	0.36	2

จากตาราง 18 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเห็นว่าความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์กรประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ รายตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านการมีความยืดหยุ่น ตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงจูงใจ และตัวชี้วัดด้านการมีจินตนาการ ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์กรประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์กรประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{\text{modified}} (I-D)/D$	ลำดับความจำเป็น
1. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ	4.80	3.59	0.34	2
2. การสร้างเครือข่าย	4.72	3.75	0.26	3
3. การใช้เทคโนโลยี	4.86	3.54	0.37	1

จากตาราง 19 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเห็นว่าความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์กรประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม รายตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านการใช้เทคโนโลยี ตัวชี้วัดด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และตัวชี้วัดด้านการสร้างเครือข่าย ตามลำดับ

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1. ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในระยะที่ 1 ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และ 3) องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม จากนั้นนำองค์ประกอบดังกล่าวมาศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์

และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ดังนี้

1.1 หลักการ ประกอบด้วย เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1.2 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1.3 กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1.4 เนื้อหา ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การมีวิสัยทัศน์ โมดูล 2 การมีความคิดสร้างสรรค์ และ โมดูล 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ซึ่งได้มาจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระยะที่ 1

1.5 การดำเนินการ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งได้มาจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.6 การประเมินผล ประกอบด้วย 1) การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา และ 2) ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ดังต่อไปนี้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1. หลักการ

ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญหรือเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐหรือภาคเอกชน เป็นองค์การระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ต่างก็ต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ธวัช บุญยณณิ, 2550) ในทศวรรษที่ผ่านมาการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นประเด็นที่องค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ เพื่อให้เกิดทักษะในการนำองค์การไปสู่ทิศทางที่ต้องการและการที่จะพัฒนาทักษะของผู้นำไปในทิศทางนวัตกรรมนั้น นอกจากจะต้องพัฒนาความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคแล้ว ผู้นำยังจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านความคิดสร้างสรรค์ด้วย ในการที่จะสร้างให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์นั้น ต้องทำควบคู่กับการสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำรวมทั้งบุคลากรทุกคน เพื่อให้ทุกคนในองค์การเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งให้อิสระทางความคิดกับบุคลากรเพื่อให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แก่องค์การ ซึ่งการพัฒนาให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) นั้นจะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่องค์การ และยังส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศชาติ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในองค์การ คือ ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม เกิดความไว้วางใจหรือใจระหว่งกันในการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขัน และในเชิงของคุณภาพของผลผลิต การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการ การบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบของเครือข่ายและองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจากการใช้บริการขององค์การ และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมได้ (กุลชลี จงเจริญ, 2562)

การเสริมสร้างผู้นำให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) นั้นจะส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะในการบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารทางการศึกษาจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจน

หรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารทางการศึกษา คือจะต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562) ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 จะต้องมีคุณลักษณะ และทักษะที่โดดเด่นและแตกต่างไปจากผู้บริหารสถานศึกษาในยุคก่อน ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะและทักษะที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 เพื่อจะได้รับมือและออกแบบการจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เหมาะสม ทำทนายและสร้างแรงบันดาลใจให้กับครู และผู้เรียน เพื่อให้เกิดการร่วมมือในการเรียนรู้ คิดค้น สร้างสรรค์ และพัฒนา ต่อยอดองค์ความรู้จนสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม (Innovative School)

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด และในปัจจุบันยังไม่มีหลักสูตรหรือกระบวนการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เลย ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ทุกคน เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2. วัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา และพัฒนาการศึกษาให้ก้าวทันยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

3. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

4. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 แบ่งออกเป็น 3 โมดูลดังนี้

Module 1 การมีวิสัยทัศน์ จำนวน 55 ชั่วโมง ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. การเป็นแบบอย่างที่ดี

Module 2 การมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 65 ชั่วโมง ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การมีความยืดหยุ่น
2. การมีจินตนาการ
3. การสร้างแรงจูงใจ

Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม จำนวน 30 ชั่วโมง ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ
2. การสร้างเครือข่าย
3. การใช้เทคโนโลยี

5. การดำเนินการ

การดำเนินการจะใช้วิธีการพัฒนา และกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดจากงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แล้วสรุปวิธีการพัฒนาได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ (70 : 20 : 10) จำนวนทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังตาราง 20

ตาราง 20 แสดงขั้นตอนการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	จำนวนชั่วโมง ในการพัฒนา
1. เตรียมการก่อนการพัฒนา 1.1 ปฐมนิเทศการใช้โปรแกรมพัฒนา 1.2 ทำแบบทดสอบก่อนการพัฒนา		
1.3 ทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ละลายพฤติกรรมของ ผู้เข้ารับการพัฒนา โดยการเล่นเกมส์ฝึกความมีภาวะผู้นำ เพื่อเป็นการกระตุ้น จูงใจ ก่อนเข้ารับการพัฒนา	อบรม	2
2. การดำเนินการพัฒนา 2.1 บรรยายเนื้อหา ประกอบด้วย 3 Module ดังนี้ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การมีความคิดสร้างสรรค์ Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม	อบรม	6
2.2 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาการศึกษา	ศึกษาดูงาน	30
2.3 บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้า รับการพัฒนา	เรียนรู้จาก การปฏิบัติ	105
3. สรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา 3.1 นำเสนอรายงานผลการพัฒนา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3.2 สรุป/อภิปรายผลการพัฒนา 3.3 ทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา และแบบสอบถาม ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา	อบรม	7
รวม		150

6. การประเมินผล

ขั้นที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

1. การประเมินก่อนการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการทำแบบทดสอบประเมินตนเองก่อนการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ
2. การประเมินระหว่างการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบบันทึกกิจกรรม
3. การประเมินหลังการพัฒนา ใช้วิธีการนำเสนอรายงานผลการเรียนรู้จากการเข้ารับการพัฒนา และทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ

ขั้นที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผู้วิจัยได้สรุปโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ดังภาพประกอบ 4



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

หลักการ

- เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

วัตถุประสงค์

- เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาการศึกษาให้ก้าวทันยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

กลุ่มเป้าหมาย

- ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

เนื้อหา

- Module 1 การมีวิสัยทัศน์ จำนวน 55 ชั่วโมง
- Module 2 การมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 65 ชั่วโมง
- Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม จำนวน 30 ชั่วโมง

การดำเนินงาน

- การดำเนินการพัฒนาวิธีการพัฒนาได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ (70 : 20 : 10) จำนวนทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง
- 1. เตรียมการก่อนการพัฒนา โดยการปฐมนิเทศ/ทำแบบทดสอบก่อนการพัฒนา/ทำกิจกรรมสานสัมพันธ์
- 2. การดำเนินการพัฒนา โดยการบรรยายเนื้อหา / ศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา และการพัฒนาการศึกษา / บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา
- 3. สรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา โดยการนำเสนอรายงานผลการพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุป/อภิปรายผลการพัฒนา

การประเมินผล

- การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ได้แก่ ประเมินก่อนการพัฒนา โดยการทำแบบทดสอบ ประเมินระหว่างการพัฒนา โดยการทำแบบบันทึกกิจกรรม ประเมินหลังการพัฒนา โดยการทำแบบทดสอบ
- ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ภาพประกอบ 4 แสดงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

2. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ
เขต 1 ดังตาราง 20

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5
ท่าน

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.60	0.43	มากที่สุด	4.67	0.43	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.70	0.40	มากที่สุด	4.80	0.32	มากที่สุด
3. กลุ่มเป้าหมาย	4.80	0.32	มากที่สุด	4.70	0.40	มากที่สุด
4. เนื้อหา	4.47	0.43	มาก	4.47	0.48	มาก
5. วิธีดำเนินการ	4.40	0.44	มาก	4.45	0.48	มาก
6. การประเมินผล	4.55	0.36	มากที่สุด	4.60	0.44	มากที่สุด
โดยรวม	4.59	0.40	มากที่สุด	4.61	0.42	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม เห็นว่า ความเหมาะสมของโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม
ศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ
มากที่สุด ได้แก่ ด้านกลุ่มเป้าหมาย ด้านวัตถุประสงค์ ด้านหลักการ ด้านการประเมินผล ตามลำดับ
และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านเนื้อหาและด้านวิธีการดำเนินการ ตามลำดับ ส่วนความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ ด้านกลุ่มเป้าหมาย ด้านหลักการและด้านการ
ประเมินผล ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านเนื้อหาและด้านวิธี ดำเนินการ ตามลำดับ

จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ
เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะดังตาราง 21

ตาราง 22 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

องค์ประกอบของโปรแกรม	ข้อเสนอแนะ	ผลการแก้ไข
1. หลักการ	เหมาะสม	-
2. วัตถุประสงค์	เหมาะสม	-
3. กลุ่มเป้าหมาย	เหมาะสม	-
4. เนื้อหา	<p>1. ควรเพิ่มกิจกรรมการนำเข้าสู่การพัฒนา เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความสนใจในการเข้ารับการพัฒนาในขั้นตอนก่อนการเตรียมความพร้อมก่อนพัฒนา</p> <p>2. ควรเพิ่มรายละเอียดเนื้อหาอันประกอบไปด้วยหลักการ แนวคิดต่างๆ ในแต่ละโมดูล พร้อมทั้งอ้างอิงแหล่งที่มา เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และง่ายสำหรับผู้สนใจศึกษาและนำไปใช้พัฒนา</p>	<p>1. เพิ่มกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ ละลายพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยการเล่นเกมฝึกความมีภาวะผู้นำเป็นต้น</p> <p>2. เพิ่มหลักการ และแนวคิดต่างๆ ในแต่ละโมดูล พร้อมทั้งอ้างอิงแหล่งที่มาทำายโมดูล ทั้ง 3 โมดูล</p>
5. การดำเนินการ	<p>1. ควรปรับขั้นตอนในการพัฒนาให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย</p> <p>2. ควรปรับระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม</p>	<p>1. จัดทำตารางแสดงขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเข้าใจง่าย</p> <p>2. กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการพัฒนาสัดส่วน 70 : 20 : 10 คือ</p> <p>1) ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการพัฒนาผ่านประสบการณ์</p> <p>2) ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่นๆ</p> <p>3) ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา</p>
6. การวัดและประเมินผล	เหมาะสม	

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัยอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

สรุปผล

สรุปผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ปรากฏผลดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษเขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น

รายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมตามลำดับ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) วิธีดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรม และขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออก 3 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 3 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม และผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีข้อค้นพบที่น่าสนใจเห็นควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น

รายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์ประกอบการมีความคิดสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละองค์ประกอบมาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม โดยมีการสร้างความตระหนัก กระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นคุณค่าของการพัฒนานวัตกรรม อันจะส่งผลให้องค์การเป็นองค์การนวัตกรรมหรือสถานศึกษานวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังมีบางส่วนที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นอีก ก็คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ เพราะจากผลการศึกษาข้างต้นพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พัฒนาตนเอง หรือรับการพัฒนาจากองค์การที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภิญญาภิจ ฤทธิพิเศษกุล (2562) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี อยู่ในระดับมากที่สุด โดยรวมและรายด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา กันถิน (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ มีระดับภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ การมีวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร การมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม การมีคุณธรรม จริยธรรม การสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์กรนวัตกรรม และการคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังสามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่าย วิชาการเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์กรประกอบการมีความคิดสร้างสรรค์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการมีจินตนาการ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงจูงใจ และตัวชี้วัดด้าน การมีความยืดหยุ่น ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการมีความยืดหยุ่น รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างแรงจูงใจ และตัวชี้วัดด้านการมีจินตนาการ ตามลำดับ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการมีความคิดสร้างสรรค์มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า การมีความ ยืดหยุ่นมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมด้านการมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในเรื่องของการมีจินตนาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการจินตนาการ และกล้าที่จะคาดหวังหรือวาดฝัน ภาพแห่งอนาคตของสถานศึกษานวัตกรรมได้ แต่ก็ยังมีบางส่วนที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นอีก ก็คือ เรื่องการมี ความยืดหยุ่น เพราะจากผลการศึกษาข้างต้นพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีความต้องการให้

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พัฒนาตนเอง หรือรับการพัฒนาจากองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติกร ธรรมกิจวัฒน์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวัฒนา ปะกิกา (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีจินตนาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการมีความยืดหยุ่นและด้านการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับมาก ลำดับสุดท้าย คือ ด้านการมีความไว้วางใจ อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมีจินตนาการ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการมีความ ไว้วางใจ อยู่ในระดับมาก ลำดับสุดท้าย คือ ด้านการมีความยืดหยุ่นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์กรประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ อยู่ในระดับปานกลาง และตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามลำดับ และเมื่อนำ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์มาหาค่าดัชนีความต้องการ จำเป็น พบว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก ซึ่งผลที่ปรากฏ

เช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในเรื่องของการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตั้งใจ ทุ่มเททั้งร่างกายแรงใจในการทำงาน และประพฤตินั้นเป็นแบบอย่างที่ดีตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นนิมิตรหมายที่ดี เพราะเมื่อผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น ความศรัทธาต่อผู้บริหารสถานศึกษา อันจะนำไปสู่กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ในการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังมีบางส่วนที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น ก็คือ เรื่องของการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพราะจากผลการศึกษาข้างต้นพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พัฒนาตนเองหรือรับการพัฒนาจากองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภิญญา กิจ เกตุวิเศษกุล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.3 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างเครือข่าย รองลงมาคือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และตัวชี้วัดด้านการใช้เทคโนโลยี ตามลำดับ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการใช้เทคโนโลยี รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และตัวชี้วัดด้านการสร้างเครือข่ายตามลำดับ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมมาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า การใช้เทคโนโลยีมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการสร้างเครือข่ายพัฒนานวัตกรรม โดยการเชื่อมประสาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มเครือข่ายผู้ปกครอง กลุ่มเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังมีบางส่วนที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น ก็คือเรื่องของการใช้เทคโนโลยี เพราะจากผลการศึกษาข้างต้นพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พัฒนาตนเอง หรือรับการพัฒนาจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภิญญากิจ เกตุวิเศษกุล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริหารจัดการในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริหารจัดการในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปวีณา กันถิน (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประชารัฐ ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์กรนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีระดับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมองภาพรวมของสถานศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ และรู้จักศักยภาพของหน่วยงานได้ชัดเจน รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเฉพาะ เพื่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเข้าถึงการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และรายการที่มีค่าน้อยที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาสร้างระบบบริการเทคโนโลยีที่เอื้อต่อผู้เรียนทั้งเวลา และสถานที่

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 3 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม 5) วิธีดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรม ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยการจัดโครงสร้างโปรแกรมที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ นั้น สามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างความมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมทางด้านการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถพัฒนานวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นสถานศึกษานวัตกรรมที่มีคุณภาพต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ประกอบไปด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์

3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา ประกอบด้วย 4 โมดูล คือ โมดูล 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โมดูล 2 การสร้างแรงบันดาลใจ โมดูล 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และโมดูล 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล ซึ่งการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของผุสรรัตน์ ดอนสกลิต (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา ประกอบด้วย Module 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา Module 4 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง Module 5 การเป็นแบบอย่างที่ดี Module 6 การสร้างความผูกพันในองค์กร Module 7 การเป็นผู้นำทางวิชาการ Module 8 การบริหารแบบมีส่วนร่วม 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล ซึ่งการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม พบว่า ทุกด้านมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตาม สภาพปัจจุบันด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นด้านที่มีสภาพปัจจุบันน้อยกว่าด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสภาพปัจจุบันของด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ควรอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะถือว่าการมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมเลยก็ว่าได้ ทั้งนี้ เพราะการมีความคิดสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความคิดที่แปลกใหม่ อันจะนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมการ

ด้านต่าง ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อการบริหารสถานศึกษาที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในยุคปัจจุบันและอนาคตได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สมบูรณ์แบบและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ผลจากการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม พบว่า ทุกด้านมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม สภาพที่พึงประสงค์ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม เป็นด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 คาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักหรือให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมให้มากขึ้น โดยการเป็นผู้นำในด้านการใช้เทคโนโลยี สามารถสนับสนุน ส่งเสริม สร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมีความสนใจที่จะพัฒนานวัตกรรมที่หลากหลาย สามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่สร้างขึ้นกับการบริหารสถานศึกษา และการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพต่อไป

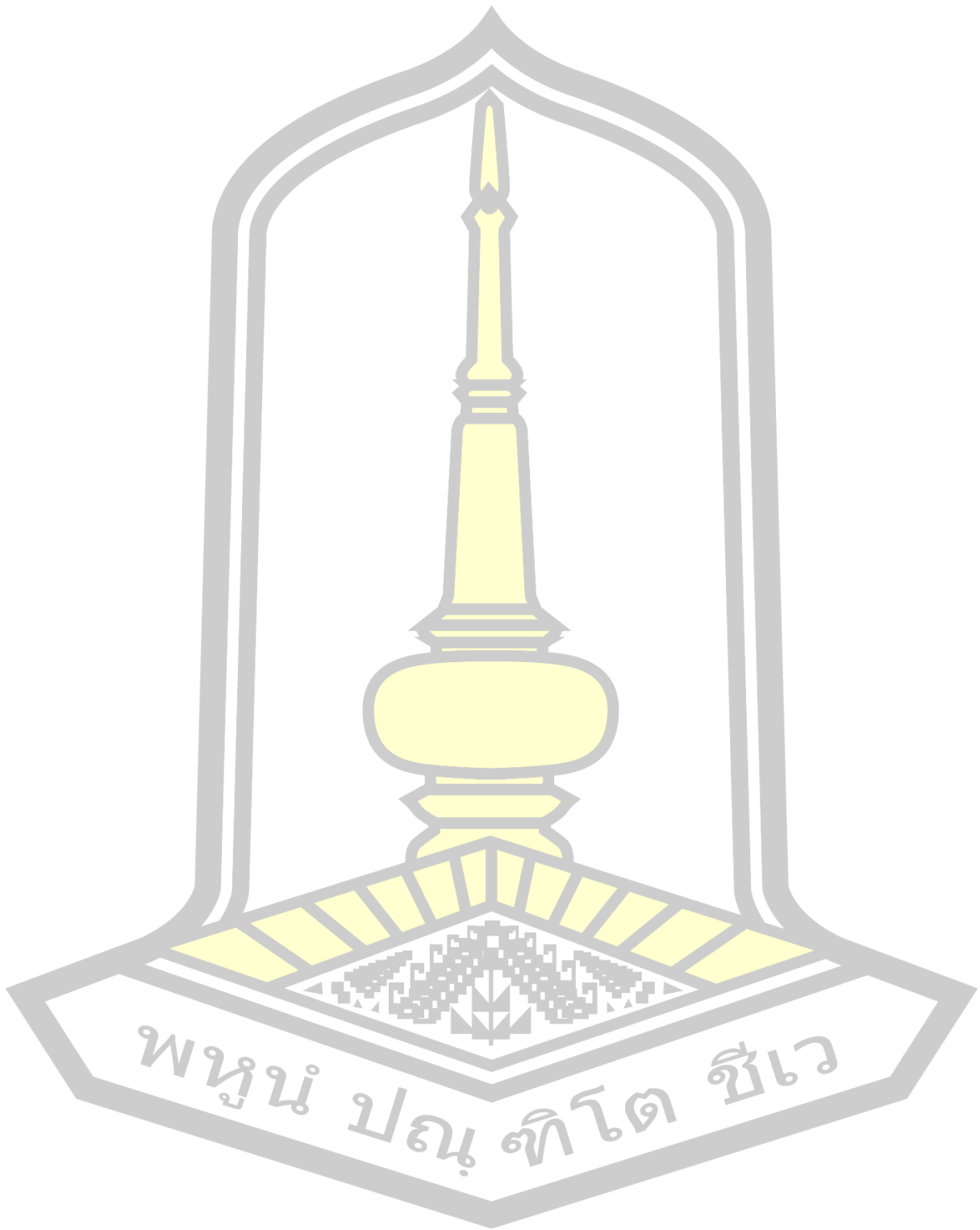
2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอื่น เช่น ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา หรือระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบอื่น ๆ

พจนานุกรมศัพท์โต ชีเว

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กมล สุดประเสริฐ และ สุนทร สุนันท์ชัย. (2541). รายงานการวิจัยประกอบร่างพระราชบัญญัติ แห่งชาติ พ.ศ 2534. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- กมลชนก ศรีธธา. (2538). ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาททางพฤติกรรมกรรมการบริหารและผลการ บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่ง ทะเลตะวันออก.วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2543). ก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการ : คู่มือสำหรับนักลงทุน. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : พี. เค. อินเตอร์พริ้นท์.
- ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์. (2553). CEO โลกตะวันออก : ฉบับเข้มข้น. กรุงเทพฯ : สยามอินเตอร์บุ๊คส์.
- กัลยาณี สุธสมบัติ. (2550). เทคนิคการจัดการสมัยใหม่. [ระบบออนไลน์] <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L4/4-1-4.Htm>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 กรกฎาคม 2562].
- กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์. (2562). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์การแห่งนวัตกรรม แนวคิด และกระบวนการ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- กุลชลี จงเจริญ. (2562). การพัฒนาชุดฝึกอบรมผ่านเว็บเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านศักยภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในประเทศไทย. วารสารครุศาสตร์, 47(1), 18-36.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์. (2553). การคิดเชิงสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- ขวัญชนก โตนาค. (2556). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จรุณี แก้วเอี่ยม. (2556). คุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคม พหุวัฒนธรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จิตติมา วรณศรี. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จิราภา ประพันธ์พัฒน์. (2562). *การศึกษากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จุฑาทิพย์ ชนะเคน. (2558). *การศึกษาคุณลักษณ์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จุมพล หนิมพานิช. (2551). *ผู้นำอำนาจและการเมืองในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2550). *จิตวิทยาการบริหาร*. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชลาลัย นิมิบุตร. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2546). *การผลิตชุดการเรียนอิเล็กทรอนิกส์*. กรุงเทพฯ : เอ็มพันธ์.
- ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ และปาริชาติ สถาปิตานนท์. (2549). *การประชุมอย่างสร้างสรรค์ ศิลปะแห่งการสร้างพลังเพื่อการเปลี่ยน*. [ออนไลน์] : ได้จาก http://www.pattanathai.nesdb.go.th/PTFweb/Interesting_menu/PalangPanDin/FileProject/Business/Rbusiness.doc. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 26 กรกฎาคม 2562].
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2553). *80 นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โพรเท็คซ์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณิศรา ดาวประดับวงษ์. (2550). *ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองถวัลย์ มาตรฐาน และวรรณภา มังปุม่วน*. (2555). *นวัตกรรมการศึกษา ชุดแผนการจัดการจัดการศึกษา หนังสือสำหรับเด็กปฐมวัย (อนุบาล)*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธารอักษร.

ทองใบ สุดซารี. (2551). *ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 3.

อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ทีศนา แคมมณี. (2548). *การปฏิรูปทั้งโรงเรียนเรื่องยากทำได้จริง*. กรุงเทพฯ : เมธีทีปส์.

ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

ธีระ รุญเจริญ. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ :

คุรุสภาลาดพร้าว.

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่กลางการประกันภัย*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคาแหง.

นิกัญชลา ลั่นเหลือ. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา*

ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นิคม นาคอ้าย. (2549). *องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ*

ประสิทธิผลภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เนาวนิตย์ สงคราม. (2556). *การสร้างนวัตกรรม : เปลี่ยนผู้เรียนให้เป็นผู้สร้างนวัตกรรม จากงานวิจัย*

สู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรจบ บุญจันทร์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา*

ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

บุญใจ ศรีสถิตนรากุล. (2550). *คุณภาพบริหารพยาบาลในยุคแข่งขัน*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน*

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์

ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ประเวศ วะสี. (2541). *ชุมชนเข้มแข็ง ทูทางสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมและ

ธนาคารออมสิน.

- ปวีณา กันถิน. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประจักษ์เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร. (2543). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- ผุสรรัตน์ ดอนสถิตย์. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิทักษ์ ไสตถยาคม. (2562). *พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา : ความหวังใหม่ในการปฏิรูปการศึกษาไทย*. วารสารวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 22(1), 5-13.
- พีรตนัย จัตุรัส. (2560). *การประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2551). *การเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในแก่นการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ภารดี อนันต์นารี. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มนตรี.
- ภริญา สายศิริสุข. (2561). *ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มนสิชา เพชรานนท์. (2547). *มิติทางสังคมและวัฒนธรรมและความหมายของพื้นที่ในเรือนและชุมชน ในหมู่บ้านภูเก็ต*. ขอนแก่น : คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม
แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัชณี กัลยาวิชัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล. (2545). *การวิเคราะห์และออกแบบระบบคอมพิวเตอร์
สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : บริษัทการศึกษา.
- วชิณ อ่อนอ้าย และคณะ. (2558). รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม.
วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 17(2), 74-84.
- วนิช สุธารัตน์. (2547). *ความคิดและความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วรกัญญาพิไล แกระหัน. (2550). *ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศ
องค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- วัฒนา ปะกิกา. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน.
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.
- วิเชียร วิทยอดม. (2548). *ภาวะผู้นำฉบับก้าวล้ำยุค*. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). *โรงเรียน : การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ :
ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนคติต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*.
กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ :
ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์. (2544). *การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เวียงวิวรรณ ทำทูล. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูง
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21*. วิทยานิพนธ์
ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2552). *องค์กรแห่งนวัตกรรม ทางเลือกแห่งผู้ประกอบการยุคใหม่*.
วารสารนักบริหาร, 30(2), 60-63.

- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภิญญาภิจ เกตุวิเศษกุล. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมชาย เทพแสง. (2547). E-Leadership : ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิทยากร*, 7(1), 55-62.
- สมชาย เทพแสง. (2552). “ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ : รูปแบบใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในทศวรรษหน้า” *วารสารบริหารศึกษา มศว*. 6(11), 83-95, กรกฎาคม-ธันวาคม.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2546). *การวัดผลการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กาฬสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.
- สมศักดิ์ กิจธนวัฒน์. (2545). *การพัฒนาแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบธุรกิจขนาดย่อมโดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพตนเองของแอนโทนี ร็อบบินส์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมมา ธรณิธย์. (2556). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558 “จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร”*. กรุงเทพฯ : สกศ.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2560). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุชินี ฤกษ์ขำ. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2552). *หลักการและทฤษฎีการบริหารศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุมิตรรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร*. *วารสารสภาการศึกษาภาคทอโลกแห่งประเทศไทย*, 2(79), 15-23.
- สุรกิจ สุวรรณแกม. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา : เอกสารประกอบการสอน*. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2546). การบริหารนวัตกรรมศาสตร์ใหม่ของการจัดการ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 1(1), 11-19, กรกฎาคม.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ตีรภานนท์. (2548). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2546). การบริหารนวัตกรรม : ศาสตร์ใหม่ของการจัดการ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 1(1), 35-43.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.
- อนุสรรา สุวรรณวงศ์. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)*. [ออนไลน์] : ได้จาก : <http://www.truelookpanya.com/knowledge/content/52233/-education-t2s1-t2-t2s3->. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 กรกฎาคม 2562].
- อรนุช ลิ้มตศิริ. (2546). *นวัตกรรมและเทคโนโลยีการเรียนการสอน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- Ailin, M. and P. Lindgren. (2008). Innovation Leadership in Danish SMEs. In Management of Innovation and Technology, ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference, 21-24, 98-103, September.
- American Institute for Research. (2009). *Evaluation of the school technology leadership initiative: (report 2)*. Washington DC : American Institutes of Research.

- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice : Improving Performance Through Reward*. 3rd ed. Great Britain : Kogan Page.
- Avolio, B.J. (1999). *Full range Leadership Development : Building the Vital Force in Organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Bagley, R.O. (2014). *The 10 Traits Of Great Innovators*. [online]. Available from : <http://www.forbes.com/sites/rebeccabagley/2014/01/15/the-10-traits-of-greatinnovators.html>. [accessed 20 July 2019].
- Barr, M.J. and L.A. Keating. (1990). Introduction : Elements of Program Development. in M.J. Barr, L.A. Keating and Associates. *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Barratt, C. (2014). *How to Develop a Training Program on the Job*. [online]. Available from : <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job.html>. [accessed 25 May 2019].
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : The Free Press.
- Beare, H., Caldwell, B.J. and R.H. Millikan. (1989). *Creating an excellent school: Some new management techniques*. London : Routledge.
- Bennis, W. (2002). *Creative Leadership*. Bangkok : Chulalongkorn University.
- Bennis, W.G. (1989). Managing the dream : Leadership in the 21th century. *Journal of Organization Change Management*, 2(1), 7-8.
- Bernick, M. (2005). *Job Training That Gets Results Ten Principles of Effective Employment Programs*. Michigan : Pfeiffer.
- Boone, E.J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey : Prentice Hall.
- Carmeli, A. and others. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250–260
- Casse, P. and P.G. Claudel. (2007). *Philosophy for creative leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders*. Oregon : Athena Press.

- Charney, C. and K. Conway. (2005). *The Trainer's Tool Kit*. 2nd ed. New York : American Management Association.
- Christiansen, J.A. (2000). *Building The Innovative Organization: Management Systems that Encourage Innovation*. Hampshire : Macmillan Press.
- Danner, S.E. (2008). *Creative Leadership in Art Education: Perspectives of an Art Educator*. Ed.D. Thesis, Ohio University.
- Delahaye, B.L. (2005). *Human Resource Development : Adult Learning and Knowledge Management*. Milton : John Wiley & Sons Australia.
- Delich, V. (2010). The impact of mercosur's sanitary and phitosanitary regime on its members' institutional dynamics. *Journal of CMA Management*, 79(2), 3-3.
- Dessler, G. (2002). *A frame for human resource management*. 2nd ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Drake, T.L. and W.H. Roe. (1986). *The principal ship*. New York : Macmillan.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York : Harper.
- Dubrin, A.J. (1998). *Leadership : Research finding, Practice and Skills*. Boston : Houghton Muffling.
- Dubrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Canada : South Western, Cen gage Learning.
- Dubrin, A.J. (2012). *Essentials of Management*. 9th ed. Canada : Nelson Education.
- Dyer, J.W.G. and others. (2013). *Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance*. 5th ed. USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Ellis, N.E. and A.W. Joslin. (1990). *Shared Governance and Responsibility : The Keys to leadership, Commitment and Vision in School Reform*. U.S. : Department of Educational Design and Management School of Education.
- Fullan, M. (2006). *Learning Places*. Thousand Oak, CA : Corwin Press. Ontario Principal's Council.
- George, B. (2012). *Developing Innovative Leaders*. [online]. Available from: <http://www.billgeorge.org/page/developing-innovative-leaders1>. [accessed 12 July 2016].
- Gliddon, D.G. (2006). *Forecasting a Competency Model for Innovation Leaders using a Modified Delphi Technique* . Ph.D. Thesis, Pennsylvania State University.

- Gordon, J.R. (1993). *A Diagnostic Approach to Organizational behavior*. Boston : Allyn and Bacon.
- Guilford, J.P. (1976). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Hanson, E.M. (2003). Education Administration and Organizational Behavior. 5th ed. In C. Huxam (Ed.). *Creating collaboration advantage*. (pp. 152-164). Boston : Pearson Education.
- Harris, A. (2009). Creative Leadership. *Journal of Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Hay Group. (2005). The Innovative Organization : Lessons Learned from Most Admired Companies. *Hay Insight Selections*. [Online]. Available from : <http://www.haygroup.com/downloads/es/Hay>. [accessed 12 July 2016].
- Higgins, J.M. (1995). *Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ-Its Innovation Quotient*. New York : New Management Publishing Company.
- Horth, D.M. (2014). *Innovation Leadership How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. Greensborough, NC : Center for Creative Leadership.
- Horth, D.M. and Vehar, J. (2014). *Becoming a Leader Who Fosters Innovation*. Center for Creative Leadership : All rights reserved.
- Imaginationcomau. (2016). *8 reasons why innovation is important to businesses today*. *Imagine Nation*. [Online]. Available from : <http://www.imagination.com.au/innovation-blog/8-reasons-innovation-important-businesses-today/>. [accessed 25 June 2019].
- International Society for Technology in Education : ISTE. (2009). *National educational. technology standards for administrators*. Washington, DC : Eugene, OR. [online]. Available from : <http://www.hkedcity.net/article/ec-hot-post/23apr10/>. [accessed 25 June 2019].
- Isaksen, S. and others. (2011). *Creative Approaches to Problem Solving : A Framework for Innovation and Change*. New York : Sage.

- Jennings, C. (2013). *Framework for High Performance*. [online]. Available from : <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010framework-for-highperformance.html>. [accessed 12 May 2019].
- Jong, J.P.J. and D.N. Den Hartog. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Kanaya, T. and others. (2005). Factors Influencing Outcomes From A Technology-Focused Professional Development Program. *Journal of Research on Technology in Education*, 37(3), 313-329.
- Kapur, S. (2007). *How a Visionary Leader is Made*. [online]. Available from : <http://rediff/money/2007/jul/03leader.htm>. [accessed 25 June 2019].
- Knezevich, S.J. (1984). *Administration of Management*. 5th ed. New York : Harper and Row.
- Koontz, H. and H. Weihrich. (2009). *Essentials of Management*. 8th ed. New Delhi : Tata McGraw-Hill.
- Kouzes, J.M. and B.Z. Posner. (2006). *Leadership Practices Inventory*. 3rd ed. Pfeiffer, San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Kozloski, K.C. (2006). *Principal leadership for technology integration : A study of principal technology leadership*. Philadelphia : Drexel University.
- Krejcie, R.V. and D.W. Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN : ASTD Press.
- Leonard, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Loader, A. (2016). *Why should you show innovative leadership?*. [online]. Available from : <https://blog.castle.co/innovative-leadership>. [accessed 25 June 2019].
- Locke, E.A. and others. (1991). *The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully*. New York : Lexington Books.
- Lombardo, M.M. and R.W. Eichinger. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.

- Lombardo, S. Michael, M. and R.W. Eichinger. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.
- Lussier, R.N. (2001). *Effective Leadership*. 3rd ed. Sydney : Thomson/South-Western.
- Lussier, R.N. and C.F. Achua. (2001). *Leadership : Theory, Application, Skill Development*. Cincinnati, Ohio : South-Western College.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. New York : Oxford University Press.
- Marquardt, M.J. and A. Reynolds. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN.
- McCauley, C.D. (1986). *Developmental Experiences in Managerial Work : A Literature Review*. North Carolina : Center for Creative Leadership.
- Mondy, R.W. (2010). *Human Resource Management*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.
- Murdoch, L.P. (2015). *Innovative Behavior in Local Government: Exploring the Impact of Organizational Learning Capacity, Authentic Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Intrinsic Motivation*. Ph.D. Thesis, Regent University.
- Nadler, L. (1970). *Developing Human Resource*. Houston : Gulf Publishing Company.
- O'Toole, J. (1971). *Chairman : Work in American*. Massachusetts : The MIT Press.
- Palus, C.J. and D.M. Horth. (2005). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco : Jossey Bass.
- Perera, V. (2016). *Innovative leadership*. [online]. Available from : <http://www.themalaymailonline.com/features/article/innovative-leadership>. [accessed 29 June 2019].
- Porter, M.E. (1990). The competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, 73-93.
- Puccio, G.J. and others. (2011). *Creative Leadership : Skills that Drive Change*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif : SAGE.
- Reuter, P. (2011). *Doped : How Two Plants Wreak Havoc on the Countries that Produce and Consume Them and Everyone in Between Foreign Policy*. [online]. Available from : http://www.foreignpolicy.com/articles/2009/10/19/prime_numbers_doped?page=0,2. [accessed 25 June 2019].

- Riedl, R. and others. (1998). *Leadership for a technology rich educational environment*. Washington DC : Paper presented at the Society for Information Technology and Teacher education International Conference.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior : Concepts Controversies and Application*. 10th ed. New Jersey : Pearson Prentice hall.
- Robert, F.B. and Z. Jeff. (2010). *Leadership vacuums and overcoming barriers to innovation*. [online]. Available from : <http://www.business-strategy-innovation.com/2010/04/leadership-vacuums-and-overcoming.html>. [accessed 25 June 2019].
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York : Glencoe.
- Rogers, E.M. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London : SAGE Publications.
- Rogers, E.M. and F.F. Shoemaker. (1971). *Communication of Innovations a: Cross-Cultural Approach*. New York : Free Press.
- Ronning, R., Espedal, B. and A. Jordahl. (2010). An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development. *Institute for Research in Economics and Business Administration*. The Project is Financed by The Research Council of Norway.
- Russell, J. and L. Russell. (2006). *Leading Change Training*. New York : Elsevier.
- Sapience Group. (2015). *Leadership Development*. [Online]. Available from: <http://www.SapienceGroup.net>. [accessed 7 June 2016].
- Sashkin, M. (1988). Visionary Leadership. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Defectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schiller, J. (2003). Working with ICT : perceptions of Australian principals. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 171-185.
- Sergiovanni, T.J. (1990). Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results. *Educational Leadership*, 47(8), 23-27.
- Sharma, P. (2008). *Innovative Leadership*. [online]. Available from : <http://www.scribd.com/doc14705971/Innovative-Leadership>. [accessed 25 June 2019].

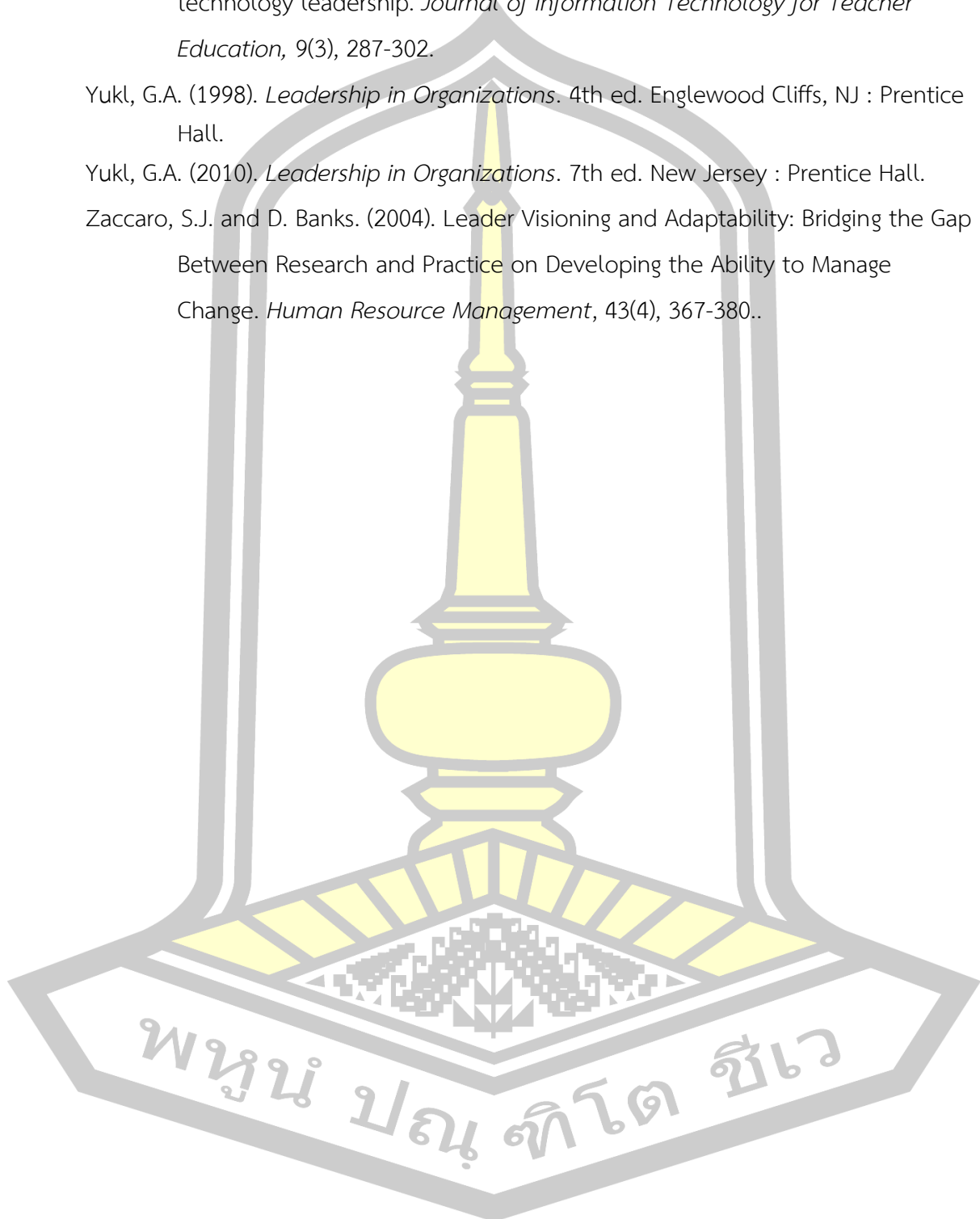
- Sims, R.R. (2006). *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. Greenwich, CT : Information Age.
- Smith, C.L. (2010). *The Four Components Found in Innovative Organization : an Investigation of Malcolm Aldridge National Quality Award Winners Since 2000*. Ph.D. Thesis, Capella University.
- Sousa, D.A. (2003). *How the gifted brain learners*. California : corwin press.
- Spahr, P. (2015). *What is Innovative Leadership? How Imagination Revolutionizes Business*. [Online]. Available from: <http://online.stu.edu/innovative-leadership/#definition.html>. [accessed 15 May 2019].
- Swanson, R.A. and E.F. Holton. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Thompson, S. (2009). *Visionary Leadership in action While There is More to Leadership Than Vision*. [online]. Available from : <http://www.books.google.co.th/books?isbn=0761971777>. [accessed 20 July 2019].
- Trethowon, D.M. (1991). *Management With Appraisal Achieving Quality Schools Through Performance Management*. London : Paul Chapman.
- Weiss, D.S. and C. Legrand. (2011). *Innovative Intelligence*. Ontario : John Wiley & Sons Canada.
- Werner, J.M. and R.L. DeSimone. (2010). *Human Resource Development*. Mason, OH : South-Western Cengage Learning.
- Westley, F. and H. Mintzberg. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32. C
- Wheatly, M. (1999). *Leadership and the New Science: Discovering order in a chaotic world*. 2nd Ed. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Whirlpool Corporation. (2009). *Awards and Recognition*. Whirlpool Corporation. [online]. Available from : http://www.whirlpoolcorp.com/about/awards_recognition.aspx [accessed 20 July 2019].
- Wilmore, E.L. (2002). *Principal Leadership: Applying the New Educational Leadership Constituent Council (ELCC) Standards*. Thousand Oak, California : Conwin Press.

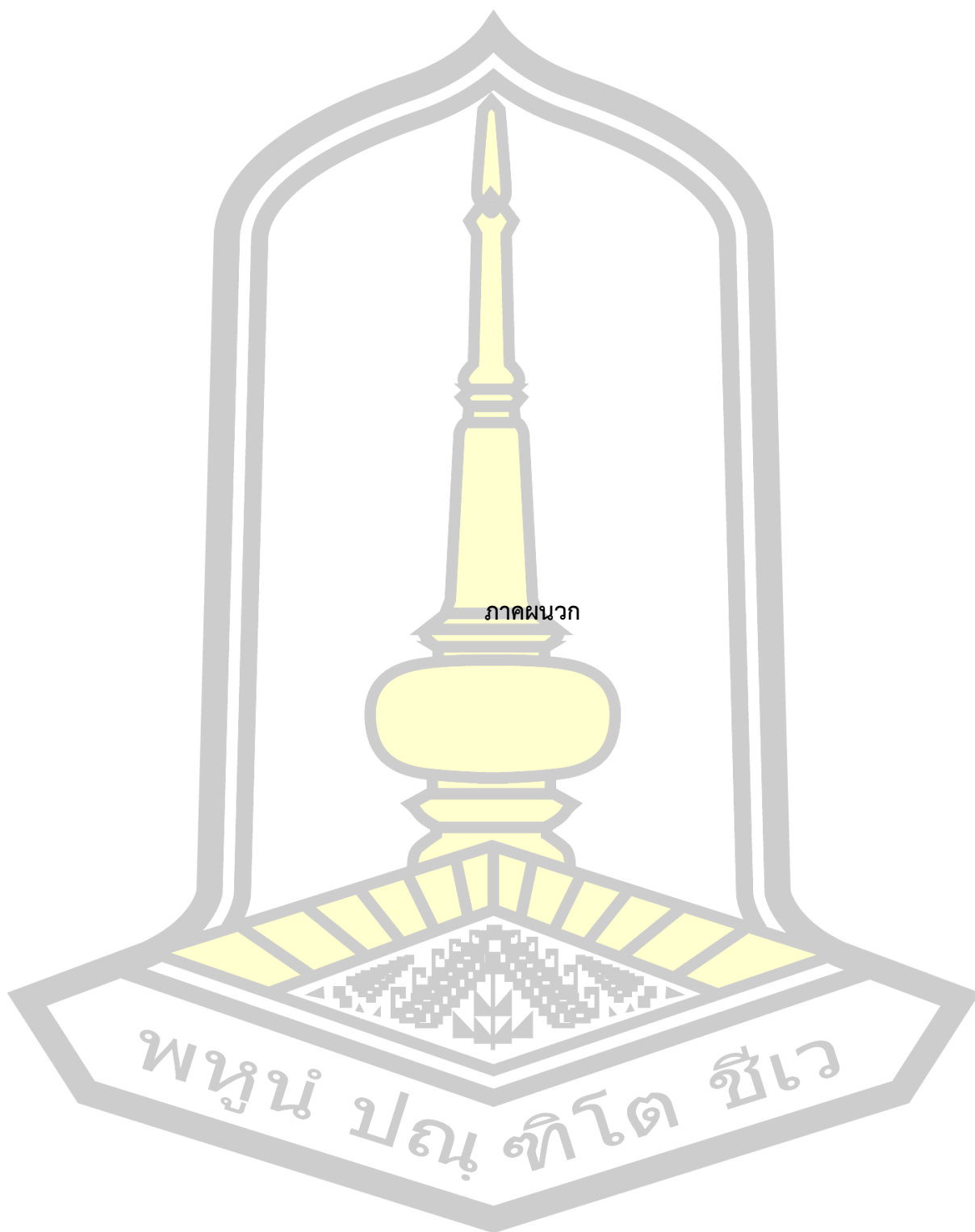
Yee, D.L. (2000). Image of school principals' information and communication technology leadership. *Journal of Information Technology for Teacher Education*, 9(3), 287-302.

Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall.

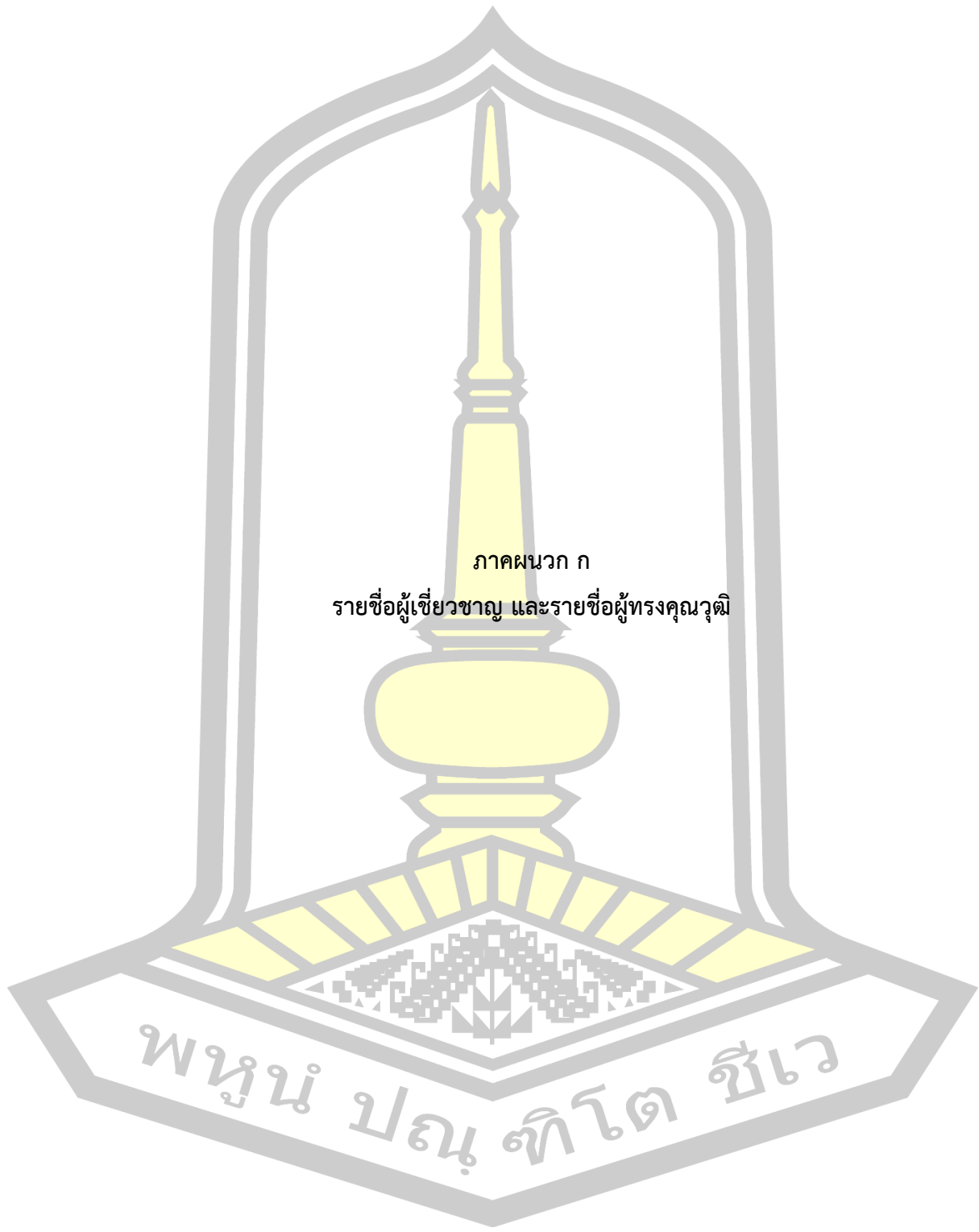
Zaccaro, S.J. and D. Banks. (2004). Leader Visioning and Adaptability: Bridging the Gap Between Research and Practice on Developing the Ability to Manage Change. *Human Resource Management*, 43(4), 367-380..





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องวิจัย

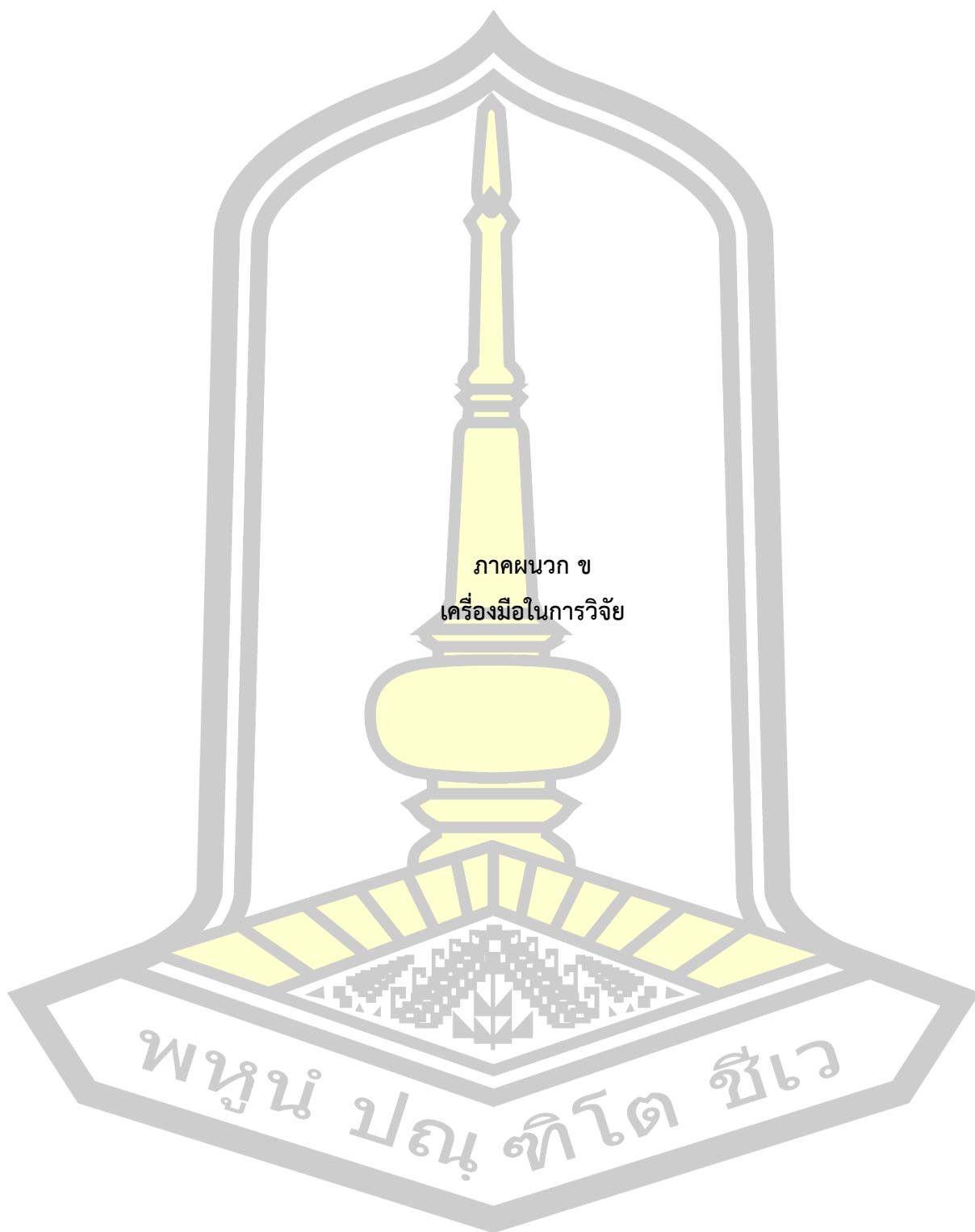
1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ดร.อพันธ์วี พูลพุทธา วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1. ดร.จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ
2. นายโชติ บุญทน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ
เขต 1
3. นายอภิวัฒน์ แสนคุ้ม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลศรีสะเกษ อำเภอเมืองศรีสะเกษ
จังหวัดศรีสะเกษ
4. ดร.ยงชัย สุขเมธีวิทย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลยางชุมน้อย (หน่วยคุรุราษฎร์รังสรรค์)
อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ
5. นายอุดม โพธิ์ชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแพงวิทยา อำเภอเมืองศรีสะเกษ
จังหวัดศรีสะเกษ





ภาคผนวก ข
เครื่องมือในการวิจัย

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1
2. ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ
3. แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความจริง คำตอบที่เป็นจริงที่สุดจะช่วยให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1
4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

จ่าอากาศโท จีระศักดิ์ นามวงษ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 062-1724725

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ น้อยกว่า 31 ปี 31-40 ปี
 41 - 50 ปี มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้รักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา
 ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ
5. ประสบการณ์ในการทำงาน
 น้อยกว่า 6 ปี 6 - 10 ปี
 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี
 21 - 25 ปี มากกว่า 25 ปี
6. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)
 โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)
 โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 - 600 คน)
 โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 601 - 1,500 คน)
 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 1,501 คนขึ้นไป)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความแปลกใหม่ ทำทายเป็นไปได้ และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา										
ตัวชี้วัดที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์											
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา										
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำเอกสาร ป้ายนิเทศ แสดงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา										
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา										
ตัวชี้วัดที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์											
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำวิสัยทัศน์ลงไปสู่ปรัชญาของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นนโยบาย โครงการ/กิจกรรม และลงสู่การปฏิบัติจริง										
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ										
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์กำหนด										
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์กำหนด										
14	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด										

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
44	ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมและให้ความช่วยเหลือครูในการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนการสอน												
45	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT ที่เพียงพอต่อความจำเป็นและทันสมัย												

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือ





แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตรวจสอบในหัวข้อและประเด็นต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อยเพียงใด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละข้อ 5 ระดับดังต่อไปนี้
 - 5 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด
3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมแนบท้ายแบบประเมิน

จำอากาศโท จีระศักดิ์ นามวงษ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 062-1724725

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6. การประเมินผล										
6.1 การประเมินก่อนการพัฒนา										
6.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา										
6.3 การประเมินหลังการพัฒนา										
6.4 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา										
รวม										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

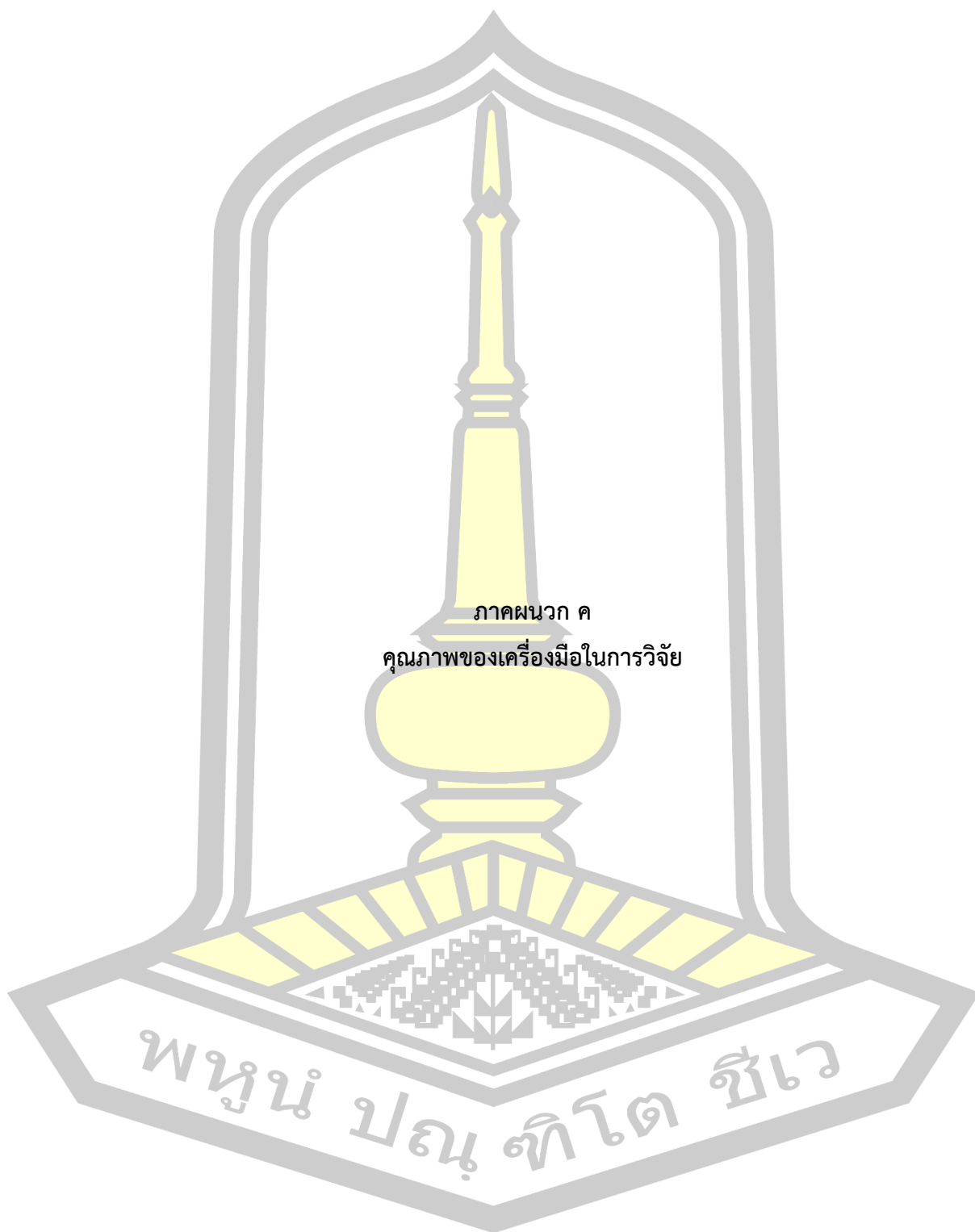
.....

(ลงชื่อ)..... ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ค
คุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

พหุบัณฑิต โท ชีวะ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ข้อ	การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
17	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
27	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
40	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

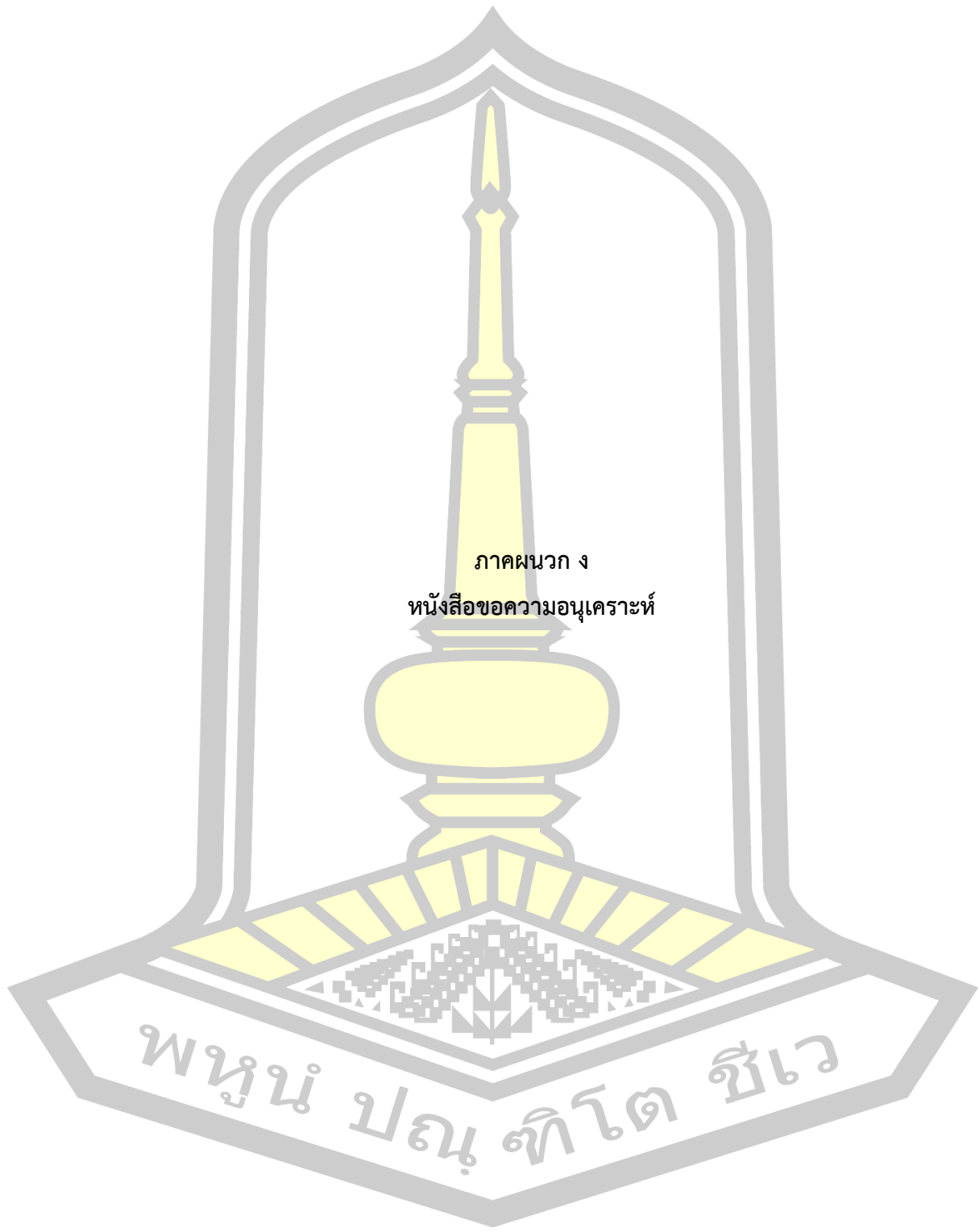
สรุป ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 สามารถนำไปใช้ได้

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก		
	N	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
a11	30	0.433	0.594
a12	30	0.481	0.913
a13	30	0.330	0.425
a14	30	0.510	0.913
a15	30	0.602	0.791
a21	30	0.519	0.616
a22	30	0.513	0.686
a23	30	0.264	0.754
a24	30	0.417	0.913
a31	30	0.501	0.208
a32	30	0.663	0.405
a33	30	0.690	0.854
a34	30	0.658	0.779
a35	30	0.658	0.561
a41	30	0.800	0.670
a42	30	0.735	0.518
a43	30	0.759	0.854
a44	30	0.730	0.521
a45	30	0.794	0.561
b11	30	0.656	0.798
b12	30	0.504	0.638
b13	30	0.362	0.208
b14	30	0.664	0.521
b15	30	0.742	0.544
b21	30	0.501	0.081

ค่าอำนาจจำแนก			
ข้อ	N	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
b22	30	0.741	0.586
b23	30	0.642	0.815
b31	30	0.747	0.913
b32	30	0.649	0.779
b33	30	0.392	0.450
b34	30	0.257	0.854
b35	30	0.325	0.854
c11	30	0.548	0.913
c12	30	0.512	0.653
c13	30	0.542	0.849
c14	30	0.510	0.675
c15	30	0.608	0.346
c21	30	0.645	0.579
c22	30	0.786	0.626
c23	30	0.736	0.770
c31	30	0.635	0.913
c32	30	0.671	0.870
c33	30	0.367	0.854
c34	30	0.548	0.854
c35	30	0.360	0.854
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ		0.958	0.975

สรุป ค่าอำนาจจำแนกรายข้อทุกข้อเข้าเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.20 – 1.00 เป็นข้อคำถามที่ดี
 ใช้ได้และผู้วิจัยนำค่าอำนาจจำแนกที่เข้าเกณฑ์มาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยวิธีการหาค่า
 สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของ
 แบบสอบถามทั้งฉบับ สภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.958 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.975
 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถือ



ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว257 วันที่ 25 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ

ด้วย จำอากาศโท จิระศักดิ์ นามวงษ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา
การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว257 วันที่ 25 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย จำอาภาศโท จีระศักดิ์ นามวงษ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว257 วันที่ 25 มกราคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

ด้วย จำอาภาศโท จิระศักดิ์ นามวงษ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนา
การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มธ. ๖๖



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว257 วันที่ 25 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย จำอาภาศโท จีระศักดิ์ นามวงษ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว257 วันที่ 25 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.อพันธ์ พูลพุดธา

ด้วย จำอากาศโท จีระศักดิ์ นามวงษ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ภาคผนวก จ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

พหุ ประถมศึกษา



คู่มือ

การใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1



พัฒนาโดย

จำอากาศโท จีระศักดิ์ นามวงษ์
นิสิตระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คู่มือ

การใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1



พัฒนาโดย

จำอากาศโท จีระศักดิ์ นามวงษ์

นิสิตระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

พหุบัณฑิต โท ชีเว

คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำชี้แจง

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เล่มนี้จัดทำขึ้นโดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยมที่ดีทางด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ก้าวทันยุคสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การมีวิสัยทัศน์ โมดูล 2 การมีความคิดสร้างสรรค์ โมดูล 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ซึ่งใช้วิธีการพัฒนาหรือวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้ระยะเวลาในการพัฒนาจำนวนทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

1. หลักการ

ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญหรือเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือภาคเอกชน เป็นองค์กรระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ต่างก็ต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ธวัช บุญยณณ, 2550) ในทศวรรษที่ผ่านมาการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นประเด็นที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ เพื่อให้เกิดทักษะในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการและการที่จะพัฒนาทักษะของผู้นำไปในทิศทางนวัตกรรมนั้น นอกจากจะต้องพัฒนาความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคแล้ว ผู้นำยังจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านความคิดสร้างสรรค์ด้วย ในการที่จะสร้างให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์นั้น ต้องทำควบคู่กับการสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำรวมทั้งบุคลากรทุกคน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งให้อิสระทางความคิดกับบุคลากรเพื่อให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แก่องค์กร ซึ่งการพัฒนาให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม(Innovative Leadership) นั้นจะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่องค์กร และยังส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศชาติ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในองค์กร คือ ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม เกิดความไว้วางใจหรือเชื่อใจระหว่างกันในการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขัน และในเชิงของคุณภาพของผลผลิต การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการ การบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบของเครือข่ายและองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจากการใช้บริการขององค์กร และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมได้ (กุลชลี จงเจริญ, 2562)

การเสริมสร้างผู้นำให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) นั้นจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ผู้บริหารทางการศึกษาซึ่งมีบทบาทภารกิจในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะในการบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารทางการศึกษาจะ

พบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจน หรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารทางการศึกษา คือจะต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์, 2562) ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษาก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 จะต้องมีคุณลักษณะ และทักษะที่โดดเด่นและแตกต่างไปจากผู้บริหารสถานศึกษาในยุคก่อน ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณลักษณะและทักษะที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 เพื่อจะได้รับมือและออกแบบการจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เหมาะสม ทำทนายและสร้างแรงบันดาลใจให้กับครู และผู้เรียน เพื่อให้เกิดการร่วมมือในการเรียนรู้ คิดค้น สร้างสรรค์ และพัฒนา ต่อยอดองค์ความรู้จนสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม (Innovative School)

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด และในปัจจุบันยังไม่มีหลักสูตรหรือกระบวนการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เลย ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ทุกคน เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2. วัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาการศึกษาให้ก้าวทันยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

3. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

4. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 แบ่งออกเป็น 3 โมดูลดังนี้

Module 1 การมีวิสัยทัศน์ จำนวน 55 ชั่วโมง ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. การเป็นแบบอย่างที่ดี

Module 2 การมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 65 ชั่วโมง ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การมีความยืดหยุ่น
2. การมีจินตนาการ
3. การสร้างแรงจูงใจ

Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม จำนวน 30 ชั่วโมง ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ
2. การสร้างเครือข่าย
3. การใช้เทคโนโลยี

5. การดำเนินการ

การดำเนินการจะใช้วิธีการพัฒนา และกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดจากงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แล้วสรุปวิธีการพัฒนาได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ (70 : 20 : 10) จำนวนทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังตารางต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	จำนวนชั่วโมง ในการพัฒนา
1. เตรียมการก่อนการพัฒนา 1.1 ปฐมนิเทศการใช้โปรแกรมพัฒนา 1.2 ทำแบบทดสอบก่อนการพัฒนา 1.3 ทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ละลายพฤติกรรมของ ผู้เข้ารับการพัฒน โดยการเล่นเกมฝึกความมีภาวะผู้นำ เพื่อเป็นการกระตุ้น จูงใจ ก่อนเข้ารับการพัฒนา	อบรม	2
2. การดำเนินการพัฒนา 2.1 บรรยายเนื้อหา ประกอบด้วย 3 Module ดังนี้ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การมีความคิดสร้างสรรค์ Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม 2.2 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาการศึกษา 2.3 บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้า รับการพัฒนา	อบรม ศึกษาดูงาน เรียนรู้จาก การปฏิบัติ	6 30 105
3. สรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา 3.1 นำเสนอรายงานผลการพัฒนา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3.2 สรุป/อภิปรายผลการพัฒนา 3.3 ทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา และแบบสอบถาม ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา	อบรม	7
รวม		150

6. การประเมินผล

ขั้นที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

1. การประเมินก่อนการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการทำแบบทดสอบประเมินตนเอง
ก่อนการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ

2. การประเมินระหว่างการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคำ
แบบบันทึกกิจกรรม

3. การประเมินหลังการพัฒนา ใช้วิธีการนำเสนอรายงานผลการเรียนรู้จากการเข้ารับ
การพัฒนา และทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ

ขั้นที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาคือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

หลักการ

- เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

วัตถุประสงค์

- เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาการศึกษาให้ก้าวทันยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

กลุ่มเป้าหมาย

- ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

เนื้อหา

- Module 1 การมีวิสัยทัศน์ จำนวน 55 ชั่วโมง
- Module 2 การมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 65 ชั่วโมง
- Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม จำนวน 30 ชั่วโมง

การดำเนินงาน

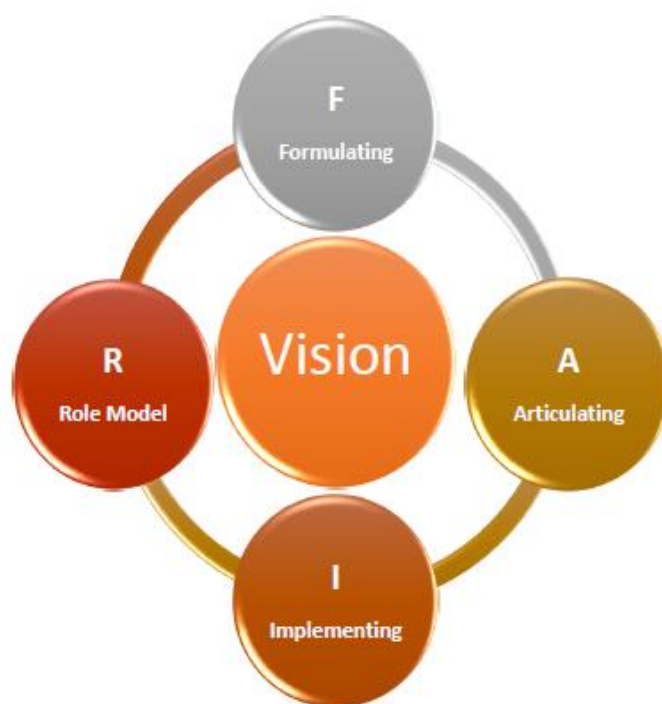
- การดำเนินการพัฒนาวิธีการพัฒนาได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ (70 : 20 : 10) จำนวนทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง
- 1. เตรียมการก่อนการพัฒนา โดยการปฐมนิเทศ/ทำแบบทดสอบก่อนการพัฒนา/ทำกิจกรรมสานสัมพันธ์
- 2. การดำเนินการพัฒนา โดยการบรรยายเนื้อหา / ศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา และการพัฒนาการศึกษา / บุคลากรจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา
- 3. สรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา โดยการนำเสนอรายงานผลการพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุป/อภิปรายผลการพัฒนา

การประเมินผล

- การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ได้แก่ ประเมินก่อนการพัฒนา โดยการทำแบบทดสอบ ประเมินระหว่างการพัฒนา โดยการทำแบบบันทึกกิจกรรม ประเมินหลังการพัฒนา โดยการทำแบบทดสอบ
- ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

Module 1

การมีวิสัยทัศน์ (Vision)



Module 1

การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

1. หลักการ

ผู้บริหารจะพัฒนาองค์การให้สามารถบรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้น วิสัยทัศน์ขององค์การมีส่วนสำคัญที่จะนำพาทิศทางการและนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจหวัง เมื่อผู้บริหารมีเทคนิคกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ที่จะสามารถพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดี และผู้บริหารคาดหวังว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมานั้นจะสามารถทำให้องค์การเกิดการพัฒนาได้ แต่สิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังที่ให้เกิดขึ้นตามวิสัยทัศน์นั้นจะเป็นจริงหรือไม่ ต้องขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์การและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะช่วยนำพาวิสัยทัศน์และนำพาทิศทางการให้ประสบผลสำเร็จ ภายใต้การกำหนดนโยบาย การสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา การสร้างตัวแบบ วิสัยทัศน์การสร้างข้อตกลงร่วมกัน การสื่อสารวิสัยทัศน์และการกระจายความรับผิดชอบ ดังนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ และทำให้บุคลากร ยอมรับ เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และผู้รักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

4. เนื้อหาสาระ

เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 4 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

ในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำไม่สามารถที่จะนั่งรออยู่เฉย คอยให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นเองได้ แต่จำเป็นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วินิจฉัยความต้องการของ

สมาชิก ฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์การ ได้ถามปัญหา สังเกตปฏิกิริยา
ย้อนกลับของสมาชิก ศึกษาข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นมาประมวลกันเป็นวิสัยทัศน์ของผู้นำ

Locke et al. (1991) ได้เสนอแนวคิดว่าการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากวิธีการ
ดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย และฟังความคิดเห็นจาก
บุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์การ และนอกองค์การ
2. การจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำ
ไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้ คือ การมี
สายตายาวไกล ความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์การ ความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่
อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ
ความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านอันอาจเกิดขึ้น การมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความ
คิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา
3. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการ
กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมี
ลักษณะย่อเน่า ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง ปรารถนาที่จะบรรลุให้ได้
4. การประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับ
ความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์การหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธ ผู้นำก็จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้น
มาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป

DuBrin (1998) ได้กล่าวว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องเตรียมและใช้แหล่งข้อมูล
ต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายตามความ
จำเป็น โดยได้เสนอขั้นตอนที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์
องค์การ กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประเมินปัญหาและโอกาสที่เอื้ออำนวย
แล้วสร้างแบบประเมินและตัดสินใจเลือก

Wilmore (2002) ได้อธิบายถึงการพัฒनावิสัยทัศน์หรือการสร้างวิสัยทัศน์จะบอกถึง
สภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต จากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นทุกสิ่งในสถานศึกษาต้อง
สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548) สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อนำไปสู่การ
พัฒนาคน สังคมประเทศชาติและมนุษยชาติ มีปรัชญาในการสร้างวิสัยทัศน์ 4 ประเด็นหลัก คือ

1. มองประเด็นแบบสหวิทยาการ ในการวิเคราะห์วิจัยประเด็นเรื่องใด จะต้อง
ร่วมกันมองปัญหา โดยมุ่งที่การศึกษาหาคำตอบอย่างครบวงจรและสมดุล

2. มองประเด็นอนาคต มุ่งประเด็นไปที่อนาคตด้วยการสร้างความเข้าใจในอดีต และสามารถวิเคราะห์ปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การวางแผนระยะยาวในอนาคต เน้นป้องกันและลดการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการไม่วางแผนระยะยาว

3. มีคำตอบที่เป็นรูปธรรม ต้องมีคำตอบที่ชัดเจนเพื่อนำมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงได้ มิใช่มุ่งให้เกิดการพัฒนาความเจริญทางเศรษฐกิจและวัตถุเท่านั้น แต่พัฒนาความรู้ พัฒนาคน พัฒนาจิตใจ พัฒนาสิ่งแวดล้อมและพัฒนาด้านอื่น ๆ อย่างสมดุลและครบถ้วน

4. ถ่ายทอดออกไปได้ เป็นความปรารถนาให้การศึกษาวิจัยที่ดำเนินการนั้นเป็นประโยชน์แก่สังคมส่วนรวมมากที่สุด ข้อมูลที่เป็นรูปธรรมจะถูกนำมาช่วยให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นและกระจายไปสู่มหาชนให้กว้างขวางที่สุด การเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ได้ผล จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสาร และมีวาทีศิลป์ที่ดี สามารถเผยแพร่ให้สมาชิกรับรู้วิสัยทัศน์ของตนได้ด้วยคำพูดและการกระทำที่เป็นตัวอย่าง

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2541) เสนอแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้คือ

1. การคิดจากหลายผัสสะ (Multisensory Thinking) ได้แก่ สิ่งที่ได้รู้ ได้เห็นสัมผัส ด้วยหู ตา จมูก ลิ้น กาย ใจของเราเชื่อมโยงสังเคราะห์ประสบการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

2. การสร้างแผนที่ไว้ในสมอง (Mind Mapping) คิด คาดคะเน วิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ แบบใยแมงมุม โดยระบุความคิดหลักแล้วระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการใช้นำร่วมของสมองทั้งสองซีกอย่างสมดุล ทั้งในส่วนการคิดวิเคราะห์และจินตนาการ

3. การคิดแล้วเขียน (Brain Writing) เป็นการระดมสมองโดยให้ผู้เข้าร่วมประชุม คิดดังๆ เขียนความคิดในกระดาษ แล้วช่วยกันคิดต่อยอด

4. แผนบอกเรื่องราว (Storyboarding) โดยเขียนแนวคิดลงในกระดานที่ติดตามทางเดินหรือห้องพักผ่อนกาแฟเพื่อให้คนอื่นร่วมแสดงทัศนะ ร่วมปรับปรุงแก้ไข

5. การฝึกญาณหยั่งรู้ (Intuition) เช่น ฝึกสมาธิ ฟังดนตรีเบา ๆ ฝึกจิตด้วยการเล่นกับความคิดแบบมีสิ่งเร้าชี้แนะ เช่น อักษรไขว้ หมากกรุก ฝึกความยืดหยุ่น มีจิตใจเปิดกว้าง คิดวิเคราะห์ในแง่มุมมองต่าง ๆ ระบุข้อดีข้อเสีย การประเมินทางเลือก จดความคิดใหม่ ๆ ที่แวบเข้ามาในสมอง

6. การวิเคราะห์ SWOT โดยอาศัยกรอบของเวลา 3 ช่วง คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต พิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร

7. วิเคราะห์สถานการณ์ด้วย Scenario Planning เป็นการคิดคาดคะเนอนาคตที่อาจเป็นไปได้ โดยผู้เกี่ยวข้องร่วมกันระบุ เล่าเรื่องหรือกำหนดเป็นฉาก ภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ กระบวนการคิดเป็นฉาก ๆ จะช่วยหาภาพที่ควรปฏิบัติในอนาคต

8. การประชุมร่วมกัน เพื่อหาเอกฉันท์ของข้อความที่จะเลือกเป็นวิสัยทัศน์ ทำได้ 3 ระดับ คือ การจัดอันดับข้อความ ความสอดคล้องของข้อความกับเกณฑ์ความสำเร็จและความสอดคล้องของข้อความกับสภาพปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ

วีรุธ มาฆะศิรานนท์ (2542) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะเกิดจากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
2. องค์ความรู้ (Knowledge) ของคนในองค์การ
3. การริเริ่ม ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม
4. ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ
5. การผสมผสานจินตนาการและดุลพินิจ ศักยภาพ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการเรียนรู้
6. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ (System Approach)
7. การกำหนดทางเลือกในการเดินไปสู่อนาคต (Scenario of the Future) ที่จะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ
8. การรวมพลังความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม (Innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) ได้ยืนยันว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจำเป็นต้องใช้ศิลปะ เพราะวิสัยทัศน์เป็นจินตภาพที่ปราศจากรายละเอียด วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่โรงเรียนต้องการจะให้เห็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้ลงมือดำเนินการแล้ว ซึ่งขั้นตอนในการกำหนด หรือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ระบุผลที่เกิดจากการสำรวจตนเอง โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน คุณภาพ และตัวชี้วัดของสถานศึกษา (Benchmarking) กำหนดเป็นจุดเด่น จุดด้อยหรือจุดที่ต้องการพัฒนาของแต่ละขอบข่ายและตัวชี้วัดคุณภาพ
2. จัดหรือจำแนกจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนามาตรฐานคุณภาพและตัวบ่งชี้ของแต่ละด้าน
3. จัดลำดับความสำคัญของจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนา โดยยึดหลักว่ารักษาจุดเด่นเพื่อคงมาตรฐานคุณภาพและพัฒนา เพื่อยกระดับเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา
4. นำผลจากข้อ 3 มากำหนดทิศทางการพัฒนา ระยะ 3-5 ปี ของโรงเรียนตามแนวทางที่กำหนด

ชุดที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

เมื่อผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้ว จำเป็นต้องบรรยาย อธิบายให้สมาชิกขององค์กร ได้รับรู้ ไม่ว่าจะเป็นหนทางใดทางหนึ่ง และมองเห็นความเป็นไปได้ คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้เป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการสื่อสารวิสัยทัศน์ คือ การให้สมาชิกยอมรับวิสัยทัศน์ของตน ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และค่านิยมของสมาชิก

Bear, Caldwell and Millikan (1989) ได้กล่าวว่าการเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถทำได้ 3 แนวทาง คือ

1. การพูด หมายถึง การพูดโดยปากเปล่า รวมทั้งการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือสมาชิก
2. การกระทำ หมายถึง การจัดสถานที่ทำงาน การเลือกเน้นจุดสนใจสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่าง ๆ การจัดตารางปฏิบัติกิจกรรม
3. การให้รางวัล โดยคำพูดและการกระทำของผู้บริหารที่ให้แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกอื่น ๆ ของโรงเรียน เช่น คำแสดงความขอบคุณ ยกย่องชมเชย ให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน เป็นต้น

Yukl (1989) เสนอวิธีการจะแสดงให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์หรืออนาคตที่เป็นไปได้นั้น จำเป็นต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ เกิดความเข้าใจและยอมรับ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง โดยการใช้วาทศิลป์ เช่น การใช้อุปมา การเขียนเป็นคำขวัญ การเขียนเป็นข้อความที่มีความหมาย การใช้ภาพ สัญลักษณ์ใดๆ ที่เป็นตัวแทนของวิสัยทัศน์

Ellis and Joslin (1990) มีความเห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้นยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กรให้มีความคิดเห็นคล้อยตามและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดคือการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ นั่นคือ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นของตน ผู้บริหารจึงต้องมีศิลปะในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก มีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538) ได้กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ จำเป็นต้องมีกรอธิบาย และทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ เข้าใจ และมองเห็นความเป็นไปได้ นั่นคือการเปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม ซึ่งผู้นำจะต้องใช้วาทศิลป์ ในการอธิบาย และโน้มน้าวให้บุคคลในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น

พัฒน์นิจ โกลัญจนาท (2542) ได้แสดงความเห็นว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์เป็นอีก กระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะต้องเอาภาพที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เผยแพร่ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง วิธีการเผยแพร่ คือ การใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และ ผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่าการสื่อสารภาพที่คิดได้เป็นวิธีการทำให้สมาชิก ในหน่วยงานให้การยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการอธิบาย และสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกได้เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางวิสัยทัศน์ขององค์กร ด้วย

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2543) เสนอว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ผู้นำสร้างขึ้นจะต้องเสนอ ให้ทีมงานร่วมรับรู้ และทีมงานจะต้องเห็นชอบว่าจะสนับสนุน (Share and Support) การให้ทุกคนมีส่วน ร่วมในการสร้างข้อตกลงตามแนวทางที่กำหนด จะช่วยให้มีการตัดสินใจ และร่วมแรงร่วมใจ ทำให้ภาพที่ควรจะเป็นนั้นเป็นจริงได้

ชุดที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปจนประสบผลสำเร็จ

Sashkin (1988) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทาง คือ

1. โดยการหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียน และกำหนดนโยบาย โครงการเพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง
2. โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรมี คุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด วางตน ให้เป็นที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นใจในตนเอง และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

Tregoe et al. (1989) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมเกิดจาก กระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการถ่ายทอดหรือเผยแพร่วิสัยทัศน์และไปสิ้นสุดเมื่อ วิสัยทัศน์นั้นได้ไปเป็นส่วนหนึ่งที่เติมเต็มการปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละวัน โดยได้เสนอแนวทางการ ปฏิบัติดังนี้

1. การเผยแพร่วิสัยทัศน์และสร้างจุดเน้นหรือทิศทางเชิงกลยุทธ์
2. เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่แผนปฏิบัติงานและงบประมาณ เป็นการสร้างโครงการที่ ตอบสนองกลยุทธ์ที่เป็นจุดเน้น
3. ตรวจสอบ กำกับติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติอย่างมี ประสิทธิภาพ ดำรงรักษาให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและวางแผนปรับปรุงแก้ไข

Locke et al. (1991) ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผล ดังนี้

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกเป็นบัญชีรายการที่ต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์กรในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้มีความใกล้ชิดกันเข้าไปทุกที่จนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้

2. จัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

3. คัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคลากรให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

4. สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิกโดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและการกระจายอำนาจ

5. เก็บรวบรวมข้อมูลและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดีเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจให้ผิดพลาด

6. สร้างทีมงานที่ดีให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

Trethowan (1991) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้ได้ผลดีผู้นำควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน

2. สร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก

3. จัดโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

4. จัดหางบประมาณสนับสนุน

5. มีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก

6. มีความจริงใจกับสมาชิกทุกคน

Zaccaro and Banks (2004) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทาง คือ

1. โดยการหลอมรวมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียนและกำหนดนโยบายโครงการเพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง

2. โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจ มีความมั่นใจในตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

มารศรี สุธานี (2540) สำหรับการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ได้สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแสดงให้เห็นได้ดังพฤติกรรมต่อไปนี้

1. ตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและเป็นไปได้
2. ให้สมาชิกมองเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
3. ให้สมาชิกมองเห็นประโยชน์และคุณค่าที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงนั้น
4. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกทุกคน
5. ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น
6. ศึกษาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์การ

พัฒนิจ โภณจนาท (2542) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีกรอบในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ด้วย โดยมีแนวทางการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. จัดทำแผนการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดในแผนงานแต่ละด้านอย่างชัดเจน สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบทั้งด้านเป้าหมาย แผนงาน โครงการ และการดำเนินงานที่จะรองรับวิสัยทัศน์นั้น
2. มีการจัดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสมกับองค์การ รวมถึงอาจจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ
3. ปรับปรุงบุคลากรให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ใหม่ อาจจะต้องมีการฝึกอบรม มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ
4. กำหนดดัชนีชี้วัดการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามวิสัยทัศน์ใหม่ มีแนวทางการประเมินและการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น
5. มีขั้นตอนการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ในแต่ละงานควรจะได้รับ การดำเนินการอย่างจริงจัง การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งที่จะต้องมองภาพรวม และภาพย่อยให้ชัดเจนจึงจะนำไปสู่การปฏิบัติได้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) เสนอแนะว่า การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย และแผนงานที่ชัดเจน มีระบบระเบียบการประสานงานให้เป็นประโยชน์อย่างจริงจัง
2. ต้องสามารถปรับเปลี่ยนผู้บริหารได้ง่าย และส่งเสริมผู้มีความรู้ความสามารถให้ได้มีโอกาสบริหาร โดยไม่ยึดติดอยู่กับระบบอาวุโสแต่เพียงอย่างเดียว
3. รู้จักใช้เครื่องมือเครื่องใช้ทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เหมาะสม ทันสมัย

4. เน้นการพัฒนา และปรับปรุงทัศนคติ สมรรถนะของบุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
5. การใช้เทคนิคบริหารต่าง ๆ มาช่วยในการบริหาร
6. การส่งเสริมให้ผู้เชี่ยวชาญใช้ความรู้ความชำนาญพิเศษเฉพาะสาขา เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด
7. การให้ความรู้ข่าวสารที่จำเป็น และเหมาะสมกับพนักงานในองค์การอย่างสม่ำเสมอและทันที่
8. ควรมีการกระจายอำนาจทั้งในการตัดสินใจ การควบคุม และการปฏิบัติไปยังบุคลากรระดับต่าง ๆ ในองค์การ
9. การปรับองค์การให้กะทัดรัดเหมาะสมกับงาน และมีความยืดหยุ่นสูง สามารถที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การเสมอ
10. มีการปรับปรุงกฎระเบียบให้เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานขององค์การอยู่เสมอ
11. ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และผู้ปฏิบัตินั้นจะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด โดยผู้กำหนดวิสัยทัศน์ควรเตรียมการผลักดันให้บังเกิดภาพในอนาคตที่วาดไว้แต่เนิ่น ๆ
12. อุปสรรคที่จะทำให้วิสัยทัศน์ไม่บรรลุผลดังที่คาดหวัง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมกว้างเกินไปจนติดตามไม่ได้ ขาดการวางแผนที่รัดกุม และขาดการผูกพันเพื่อรองรับการปฏิบัติอย่างแท้จริง

ชุดที่ 4 การเป็นแบบอย่างที่ดี

Sashkin (1988) การเป็นแบบอย่างที่ดี คือผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่าง มีความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความหนักแน่น เป็นมิตร เป็นผู้เข้าร่วมแบ่งปันความรู้สึกับสมาชิก

Nanus (1996) กล่าวถึง การเป็นแบบอย่างที่ดี คือการแสดงออกของผู้บริหารเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้ฝึกสอน สร้างความไว้วางใจ เน้นการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

Kapur (2007) การเป็นแบบอย่างที่ดี คือการไม่ย่อท้อ มีความมุ่งมั่น อดทน และฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่วิสัยทัศน์ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

Rock (2009) การเป็นแบบอย่างที่ดี คือผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นนักสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างที่ดี คือ เป็นผู้ที่มีอุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความกล้าต่อการลงมือปฏิบัติ เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ

Thompson (2009) การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงการแสดงออกในลักษณะที่อบอุ่น ให้ความสนใจ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538) กล่าวว่า การทำตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้ สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ โดยการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง ซึ่งการทำตนเป็นแบบอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

สมชาย เทพแสง (2552) การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี ได้รับการยอมรับและไว้วางใจ สร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริงใจในการทำงาน ให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยปราศจากการควบคุมให้อิสระในการทำงาน ให้ความใกล้ชิดกับบุคลากร มีความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความน่าเชื่อถือ ให้ความสำคัญกับทุกคน บทบาทของผู้นำจึงอยู่ที่ใส่ใจของผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีความคิดดี เป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553) กล่าวถึง การเป็นแบบอย่างที่ดี คือ ความสามารถของผู้นำในการสร้างความเชื่อมั่นและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี จูงใจและสร้างศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้นำต้องมีความประพฤติที่มีความซื่อสัตย์ไม่ใช้อำนาจไปในทางที่ผิด อดทนต่อปัญหา และมีเมตตาที่จะช่วยเหลือ สั่งสอน รวมทั้งมีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะเป็นแบบอย่างของการสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามให้เกิดขึ้นในองค์กร

สุรีพันธุ์ เสนานุช (2553) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม หมายถึง ผู้นำมีความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในเรื่องของจริยธรรมมาตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้เกิดการวางระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การตัดสินใจในเรื่องสำคัญไม่ได้มีสิทธิ์ขาดอยู่ที่ผู้นำ แต่จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อพิจารณาและร่วมกันตัดสินใจ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะให้การยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมอยู่เสมอ มีการปลูกฝังค่านิยมด้านจริยธรรม ถ่ายทอดแนวคิดจากรุ่นสู่รุ่น และบรรจุหลักสูตรด้านจริยธรรมในการเรียนการสอน จากการศึกษา Visionary Leadership กรณีศึกษาโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ พบว่า พนักงานทุกระดับสามารถหยิบแบบอย่างด้านจริยธรรมของผู้บริหารมาอธิบายได้อย่างชัดเจน ไม่เฉพาะเรื่องของความโปร่งใสเป็นธรรมแต่ยังหมายถึงความเมตตา อาหาร การเอาใจใส่ในฐานะผู้ใหญ่ที่มีต่อผู้น้อย ทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

นิกัณฐลา ลั่นเหลือ (2554) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ มีการประพฤติตนที่ดี ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจรรยาบรรณ สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ออนาคต เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และมีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี

5. การดำเนินการ

ในการดำเนินการจะใช้เวลาในการพัฒนา 55 ชั่วโมง ด้วยวิธีการพัฒนา และกิจกรรมที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้

1. การอบรม โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้
 - 1.1 วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคำถามข้อสงสัย หรือเสนอแนะแนวทางการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในรูปแบบที่หลากหลาย อันจะนำไปสู่การเป็นการองค์การนวัตกรรม หรือสถานศึกษานวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ
 - 1.3 ผู้เข้ารับการพัฒนาคำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
 - 1.4 สรุป/อภิปรายผลการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอรายงานผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. การศึกษาดูงาน โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้
 - 2.1 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาการศึกษา
 - 2.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาคำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยใช้กิจกรรมพัฒนา ดังนี้
 - 3.1 การบูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา
 - 3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาคำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

6. การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อน-หลังการพัฒนาโดยการทำแบบทดสอบ จำนวน 20 ข้อ
2. ประเมินผลงานจากการทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

บรรณานุกรม

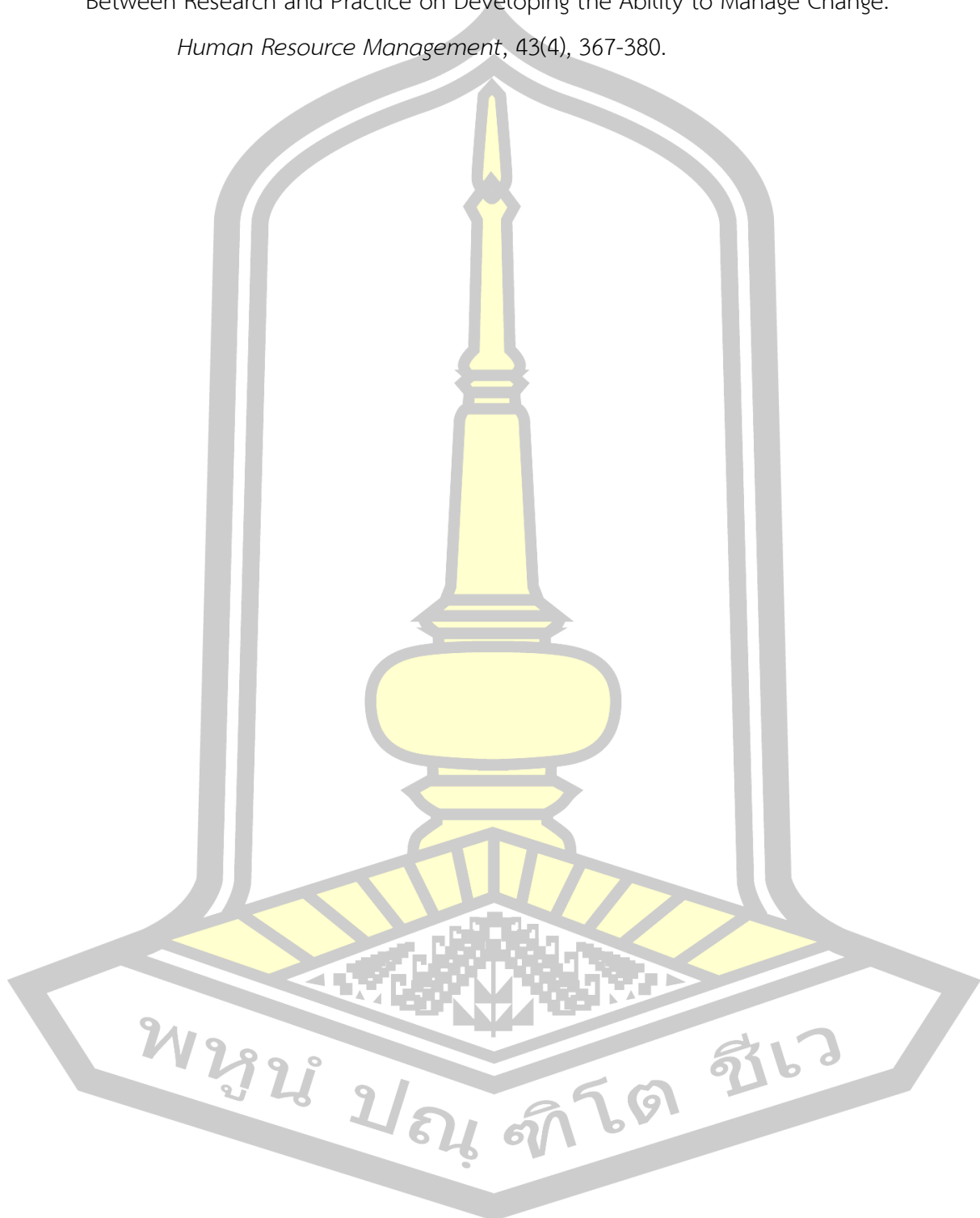
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารชั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2548). *ความสำคัญของการคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส.
- นิกัญชลาลันเหลือ. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พัฒน์นิจ โภญจนาท. (2542). การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารยุคใหม่. *วารสารเพิ่มผลผลิต*, 39(1), 23-26.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในแก่นการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. หน้า 62-64.
- มารศรี สุธานี. (2540). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร*. ปรินญาการศึกษาคุชฌีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วีรุธ มาฆะศิริานนท์. (2542). *การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2541). การสร้างวิสัยทัศน์: คิดให้ได้-สื่อให้เป็น-ปฏิบัติล่วงหน้า. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 24(2), 33-44.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). *กรณีศึกษา : ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เรดเฟิร์น ครีเอชั่น.
- สมชาย เทพแสง. (2552). “ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ : รูปแบบใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในทศวรรษหน้า”. *วารสารบริหารศึกษา มศว.*, 6(11), 83 – 95, กรกฎาคม – ธันวาคม.
- สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์. (2543). ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์. *วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา*, 17(3), 3-4.
- สุรีพันธุ์ เสนานุช. (2553). *Visionary Leadership : กรณีศึกษา โรงพยาบาลสงขลานครินทร์*. กรุงเทพฯ : สถาบันรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2538). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา. ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2545). *การจัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บুদ্ধ พอยท์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Beare, H., Caldwell, Brain J. and Millkan, Ross H. (1989). *Creating an Excellent School*. New York : Routledge.
- DuBrin, A.J. (1998). *Leadership : Research Cinding, Practice and Skills*. Boston : Houghton Muffling.
- Ellis, N.E. & Joslin, A.W. (1990). *Shared Governance and Responsibility : The Keys To Leaderships, Commitment and Vision in School Reform*. New York : Department of Education Design and Management School of Education.
- Kapur, Surinder. (2007). *How a Visionary Leader is Made*. [online]. Available from: <http://rediff/money/2007/jul/03leader.htm>. [Cited July 22, 2019].
- Locke, E. A. et al. (1991). *The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully*. New York : Lexington Books.
- Nanus, B. (1996). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rock, Michael. (2009). *The 7 Pillars of Visionary Leadership, Mentoring*. [online]. Available from: www.canadaone.com/ezine/may99/leadership6.html. [Cited July 22, 2019].
- Sashkin, M. (1988). Visionary Leadership. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Defectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Thompson, Scott. (2009). *Visionary Leadership in action While There is More to Leadership Than Vision*. [online]. Available from : <http://www.books.google.co.th/books?isbn=0761971777>. [Cited July 22, 2019].
- Tregoe, B.B. et al. (1989). *Vision in Action : Putting a Winning Strategy to Work*. New York : Kepner-Tregoe.
- Trethowan, David M. (1991). *Management With Appraisal Achieving Quality Schools Through Performance Management*. London : Paul Chapman.
- Wilmore, E.L. (2002). *Principal Leadership : Applying the New Educational Leadership Constituent Council (ELCC) Standards*. Thousand Oak, California : Conwin.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader Visioning and Adaptability : Bridging the Gap Between Research and Practice on Developing the Ability to Manage Change.

Human Resource Management, 43(4), 367-380.



Module 2

การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)



Module 2

การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

1. หลักการ

ในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศ องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องดำเนินงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Based Organizational Management) ต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Learning Organization) ต้องสร้างความท้าทายให้กับผู้นำในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนเต็มไปด้วยผู้นำที่สร้างควมมีประสิทธิภาพโดยการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม สร้างความสำนึกในความรับผิดชอบ ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เสี่ยง มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในอนาคต สอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นให้บุคคลมีทักษะจำเป็นทั้ง 3 R และ 7 C ที่สำคัญคือทักษะด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ผู้พัฒนาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 และการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งเล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างมีคุณภาพ สามารถนำองค์ความรู้ ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ไปพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา พัฒนาบุคลากร ให้เป็นบุคลากรขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาประเทศชาติต่อไปได้

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และผู้รักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

4. เนื้อหาสาระ

ชุดที่ 1 การมีความยืดหยุ่น

Lussier and Achua (2001) ได้ให้คำนิยามและกำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นว่า หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นคือ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ Guilford (จิตติมา วรณศรี. 2550 ; อ้างอิงมาจาก Guilford. 1976) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดของคำว่า มีความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภทเป็นการคิดนอกกรอบ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ความยืดหยุ่นจะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระในการคิด จะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สอดคล้องกับ ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้ให้ความหมายและตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ มีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ผู้ที่มีอิสระในการคิดและการกระทำมักจะมีปฏิกริยาแปลกใหม่ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า จึงเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความยืดหยุ่น และลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นคือ การเปิดใจกว้าง สามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดฐานข้อมูลที่หลากหลาย

Sousa (2003) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไว้ในหนังสือ The Leadership Brain ในหัวข้อ Are Creativity and Leadership Separate Characteristics ว่าการมีความยืดหยุ่น หมายถึง การมีความยืดหยุ่นต่อการแก้ปัญหา และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัญหา สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ที่ให้คำนิยามของความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นการกระทำที่หลากหลายมิติ หลายแง่มุม หลายรูปแบบ โดยกำหนดตัวบ่งชี้คือ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ 2) การปรับตัวต่อวิธีการแก้ปัญหาและ 3) ความสามารถในการกระทำ ที่หลายมิติ

Coon (วนิช สุรารัตน์. 2547 ; อ้างอิงมาจาก Coon. 1989) ได้สรุปลักษณะเด่นของความยืดหยุ่น (Flexibility) ไว้ว่า ความยืดหยุ่นเปรียบเสมือนการกระจายของแสงสว่างของเทียนหรือหลอดไฟฟ้า โดยความยืดหยุ่นจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ลักษณะคือ 1) ความยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) 2) ความยืดหยุ่นที่ต้องดัดแปลง (Adaptive Flexibility)

DuBrin (2006) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ และการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพ และได้กำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นคือ 1) การมีความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ

ป.มหาพันธ์ (2539) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นไว้ว่า การมีความยืดหยุ่นหมายถึง การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ บุคคล วิธีการและกระบวนการทำงานโดยมีตัวชี้วัดคือ 1) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 2) การปรับตัวเข้ากับบุคคล และ 3) การปรับตัวเข้ากับวิธีการและกระบวนการทำงาน

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้ให้ความหมายและตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ มีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ผู้ที่มีอิสระในการคิดและการกระทำมักจะมีปฏิกริยาแปลกใหม่ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า จึงเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความยืดหยุ่น และลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นคือ การเปิดใจกว้าง สามารถรับฟังความคิดเห็นแตกต่างได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดฐานข้อมูลที่หลากหลายตรงกันข้ามกับผู้ที่ยึดมั่นในความคิดใดความคิดหนึ่งโดยมีตัวชี้วัดคือ 1) ความสามารถในการคิดนอกกรอบ 2) ความมีอิสระ และ 3) ไม่ตกอยู่ภายในกฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย

วนิช สุธารัตน์ (2547) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดการมีความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลาย ปรับตัวตามสถานการณ์และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ ปลดปล่อยความคิดให้เป็นอิสระจากความคิดเก่าๆ มีจิตใจที่ตื่นตัวพร้อมที่จะตรวจสอบความคิดของตัวเองทุกเรื่อง และการมองสิ่งต่าง ๆ ด้วยมุมมองที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและกำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นว่าประกอบไปด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ๆ

สาวิตรี ยิ้มช้อย (2548) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดเกี่ยวกับคนที่มีความยืดหยุ่นไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของคนที่มีความคิดที่ยืดหยุ่น เสริมสร้างให้เกิดความคล่องตัว อันจะนำไปสู่ความสร้างสรรค์ และได้จำแนกตัวชี้วัดของความยืดหยุ่นไว้เป็น 2 ตัวชี้วัด คือ 1) ความยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) 2) ความยืดหยุ่นที่ต้องดัดแปลง (Adaptive Flexibility)

จิตติมา วรรณศรี (2550) กล่าวว่า คำนิยามและตัวชี้วัดของคำว่ามีความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภทเป็นการคิดนอกกรอบ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ความยืดหยุ่นจะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระในการคิด จะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้กล่าวไว้ว่านิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “ความยืดหยุ่น” โดยตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ 1) ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และ 3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระ

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นการคิดนอกกรอบ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระ นำไปสู่ความสร้างสรรค์ ตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ 1) ความสามารถในการคิดและทำอย่างอิสระ 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ 3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ และ 4) การคิดและปฏิบัติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย

ญูดากค์ กัลปดี (2559) ได้กล่าวไว้ว่า ความคิดเห็นของพฤติกรรมของครูประถมศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดเห็นใหม่ๆ อย่างอิสระ โดยตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่นคือ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ 2) การปรับตัวต่อวิธีการแก้ปัญหา 3) ความสามารถในการกระทำที่หลายมิติ

ชุดที่ 2 การมีจินตนาการ

Sousa (2003) ได้ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการของการมีจินตนาการและตัวชี้วัดไว้ในหนังสือ “The Leadership Brain” ซึ่งสรุปคำนิยามเชิงปฏิบัติการไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึงภาพที่ผ่านการประมวลการไตร่ตรองแล้วอย่างมีประสิทธิภาพในสมอง ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decision Making and Problem Solving) และตัวชี้วัดของการมีจินตนาการ คือ 1) มีการตัดสินใจ (Decision) และ 2) การคิดไตร่ตรอง (Thoughts)

Chodakowski (2009) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีจินตนาการไว้ในงานวิจัย Degree of Doctor of Philosophy จาก Simon Fraser University ประเทศ Canada ในหัวข้อเรื่อง Teaching Made Wonderful : Redesigning Teaching Deucalion with Imagination in Mind ไว้ว่า จินตนาการหมายถึง ภาพที่ยืดหยุ่น (Flexibility) ในจิตใจและส่วนตัวบ่งชี้ของการมีจินตนาการมีดังต่อไปนี้ 1) มีอารมณ์ขัน (Humor) 2) มีประสบการณ์ (Experience) 3) มีความรู้ (Knowledge) และ 4) ความรู้สึกที่อิสระ (Sense of Freedom) สอดคล้องกับ Good and Toman (วนิช สุรารัตน์. 2547 ; อ้างอิงมาจาก Good and Toman. 1973) กล่าวไว้ว่า การมีจินตนาการเป็นจุดกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์เป็นภาพที่สร้างขึ้นในจิตใจ เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์มีลักษณะที่แปลกและแตกต่างไปจากสิ่งเดิม และได้สรุปตัวชี้วัดของการมีจินตนาการคือ 1) มีอารมณ์ขัน และ 2) การแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์

Isaksen et al. (2011) ได้ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการของการมีจินตนาการและตัวชี้วัดไว้ในหนังสือ Creative Approaches to Problem Solving ไว้ว่าการมีจินตนาการ หมายถึง มุมมอง (Attitude) หรือทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ๆ ซึ่งคนทั่วไปคิดไม่ถึงโดยประกอบไปด้วยความคิดใหม่ๆ (New Ideas) แนวทางใหม่ๆ (New Solutions) และการกระทำสิ่งใหม่ๆ (New Actions) สอดคล้อง

กับ Puccio และคณะ (2011) ที่กล่าวไว้ในหนังสือ Creative Leadership : Skill That Drive Chang ว่าจินตนาการประกอบไปด้วยตัวชี้วัดคือ 1) มีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 2) มีความคิดใหม่ๆ และแนวทางใหม่ๆ (New Approaches) ที่เหมาะสมตามสถานการณ์

Reuter (2011) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดไว้ใน Journal of Philosophic ในหัวข้อเรื่อง Is Imagination Introspective ไว้ว่าการมีจินตนาการ หมายถึง การมีภาพที่มีเหตุผลในใจโดยมีตัวชี้วัดถึงการมีจินตนาการคือมีประสบการณ์ (Experience) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ซึ่งสอดคล้องกับมนสิชา เพชรานนท์ (2547) ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมมนุษย์และการออกแบบสภาพแวดล้อม (Human Behavior and Environmental Design) และจบการศึกษา Ph.D.(Land Use Planning, Management and Design), Texas Tech University, USA ได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ Imagination ไว้ในวารสารรวมวิชาการคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ไว้ว่า จินตนาการ หมายถึง การมีกลไกในการสร้างภาพในจิตที่มีพลังส่วนตัวชี้วัดที่สัมพันธ์และเกี่ยวกับจินตนาการคือมีอารมณ์ขัน (Humor) และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

สมศักดิ์ กิจธวัช (2545) กล่าวว่า จินตนาการ หมายถึง การมีพลังในการวาดภาพของจิตใจซึ่งเป็นผลมาจากการผสมผสานข้อเท็จจริง และประสบการณ์ของชีวิตซึ่งคนที่มีจินตนาการ คือ บุคคลที่มีคุณลักษณะกล้าคิด กล้าฝัน กล้าทำในสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เหมือนกับคนอื่น

ไพศาล จันทระภักดิ์ (2550) ได้กล่าวถึงคำนิยามและตัวชี้วัดของจินตนาการไว้ว่า จินตนาการ หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยให้เกิดการคาดคะเนและการวางแผนที่ดี อันจะนำไปสู่ความเป็นจริงและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของจินตนาการคือ การมีความคิดสร้างสรรค์

วิเชียร วิทยอดม (2550) ได้ให้ทัศนะผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ของผู้ที่มีสติปัญญาเป็นเลิศ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีจินตนาการได้ว่า จะต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และเป็นบุคคลที่มีอารมณ์ขัน

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) กล่าวว่า คำนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดเกี่ยวกับจินตนาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีภาพที่มีเหตุในจิตใจ โดยวัดได้จากตัวชี้วัดของการมีจินตนาการ คือ 1) มีอารมณ์ขัน (Humor) 2) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และ 3) มีสติปัญญา (Intellect)

ชุดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ

คำว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือสิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์อันเกิดจากความ ต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้ บรรลุ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิด จากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง และได้มีผู้ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจไว้อย่าง มาก ในที่นี้จะขอยกบางส่วนที่สำคัญมาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

Bass (1985) ได้กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูง ใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่อง งานของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่ง ความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่ งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความ ตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อ วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

Woolfolk (1995) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า การจูงใจเป็นภาวะภายในของ บุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

Domjan (1996) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำหรือ กิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Fullan (2006) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจ คือ การชี้นำและทำให้คนเห็นตาม วิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่มีความน่า ตื่นเต้นมากขึ้น

โสภา ชูพิกุลชัย (2529) กล่าวว่า “แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่มาเร้าหรือกระตุ้นให้ความ ต้องการของมนุษย์ได้รับความพึงพอใจ และมีผลกระตุ้นให้พฤติกรรมของมนุษย์บรรลุจุดมุ่งหมาย”

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดช (2529) กล่าวว่า “แรงจูงใจ เป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูก กระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง”

อารี พันธุ์มณี (2534) ได้อธิบายไว้ว่า แรงจูงใจจัดว่ามีผลต่อการเรียนรู้พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลเป็นอันมาก เพราะการที่บุคคลเกิดแรงจูงใจในการที่จะกระทำพฤติกรรมย่อมจะทำให้ พฤติกรรมหรือการเรียนรู้ในสิ่งนั้น ๆ มีประสิทธิภาพและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วมากกว่าบุคคลที่ไม่เกิด แรงจูงใจ ลักษณะของแรงจูงใจของบุคคลจึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ธรรมชาติของแต่ละบุคคล ทุกคนมีธรรมชาติของตนแตกต่างกับคนอื่นหรือมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย

1.1 แรงขับ แรงขับของบุคคลจัดว่าเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเกิดพฤติกรรม แรงขับเป็นสภาวะที่เกิดจากความไม่สมดุลภายในร่างกายของมนุษย์ เช่น สภาวะความต้องการอาหาร น้ำสภาวะความตึงเครียด ความรู้สึกเจ็บปวด เป็นต้น แรงขับเกิดขึ้นได้จากลักษณะ 2 ประการคือ แรงขับภายในร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความง่วงนอน เป็นต้น และแรงขับที่เกิดจากร่างกายนอก ร่างกาย เช่น การได้รับความเจ็บปวดจากสิ่งเร้าภายนอก สภาวะความกดดันจนทำให้เกิดความตึงเครียด

1.2 ความวิตกกังวล ความวิตกกังวลมีผลต่อการเรียนรู้ หรือการกระทำ พฤติกรรมความวิตกกังวลจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลมีอายุเพิ่มมากขึ้น มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นย่อมจะเกิดความวิตกกังวลเพิ่มมากขึ้น เด็กเล็ก ๆ จะไม่มีความกังวลใจแต่จะมีความกลัว เมื่ออายุเพิ่มมากขึ้นความกลัวจะลดลง กลายเป็นความวิตกกังวลเพิ่มขึ้นมาแทนที่ สถานการณ์ต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อมย่อมจะส่งผลทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจแตกต่างกันเป็นต้นว่า ส่งผลให้บุคคลเกิดความสับสนวุ่นวายหรืออื่น ๆ และวัฒนธรรมแต่ละสังคมย่อม จะส่งผลให้พัฒนาการของผู้เรียนแตกต่างกันด้วยลักษณะสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจ ได้แก่

1.2.1 การแข่งขัน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีความปรารถนาจะเอาชนะผู้อื่น ต้องการทำให้ตนมีสภาพการณ์ดีขึ้น ลักษณะการแข่งขันมีลักษณะที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือการแข่งขันกับตนเองเป็นการแข่งขันที่ทำให้ตนเองดีขึ้นด้วยความเต็มใจ และความต้องการของตนไม่มีใครมาบังคับ การแข่งขันกับบุคคลอื่น เป็นความรู้สึกที่ต้องการเอาชนะบุคคลอื่น ให้ตนอยู่เหนือกว่าคนอื่น มักจะพยายามทำทุกวิถีทาง เพื่อให้ตนชนะผู้อื่นเสมอ

1.2.2 ความร่วมมือ หมายถึง แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแรงผลักดันทางสังคม มีพฤติกรรมแบบประนีประนอม ให้ความร่วมมือช่วยเหลือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้งานหรือพฤติกรรมที่มุ่งปรารถนาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ฉะนั้น ความร่วมมือของบุคคลจึงจัดว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญ ที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น

1.2.3 การตั้งจุดมุ่งหมาย หมายถึง การที่บุคคลได้มีการตั้งจุดมุ่งหมายในชีวิตไว้มีผลทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตนตั้งไว้ ในบางครั้งแม้จะมีการตั้งจุดมุ่งหมายไว้ บุคคลก็ไม่สามารถกระทำเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตนตั้งไว้ได้ ด้วยเหตุนี้ การตั้งจุดมุ่งหมายในชีวิตจึงเป็นแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ลักษณะของการตั้งจุดมุ่งหมายมี 3 ลักษณะคือ

1.2.3.1 การตั้งจุดมุ่งหมายรวม เป็นจุดมุ่งหมายที่มักจะมีจุดมุ่งหมายย่อย ๆ มาเกี่ยวข้อง เช่น การตั้งจุดมุ่งหมายชีวิตว่า จะเป็นนักวาดรูปที่มีชื่อเสียงของโลกแต่ในขณะที่อายุยังน้อยก็มีเป้าหมายย่อย ๆ หลายจุดมุ่งหมายมารวมกัน คือ จะวาดรูปให้ชนะการแข่งขัน จะวาดรูปให้ได้รับคำชมจากครู จะวาดรูปให้เพื่อน ๆ ยอมรับ

1.2.3.2 การตั้งจุดมุ่งหมายระยะไกล เพื่อจุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง โดยเฉพาะการตั้งจุดมุ่งหมายระยะไกลจะเกิดขึ้นกับคนที่มีวุฒิภาวะทางด้านสมองพอสมควร จะไม่เกิดในเด็กเล็ก

1.2.3.3 การตั้งความทะเยอทะยาน เป็นการตั้งความหวังสูงไว้ และมีความพยายามมุ่งมั่นอย่างมากที่จะทำให้สำเร็จ การตั้งความหวังหรือเกิดความทะเยอทะยาน จึงเป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมขึ้น ถ้าบุคคลตั้งความทะเยอทะยานไว้สูงเกินความสามารถของตนเองจะทำให้บุคคลเกิดความล้มเหลวได้ง่าย ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานนั้น ๆ หรือเกิดความท้อถอย หรือถ้าตั้งความหวังไว้ต่ำกว่าความสามารถ ก็ไม่มีแรงจูงใจพอที่จะกระทำ เพราะว่าตนประสบความสำเร็จในงานนั้น ๆ ง่ายเกินไป ความยากง่ายของงาน จะมีผลต่อแรงจูงใจ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

1. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral View of Motivation) โดยแนวคิดของ (Ivan Pavlov, John B. Watson, Burrhus Frederick Skinner) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) ว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก ดังนั้น ทุกพฤติกรรมของมนุษย์ถ้าวิเคราะห์ดูแล้วจะเห็นว่าได้รับอิทธิพลที่เป็นแรงจูงใจมาจากประสบการณ์ในอดีตเป็นส่วนใหญ่ โดยประสบการณ์ในด้านดีและกลายเป็นแรงจูงใจทางบวกที่ส่งผลเร้าให้มนุษย์มีความต้องการแสดงพฤติกรรมในทิศทางนั้นมากยิ่งขึ้นทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของสิ่งเร้าภายนอก (Extrinsic Motivation)

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning View of Motivation) เป็นแนวความคิดของ Cornell Montgomery ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเอกลักษณ์และการเลียนแบบ (Identification and Imitation) จากบุคคลที่ตนเองชื่นชมหรือคนที่มีชื่อเสียงในสังคมจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

3. ทฤษฎีพุทธินิยม (Cognitive View of Motivation) เป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อมาของ Ulric Neisser ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ (Perceive) สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว โดยอาศัยความสามารถทางปัญญาเป็นสำคัญ มนุษย์จะได้รับแรงผลักดันจากหลาย ๆ ทาง ในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งในสภาพเช่นนี้ มนุษย์จะเกิดสภาพความไม่สมดุล (Disequilibrium) ขึ้น เมื่อเกิดสภาพเช่นนี้มนุษย์จะต้อง อาศัยขบวนการดุลซึม

(Assimilation) และการปรับ (Accommodation) ความแตกต่างของประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ให้เข้ากับประสบการณ์เดิมของตนซึ่งการจะทำได้จะต้องอาศัยสติปัญญาเป็นพื้นฐานที่สำคัญทฤษฎีนี้เน้นเรื่องแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) นอกจากนั้นทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับระดับของความคาดหวัง (Level of Aspiration) โดยที่เขาบอกว่าคนเรามีแนวโน้มที่จะตั้งความคาดหวังของตนเองให้สูงขึ้น เมื่อเขาทำงานหนึ่งสำเร็จ และตรงกันข้ามคือจะตั้งความคาดหวังของตนเองต่ำลงเมื่อเขาทำงานหนึ่งแล้วล้มเหลว

4. ทฤษฎีมานุษยนิยม (Humanistic View of Motivation) ทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow, 1970) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์มีลำดับขั้นตอนตั้งแต่ขั้นต่ำจนถึงขั้นสูงมีทั้งหมด 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) ความต้องการทางสรีระวิทยา (Physiological Needs) 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) 3) ความต้องการเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs) 4) ความต้องการมีศักดิ์ศรีจากตนเองและผู้อื่น (Esteem Needs from Oneself and others) 5) ความต้องการเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ (Self-Actualized Needs) แรงจูงใจลำดับขั้นต้นต้องได้รับการตอบสนองก่อนแรงจูงใจลำดับสูงจะพัฒนาตามมาโดยลำดับ นอกจากนี้ มาสโลว์ (Maslow) ยังกล่าวถึงลำดับขั้นของแรงจูงใจไว้ดังนี้

แรงจูงใจลำดับที่ 1 คือ แรงจูงใจพื้นฐานที่มนุษย์ต้องได้รับการตอบสนองเป็นแรงจูงใจทางสรีระวิทยา เช่น มีอาหารรับประทาน ไม่หิวกระหาย มีที่อยู่อาศัย มียารักษาโรค มีเครื่องนุ่งห่มกันร้อนกันหนาวได้ดีเสียก่อน ฯลฯ จึงจะพัฒนาความต้องการประเภทอื่นๆ ตามมาได้ ถ้าความต้องการอันดับแรก ยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างพอเพียง แรงจูงใจประเภทอื่นๆ ก็ยากที่จะบังเกิดขึ้นได้

แรงจูงใจลำดับที่ 2 คือ แรงจูงใจเพื่อความปลอดภัยแห่งตนเองและทรัพย์สิน เมื่อต้องการอันดับแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ก็เกิดความต้องการที่จะรักษาชีวิต ทรัพย์สินและสิ่งอื่นๆ ของตนให้มั่นคงปลอดภัย

แรงจูงใจอันดับที่ 3 คือ แรงจูงใจเพื่อเป็นเจ้าของ เช่น ความรู้สึกว่าคุณมีชาติตระกูล มีครอบครัว มีสถาบัน มีครู มีโรงเรียน และมีที่ทำงาน กับความต้องการถูกผู้อื่นรักและได้รักผู้อื่น เช่น ต้องการให้มีผู้มาอาหารห่วยโยและก็ต้องการห่วยโยอาหารเกือกดูแลผู้อื่นเช่นกัน

แรงจูงใจอันดับที่ 4 คือ แรงจูงใจเพื่อการแสวงหาและรักศักดิ์ศรีเกียรติยศทั้งด้วยสำนึกของตนเองและด้วยการกล่าวขวัญยกย่องเชิดชูจากผู้อื่น เช่น ความต้องการมีเกียรติ มีหน้ามีตา มีชื่อเสียงเป็นที่ยกย่อง ความรู้สึกนับถือตนเองเชิดชูตนเอง

แรงจูงใจลำดับที่ 5 คือ แรงจูงใจเพื่อตระหนักรู้ความสามารถของตนกับการประพฤติปฏิบัติตนตามความสามารถอย่างเต็มที่ โดยเพ่งเล็งประโยชน์ของบุคคลอื่นและของสังคมส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ มาสโลว์ เชื่อว่า คนทุกคนมีความมุ่งหมายของชีวิตเพื่อจะเป็นคนโดยสมบูรณ์ในระดับนี้ทั้งสิ้น

5. การดำเนินการ

ในการดำเนินการจะใช้เวลาในการพัฒนา 65 ชั่วโมง ด้วยวิธีการพัฒนา และกิจกรรมที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้

1. การอบรม โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้

- 1.1 วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมี ความคิดสร้างสรรค์ต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาซักถาม ข้อสงสัย หรือเสนอแนะแนวทางการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารที่มีความคิด สร้างสรรค์ในรูปแบบที่หลากหลาย อันจะนำไปสู่การเป็นการองค์การนวัตกรรม หรือสถานศึกษา นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ
- 1.3 ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
- 1.4 สรุป/อภิปรายผลการพัฒนา โดยผู้เข้ารับพัฒนานำเสนอรายงานผลการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2. การศึกษาดูงาน โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้

- 2.1 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาการศึกษา
- 2.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยใช้กิจกรรมพัฒนา ดังนี้

- 3.1 การบูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา
- 3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

6. การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อน-หลังการพัฒนาโดยการทำแบบทดสอบ จำนวน 20 ข้อ
2. ประเมินผลงานจากการทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

พหุ ประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิตติมา วรณศรี. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ญดาถัก กัลปดี. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). *การพัฒนาการคิด*. กรุงเทพฯ : 9119 เทคโนโลยีปริ้นติ้ง.
- ป. มหาจันทร์. (2539). *สอนเด็กให้มีความสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไพศาล จันทระกิติ. (2550). *การพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสถานักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการโดยใช้กระบวนการหลักสูตร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- มนสิชา เพชรานนท์. (2547). *มิติทางสังคมและวัฒนธรรมและความหมายของพื้นที่ในเรือนและชุมชนในหมู่บ้านภูเก็ต*. ขอนแก่น : คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วนิช สุธารัตน์. (2547). *ความคิดและความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ : ธนวิชันการพิมพ์
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดช. (2529). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ : คณะพานิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

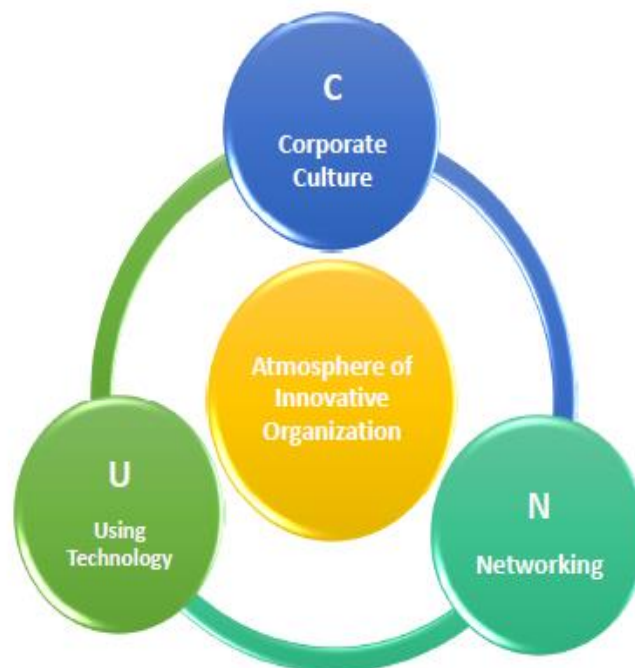
- สมศักดิ์ กิจฉนวนวัฒน์. (2545). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบธุรกิจขนาดย่อมโดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพตนเองของแอนโทนี ร็อบบินส์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาศึกษานอกระบบโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สาวิตรี ยิ้มช้อย. (2548). *การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่จัดการเรียนรู้แบบโมเดลซิปปา (CIPPA MODEL) กับวิธีสอนปกติ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- โสภา ชูพิกุลชัย. (2529). *ความรู้เบื้องต้นทางจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อารี พันธุ์มณี. (2534). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ : บริษัทต้นอ้อจำกัด
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : The Free Press.
- Chodakowski, A. (2009). *Teaching Made Wonderful : Redesigning Teacher Education with Imagination in Mind*. Ph.D Thesis. Simon Fraser University, Burnaby, B.C., Canada.
- Domjan, M. (1996). *The Principles of Learning and Behavior Belmont*. California: Thomson Wadsworth.
- DuBrin, A. J. (2006). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Ohio : Cen gage Learning.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Isaksen, S. et al. (2011). *Creative Approaches to Problem Solving : A Framework for Innovation and Change*. New York : Sage.
- Lussier, R.N. and C.F. Achua. (2001). *Leadership : Theory, Application, Skill Development*. Cincinnati, Ohio : South-Western College.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York.
- Puccio, G.J. et al. (2011). *Creative Leadership : Skills that Drive Change*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif : SAGE.

- Reuter, P. (2011). *Doped : How Two Plants Wreak Havoc on the Countries that Produce and Consume Them and Everyone in Between Foreign Policy*, 175. [online]. Available from : http://www.foreignpolicy.com/articles/2009/10/19/prime_numbers_doped?page=0,2. [accessed 10 April 2020].
- Sousa, D.A. (2003). *The Leadership Brain : How to Lead Today's Schools More Effectively*. California : Sage.
- Woolfolk, Anita E. (1995). *Forum Qualitative Social Research*. [Online]. Available from : http://51010911430.blogspot.com/2009/09/blog-post_15.html [accessed 4 April 2020].



Module 3

การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม
(Atmosphere of Innovative Organization)



Module 3

การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม (Atmosphere of Innovative Organization)

1. หลักการ

การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม หรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม หมายถึง สถานศึกษาที่มีการนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครูและบุคลากร มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการอย่างมีกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่เป็นปัจเจกบุคคลของผู้เรียน ที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับความสามารถของผู้เรียน จนสามารถปรากฏชัดเจนเป็นรูปธรรมได้ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งถือว่าเป็นผู้นำหลักที่จะขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์การให้มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม รวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหาร และเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะ โครงสร้างองค์การที่สามารถกระตุ้น และก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้น และก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การได้ ผู้บริหารควรมุ่งมั่น และผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การ ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ สถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมโดยการตกแต่งและการวางแผนผังสำนักงาน หรือห้องพักรู (Layout) แบบเห็นหน้าเห็นตากันและพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการสื่อสาร พูดคุย สร้างความไว้วางใจและนำสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ โดยการพบปะ พูดคุยหรือการสบสายตาลักษณะสบตากัน (Eye Contact) จะทำให้ครู และบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเสมือนว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

ดังนั้น บรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างองค์การนวัตกรรมจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้นำขององค์การไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศดังกล่าว ผู้พัฒนาตระหนักและเห็นความสำคัญของประเด็นดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมขึ้นมา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้บริหารสถานศึกษา

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และผู้รักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

4. เนื้อหาสาระ

ชุดที่ 1 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

Behn (1995) กล่าวว่า การสร้างองค์การนวัตกรรมนั้น ผู้ที่มีความสำคัญในการผลักดัน และสามารถทำให้องค์การนวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จ ก็คือ ผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำในระดับสูง เพราะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและมีบทบาทที่สำคัญในการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์การได้ จึงได้เสนอแนะวิธีการสำหรับผู้นำในการสร้างองค์การนวัตกรรม โดยผู้นำจะทำหน้าที่ในการสร้างสภาวะ (Condition) ที่จำเป็นสำหรับ ให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ โดยผู้นำจะต้องสร้าง 2 สภาวะหลัก ให้เกิดขึ้นในองค์การ ดังนี้

1) สภาวะที่หนึ่ง ผู้นำต้องทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะให้การสนับสนุนนวัตกรรมหรือทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะมีผู้นำอยู่เคียงข้างเสมอ มีวิธีการดังนี้

(1) การพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีเป็นปัจจัยหนึ่งที่แสดงว่าองค์การนั้นมีประสิทธิภาพ พนักงานส่วนใหญ่จะไม่พึงพอใจหรือร้องเรียนถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ดี เช่น ห้องน้ำเสีย เครื่องถ่ายเอกสารไม่ทำงาน แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกแก่พนักงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง แต่สิ่งเหล่านี้สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ได้ ดังนั้นแล้วถ้าหากผู้นำได้รับการร้องเรียนจากพนักงานถึงเรื่องความเสียหายของเครื่องมือต่าง ๆ ผู้นำจะต้องให้ความสนใจและดำเนินการซ่อมหรือเปลี่ยนอุปกรณ์เหล่านั้นทันที

(2) การสนับสนุนความผิดพลาด การสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้น ความผิดพลาดเป็นเรื่องปกติ และมีจำนวนมากในองค์การนวัตกรรม ถ้าหากพนักงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมแต่เกิดความผิดพลาด แล้วได้รับการลงโทษ จะทำให้พนักงานรับรู้ว่าจะถ้าหากทำผิดแล้วจะถูกลงโทษ ก็จะทำให้พนักงานไม่อยากจะคิดหรือทดลองทำอะไรใหม่ๆ ดังนั้น ผู้นำควรแสดงให้พนักงานระดับปฏิบัติการเห็นว่าผู้นำอยู่เคียงข้างพนักงาน ด้วยการไม่ลงโทษพนักงานที่พยายามทำงานเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แล้วเกิดความผิดพลาดขึ้น

2) สภาวะที่สอง ผู้นำต้องแน่ใจว่าพนักงานระดับปฏิบัติการนั้นเข้าใจภาพกว้างของนวัตกรรม ซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้

(1) สร้างพันธกิจที่ชัดเจนและเกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงาน องค์กรนวัตกรรมจำเป็นต้องสร้างพันธกิจและเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน และทุกคนในองค์กรสามารถดำเนินการและปฏิบัติเพื่อไปถึงเป้าหมายนั้น ดังนั้นแล้วเป้าหมายจะต้องมีการบรรยายออกมาอย่างชัดเจน พันธกิจและเป้าหมายที่สร้างขึ้นนั้นจำเป็นต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลสำหรับนวัตกรรมด้วย

(2) การจัดประเภทงานให้พนักงานทำงานที่หลากหลายและกว้างขวางขึ้นในองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร การทำงานจึงต้องถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์กร ถ้าหากพนักงานยังมองตนเองว่าเป็นเพียงส่วนเล็กขององค์กรเท่านั้น จะเป็นเรื่องยากที่นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ ดังนั้นแล้วถ้าหากพนักงานปฏิบัติการเข้าใจภาพใหญ่ทั้งหมดขององค์กร พวกเขาก็จะทำงานได้ใหญ่มากขึ้น ลักษณะงานที่แคบและจำกัดเป็นอุปสรรคต่อการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

(3) การเคลื่อนย้ายพนักงานไปเรื่อย ๆ ไม่ให้เรียนรู้งานในตำแหน่งเดียว การเคลื่อนย้ายพนักงานระดับปฏิบัติการไปทำงานและรับผิดชอบในงานที่แตกต่างกันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายและการปฏิบัติการในภาพกว้างขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ในบางตำแหน่งองค์กรอาจต้องลงทุนให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งใหม่ จึงเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างผลประโยชน์ที่จะได้รับการย้ายพนักงานไปทำงานในตำแหน่งใหม่กับต้นทุนที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม

(4) การให้รางวัลกับทีมงานไม่ใช่บุคคลเท่านั้น ความสำเร็จของนวัตกรรมมักไม่ค่อยเกิดจากการทำงานของบุคคลเพียงคนเดียว การทำงานเป็นทีมนั้นเป็นหน่วยพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานขององค์กรส่วนใหญ่ ระบบการให้รางวัลจึงต้องเป็นการให้แก่ทุกคนที่อยู่ในทีมงาน ที่ร่วมกันคิดและทำงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีหน้าที่ในการสร้างรางวัลที่มีความหลากหลายนอกจากการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งเพียงเท่านั้น

(5) ยกเลิกโครงสร้างบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งลำดับ (Hierarchy) ทำให้คนทำงานไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นความรับผิดชอบของตนในการทำงาน การทำงานนั้นเป็นเรื่องที่หัวหน้าสั่งและทำตามคู่มือกฎระเบียบที่วางไว้เท่านั้น โดยเฉพาะองค์กรที่มีลำดับชั้นมากจะเป็นอุปสรรคต่อการให้คำแนะนำของ เนื่อง จากองค์กรนวัตกรรมจะต้องได้รับความคิดสร้างสรรค์จากทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ สมาชิกในทีมงานทุกคนจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความรับผิดชอบในการทำงาน ถ้าหากพนักงานระดับปฏิบัติการหรือทีมงานรู้ว่าแต่ละคนมาจากสถานะที่แตกต่างกันมาก และความแตกต่างกันนี้จะทำให้การ

รับผิดชอบแตกต่างกันรวมไปถึงวิธีการคิดและการถูกตัดสินที่แตกต่างด้วย ดังนั้นแล้วจึงทำให้พนักงานเก็บความคิดเอาไว้กับตนเอง

(6) แบ่งแยกหน่วยงานตามหน้าที่การปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วพนักงานที่ทำงานอยู่ในฝ่ายสนับสนุน เช่น ฝ่ายบัญชี จัดซื้อและฝ่ายบุคคล จะคอยทำงานอยู่เบื้องหลังและการทำงานของคณกรุ่นนี้อาจมีผลกระทบน้อยต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรไม่เหมือนอย่างเช่น ฝ่ายขาย ซึ่งความจริงแล้วองค์กรควรที่จะให้พนักงานที่ทำงานฝ่ายการเงินฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายบุคคลเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างผลลัพธ์ขององค์กรด้วย ผู้นำจึงควรแบ่งแยก (Break Down) หน่วยงานอย่างฝ่ายบัญชีฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายบุคคลให้เข้าไปทำงานอยู่ในหน่วยงานอื่นๆ เพื่อทำหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานของทีมงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ดังนั้นการสร้างองค์กรนวัตกรรมนั้นต้องให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการคิดเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมดขององค์กร ทุกคนต้องคิดและประพฤติปฏิบัติเกี่ยวกับนวัตกรรมและมองว่างานของตนนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทั้งหมด

(7) ให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานแก่พนักงานทุกคน องค์กรนวัตกรรมต้องการข้อมูลข่าวสาร บุคคลจำเป็นต้องได้รับข้อมูลเพื่อเข้าใจถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรและใช้ในการตัดสินใจได้ว่านวัตกรรมจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไร ข้อมูลข่าวสารควรจัดเก็บให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย ด้วยการเผยแพร่ สร้างความรู้ร่วมกัน หรือสามารถเข้าถึงได้จากแหล่งที่มาหลากหลาย สำหรับคนทำงานข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อนำไปใช้ในการจัดการปรับใช้นวัตกรรมเพื่อหาแนวทางจัดการเทคนิคต่าง ๆ ให้ตรงตามความต้องการของฝ่ายบริหาร กระบวนการต่าง ๆ ในการสร้างนวัตกรรมจึงต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างใกล้ชิดและทันที

(8) ให้แจ้งและบอกกับทุกคน เมื่อนวัตกรรมที่สร้างนั้นประสบความสำเร็จ หรือสามารถนำไปใช้ได้อย่างดีนั้น เป็นหน้าที่ของพนักงานระดับปฏิบัติการในการรายงานถึงความสำเร็จเหล่านั้นแก่ผู้จัดการ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน อาจเป็นการนำเสนอในที่ประชุมหรือระหว่างทีมงานด้วยตัวเอง เพราะจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกและเข้าใจในนวัตกรรมมากขึ้นด้วย และจะได้รู้ว่าองค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและใช้สำหรับการทำงานได้เป็นอย่างดี

Dundon (2002) ได้อธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมขององค์กรเพื่อให้องค์กรและผู้นำองค์กรได้ตระหนักถึงประโยชน์ ความสำคัญและการสร้างนวัตกรรมที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นในองค์กร ไว้ดังนี้

1) นวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงแค่เทคโนโลยีใหม่ แต่นวัตกรรมจะมีความหมายที่กว้างกว่าในบริบทต่าง ๆ เช่น นวัตกรรมจะมีความสัมพันธ์กับบรรพบุรุษ การส่งมอบบริการให้กับลูกค้า หลักสูตรทางสังคม และสิ่งต่าง ๆ มากมาย

2) นวัตกรรมไม่ได้เฉพาะเจาะจงแค่ด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น องค์กรนวัตกรรมจำนวนมากสร้างนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากด้านเทคโนโลยีและการผลิต เช่น นวัตกรรมในการผลิตยารักษาโรค ความบันเทิง สายการบิน และการบริการภาครัฐ

3) นวัตกรรมไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นในแผนกวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระบวนการและทุกส่วนขององค์กร ผู้นำทั้งหลายต้อง ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการค้นหาแนวทางที่สร้างจุดแข็งให้กับองค์กร

4) นวัตกรรมไม่ใช่การสร้างทีมงานพิเศษหรือทีมงานเฉพาะกิจ นวัตกรรมสามารถนำมาประยุกต์เข้ากับภารกิจกรรมการทำงานของทุกแผนกและไม่ได้มีโครงการพิเศษไว้สำหรับมอบหมายให้กับทีมงานเฉพาะกิจ

5) นวัตกรรมไม่ใช่ความคิดสร้างสรรค์ในห้องสนทนา การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนและเปิดกว้าง การออกแบบกระบวนการให้มีคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาและการนำความคิดไปปฏิบัติ มีเป้าหมายในการฝึกอบรมสมาชิกทีมงานในการสร้างทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและการให้รางวัลแก่ความพยายามด้านนวัตกรรม

6) นวัตกรรมไม่ใช่เพียงแค่ช่วงเวลาหนึ่ง ความคิดเชิงนวัตกรรมจะเกิดขึ้นโดยใช้เวลาเป็นเดือนและพัฒนาในแผนของปีถัดไป นวัตกรรมควรจะต้องมีรูปแบบเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ในตลอดทั้งปี เป้าหมายของนวัตกรรมคือความสามารถของนวัตกรรมที่ยั่งยืน

7) นวัตกรรมไม่ใช่เพียงแค่การฝึกอบรมด้านความคิดสร้างสรรค์ถึงแม้ว่าทักษะความคิดเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญ ทักษะเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กร ทักษะการปรับเปลี่ยนรูป คือการนำเสนอและการเพิ่มแนวคิดสำหรับการนำความคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติจริงซึ่งทักษะเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมเช่นกัน

8) นวัตกรรมไม่ใช่เพียงแค่การได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่ นวัตกรรมสามารถประยุกต์ใช้ในหลายแนวทาง เช่น ผลิตภัณฑ์ บริการ และหลักสูตรใหม่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และหลักสูตร กระบวนการขององค์กรที่ใช้ในการวางแผนและจัดการกิจกรรมต่าง ๆ และแนวคิดหรือรูปแบบธุรกิจใหม่

Harvard Business School (2003) กล่าวว่าถ้านวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญของบริษัทแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดที่เป็นนวัตกรรม รวมทั้งต้องมีเครื่องมือทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่ที่สามารถใช้เพื่อการสร้างนวัตกรรมได้ โดยเครื่องมือเหล่านี้ได้แก่

1) การให้รางวัล องค์กรนวัตกรรมควรมีการให้รางวัลกับผู้แสวงหาความคิดใหม่ได้ด้วยการจ่ายเงิน ค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทั้งสองอย่างเพราะเป็นการส่งสัญญาณที่

ชัดเจนว่าความคิดที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญ ส่วนรางวัลที่จะช่วยกระตุ้นให้พวกเขาสร้างนวัตกรรมก็คือ การให้อิสระที่มากขึ้น เช่น อิสระในการทดสอบสิ่งที่สงสัยว่าจะเป็นจริงได้หรือไม่ อิสระในการทำตามความสงสัยใคร่รู้ อิสระในการไปร่วมงานสัมมนาทางวิชาการ อิสระในการพบปะสังสรรค์กับลูกค้าและผู้ใช้ที่มีหัวก้าวหน้า เป็นต้น การเปิดโอกาสให้ใช้ทรัพยากรได้มากขึ้นก็เป็นการให้รางวัลอีกอย่างที่มีประสิทธิผลในการสร้างนวัตกรรม

2) บรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ผู้บริหารจะเป็นคนที่กำหนดบรรยากาศภายในองค์กร โดยผู้บริหารจะส่งสัญญาณ ชัดเจนว่า ความอยู่รอดของบริษัทและพนักงาน ขึ้นอยู่กับการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง คนไม่กลัวที่จะทดลองหรือเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับความพอใจในความสำเร็จที่มีอยู่ พนักงานได้รับผลจากสิ่งทีพวกเขาทุ่มเททำให้กับบริษัท พนักงานจะมองออกไปภายนอกองค์กร แสวงหาความคิด และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดจากคู่แข่ง จากการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก และจากอุตสาหกรรมอื่น ๆ

3) จ้างคนที่มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม คุณลักษณะของผู้ที่สามารถสรรหาความคิดได้มากมาย ได้แก่ เป็นผู้เชี่ยวชาญในหนึ่งหรือสองสาขา สนุกกับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม มักจะเป็นคนที่ชอบทำงานแบบสันโดษ เป็นคนแก้ปัญหาเก่ง มีวิธีในการมองสิ่งต่าง ๆ แบบใหม่และแตกต่างไปจากคนอื่น

4) การส่งเสริมให้มีการผสมผสานความคิดจากฝ่ายต่าง ๆ ผู้นำสามารถกระตุ้นให้เกิดการผสมผสานความคิดจากฝ่ายต่าง ๆ ได้ด้วยการใช้วิธีดังต่อไปนี้

- (1) มอบหมายงานที่ต่างออกไปให้กับผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคเป็นระยะ ๆ
- (2) ส่งคนเข้าไปร่วมงานสัมมนาผู้ประกอบการวิชาชีพ และการประชุมทางวิทยาศาสตร์
- (3) สร้างระบบจัดการองค์การความรู้ภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนมีโอกาสได้รับความรู้และประสบการณ์ในแต่ละด้านอย่างทั่วถึง
- (4) ให้เงินสนับสนุนการจัดงานที่นำเอาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาบรรยายให้ความรู้กับพนักงาน และเป็นผู้นำการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพราะสิ่งที่ได้จากบุคคลเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้นภายในบริษัท
- (5) จัดให้มีการเข้าเยี่ยมบริษัทลูกค้าเป็นระยะ ๆ
- (6) จัดทัศนศึกษาเพื่อไปศึกษาดูงานจากอุตสาหกรรมอื่น
- (7) พบปะกับนักลงทุนภายในท้องถิ่น และผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน
- (8) ขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาภายนอกเพื่อให้ได้มุมมองที่แตกต่าง
- (9) ขอการสนับสนุนจากอาจารย์มหาวิทยาลัยเพื่อให้เข้ามาร่วมงานกับทีมงานของคุณเป็นการชั่วคราว หรือขอให้พวกเขาเข้าร่วมการประชุมระดมความคิดของทีมงานในบริษัท

5) การให้การสนับสนุนผู้คิดค้นนวัตกรรม ผู้คิดค้นนวัตกรรมต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพราะถ้าหากปราศจากการสนับสนุนแล้ว ความคิดใหม่หลายอย่างก็อาจต้องล้มเลิกไปกลางคัน ผู้บริหารระดับอาวุโสสามารถจัดหาทรัพยากรที่ผู้คิดค้นนวัตกรรมต้องการ เพื่อจะได้พัฒนาความคิดของพวกเขาให้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นมา เช่น ให้อำนาจที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์เพื่อทำการทดลอง การให้อุปกรณ์ที่มีมูลค่าไม่สูงนัก และให้การช่วยเหลือเป็นบางครั้ง และให้เวลาปลีกตัวจากการทำงานประจำเพื่อช่วยต่อยอดความคิดนั้น

Greenberg (2005) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมองค์การคือสิ่งที่มีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การนวัตกรรม สภาพแวดล้อมองค์การที่สามารถทำได้ อย่างเป็นรูปธรรมนั้นคือ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1) การให้อิสระในการควบคุมพฤติกรรมและเป็นการมอบอำนาจในการตัดสินใจ เช่น บริษัทผลิตวิดีโอเกม Nintendo ในประเทศญี่ปุ่น อนุญาตให้นักออกแบบออกไปข้างนอก เพื่อไปดูภาพยนตร์และเที่ยวเล่นในเวลาทำงาน

2) เปิดโอกาสให้มีการพบปะกัน คนจะมีความคิดสร้างสรรค์ถ้าได้อยู่บรรยากาศที่ล้อมรอบไปด้วยคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ตามมา จากการศึกษาวิจัย พบว่า ถ้าระดับการเฝ้าติดตามของหัวหน้างานมากจะส่งผลให้ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานต่ำ แต่ถ้าระดับการเฝ้าติดตามของหัวหน้างานน้อยจะส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่สูงขึ้น

3) อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด คนที่ทำงานเพียงโครงการเดียวถือเป็นความเสี่ยงที่จะได้ผลงานที่เก่าหรือล้าสมัย ดังนั้นจึงควรที่จะหาโอกาสในการเข้าร่วมหรือพบปะกับผู้คนในโครงการอื่น ๆ เพื่อเป็นการประยุกต์และแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างโครงการ

4) ทำให้งานมีความน่าสนใจ จากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่าคนเริ่มมีความคิดสร้างสรรค์เมื่อเขาเกิดความรู้สึกสนใจในงานที่เขาทำ ซึ่งเขาพร้อมจะลงทุนด้วยความพยายามแล้วก็จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์จึงสามารถเพิ่มขึ้นได้จากการเพิ่มความสนใจภายในให้แก่งานที่พวกเขาทำ

5) กำหนดเป้าหมายในการคิดสร้างสรรค์ที่ชัดเจนจะช่วยกระตุ้นให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์ เป้าหมายทำให้รู้ว่าจะต้องใช้ความชำนาญในการทำงานมากเพียงใด

6) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ องค์การต้องล้มเหลวจากการสร้างนวัตกรรมเนื่องจากเจ้านาย ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้างาน และหัวหน้าทีมงาน ที่ไม่ให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารเหล่านี้ควรส่งเสริมให้พนักงานให้กล้าเสี่ยง ถ้าพวกเขามีโอกาสที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และยอมรับความผิดพลาด

Moore (2006) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมในองค์การว่าประกอบไปด้วย
ขั้นตอนดังนี้

- 1) วิเคราะห์สภาพธุรกิจในปัจจุบัน โดยวิเคราะห์ทั้งตัวผลิตภัณฑ์ลูกค้า และ
ภูมิศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสินค้า พัฒนาประชากรผู้บริโภค หรือพัฒนาช่องทางการขาย
ผลแห่งการวิเคราะห์จะช่วยในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) จัดสรรทรัพยากรใหม่ โดยอย่าทำให้เกิดการใช้งบประมาณเพิ่มขึ้น จัดสรรกำลัง
คนใหม่ คนที่มีประสิทธิภาพจะทำให้งานเกิดประสิทธิผล และควรผลักดันให้คนได้ใช้ศักยภาพสูงสุด
- 3) สร้างแรงฮึกเหิมในหมู่พนักงาน ให้ร่วมประชุมคิดว่าอะไรที่อยากจะเป็นและทำ
อย่างไรให้องค์การจะพัฒนาไปสู่จุดนั้นได้
- 4) บรรเลงกันเป็นทีม ในการจัดสรรทรัพยากรใหม่ เพื่อกำหนดเป้าหมายใหม่นั้น
ถือเป็นความพยายามร่วมกันทั้งองค์การ อย่าปล่อยให้คนทำไปอย่างโดดเดี่ยว
- 5) เวลาเป็นสิ่งสำคัญให้รีบเร่งให้ความสำคัญกับกำหนดเวลาในการส่งนวัตกรรม
ลงสู่ตลาด
- 6) ให้ทุกฟันเฟืองเดินหน้า ความหมายคือ การทำงานอย่างสอดรับประสานกันใน
องค์การ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ควรจัดงานที่ไม่จำเป็นของเฟืองแต่ละตัวทิ้งไป เพื่อได้รับ
ภาระหน้าที่ใหม่ให้เต็มทีเพื่อให้ทันกับเวลาที่กำหนดไว้
- 7) ให้ทุกเฟืองเดินหน้าอย่างต่อเนื่องไม่หยุด อย่าให้การพัฒนาวัตกรรมการหยุดชะงัก
เพราะถ้าต้องมีการตั้งต้นใหม่จะทำให้ผลกำไรลดลง แต่ละเฟืองที่เดินถูกคาดหวังในการสร้าง
ผลตอบแทนที่คุ้มค่า และผลกำไรที่ได้นั้นจะอัดฉีดไปในโครงการต่อไป

เสนอ จูโยโต (2546) ได้ให้หลักการของนวัตกรรม (Principle of Innovation) สำหรับ
การสร้างองค์การนวัตกรรม 5 ประการดังนี้

- 1) นวัตกรรมเป็นเรื่องความคิดภายใน ใครก็ตามที่จะสร้างนวัตกรรมต้องสร้าง
ความคิดภายในในทางที่ถูกต้อง ถ้าคิดดี ผลที่ได้ก็จะดีตามไปด้วย การสร้างกล่องความคิดภายในของ
บุคคลจึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสนใจ หมั่นฝึกฝนให้ เกิดทักษะ ยิ่งฝึกคิดมากเท่าใด การคิดจะชำนาญ
มากขึ้น ตามแนวคิดที่ว่า “คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น”
- 2) นวัตกรรมเป็นเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่ม พลังแห่งภูมิปัญญา สามารถเพิ่มมูลค่า
ให้กับสินค้าและบริการได้ ลูกค้านอกจากต้องการของในราคาที่ถูกลงแล้ว ยังต้องการดีกว่า เร็วกว่า
พึงพอใจกว่า และที่สำคัญมีความเป็นนวัตกรรมที่ใหม่กว่า
- 3) นวัตกรรมเป็นเรื่องของผู้บริหารสูงสุดต้องรับผิดชอบ ผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นผู้นำ
ในความคิดเชิงนวัตกรรม ต้องเป็นนักคิด มากกว่านักทำ ต้องคิดเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ และต้องมี
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและองค์การ

4) นวัตกรรมเป็นเรื่องของผู้บริหารสูงสุด ต้องสร้างความผูกพันและแพร่กระจายไปยังพนักงานให้มากขึ้น โดยผู้บริหารจะต้องกระตุ้นสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดการคิดในทุก ๆ ระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง กลาง ต่ำและผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน

5) นวัตกรรมเป็นเรื่องของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ ตามแนวคิด “Balanced Scorecard” มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการจัดการภายใน ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ดังนั้นการเรียนรู้และนวัตกรรมจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์การที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวต่อไปได้

ชุดที่ 2 การสร้างเครือข่าย

Wheatly (1999) กล่าวว่า สรรพสิ่งทั้งหลายต่างก็มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการดำรงอยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ มีความเป็นอิสระต่อกัน และมีตัวตนที่แท้จริง กล่าวคือ สรรพสิ่งทั้งหลายเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยง มีการขยายผลและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนรูปร่าง รูปทรงและเปลี่ยนพลังงานเพื่อการเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม

Hanson (2003) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย (Network) หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือ หลายองค์กรที่มีทรัพยากรของตัวเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควร จะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ก็ตาม แต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้ และการที่ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันมารวมกันเป็นกลุ่มนั้น จะต้องมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามเพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพียงการทำงานร่วมกันคือมีบุคคลร่วมสนทนากัน หากจะให้เป็นเครือข่ายที่ดีได้ต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะติดต่อสื่อสาร เต็มใจที่จะประสานงานกัน และที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำกิจกรรมร่วมกันไม่ใช่เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

ประเวศ วะสี (2541) กล่าวถึง เครือข่ายทางสังคมที่มีการขยายตัวออกไปว่าเครือข่ายทางสังคมจะคล้ายเครือข่ายในสมอง โดยโครงสร้างของสมองนั้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงเพื่อการมีชีวิตรอด และโครงสร้างทางสังคมจะมีวิวัฒนาการไปเหมือนโครงสร้างทางสมองมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสังคม จากสังคมใช้อำนาจไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และการที่จะเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางสังคมจากแนวคิดไปเป็นเครือข่ายสังคมที่มีการโยงใยความสัมพันธ์ในทุกทิศทางเป็นเครือข่ายทางสังคมแห่งกัลยาณมิตรหรือเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Social Networks) โดยที่เครือข่ายสังคมจะต้องมี

ความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องหรือมีการขยายแนวคิด กระบวนการออกไปจึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพได้

ปารีชาติ วลัยเสถียร (2543) ได้สรุปกระบวนการสร้างเครือข่ายไว้ดังนี้

1. ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย เป็นขั้นตอนที่ผู้ปฏิบัติงานหรือฝ่ายจัดการตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งพิจารณาองค์กรต่าง ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมเข้าเป็นเครือข่ายในการทำงาน คำถามในขั้นตอนนี้คือ 1) จะเข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับองค์กรใด 2) จะได้รับประโยชน์หรือต้องสละประโยชน์ด้านใดบ้างในการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย 3) ระยะเวลาใดในการเข้าร่วมเครือข่ายคำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อระยะเวลาในการทำงานผ่านไประยะหนึ่งแล้ว

2. ขั้นติดต่อกับองค์กรที่จะเป็นเครือข่าย หลังจากที่ได้อัดฉีดใจในองค์กรที่เห็นว่าเหมาะสมในการเข้าร่วมเครือข่ายจะเป็นขั้นตอนของการติดต่อสัมพันธ์เพื่อชักชวนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความต้องการเหมือนกัน และต้องการกระทำกิจกรรมตอบสนองความต้องการเหมือนกันดังนั้นจะต้องสร้างความคุ้นเคยและการยอมรับ รวมทั้งความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นขั้นตอนของการปลูกจิตสำนึกโดยการให้รางวัล กระตุ้นให้อยากแก้ปัญหาาร่วมกัน อาจเรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นขั้นตอนการเตรียมกลุ่มหรือเตรียมเครือข่าย

3. ขั้นการสร้างพันธมิตรร่วมกัน เป็นขั้นตอนของการสร้างความผูกพันร่วมกัน ซึ่งหมายถึง การตกลงในความสัมพันธ์ต่อกัน ในขั้นตอนนี้องค์กรจะเข้าสู่การตกลงที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งในการที่จะทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหา กลุ่มองค์กรจะต้องมีความรู้ที่จำเป็น ซึ่งอาจจะทำโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ และอาจเรียกขั้นตอนนี้ว่ากลุ่มศึกษาเรียนรู้ (Learning Group) หากพิจารณาในประเด็นของระดับการสร้างเครือข่ายก็จะเป็นขั้นตอนของ Informal Cooperation

4. ขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์ เป็นขั้นตอนที่การสร้างเครือข่ายปรากฏผลงานเป็นรูปธรรม เป็นขั้นตอนการเริ่มทำกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการตกลงในเรื่องการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กำหนดกิจกรรม จัดวางข้อตกลงในการทำงาน กำหนดบทบาทของสมาชิก รวมทั้งสิทธิหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่ม เป็นต้น ในขั้นกลุ่มกิจกรรม (Action Group) หากพิจารณาในประเด็นระดับการสร้างเครือข่ายเรียกว่าเป็นขั้นตอนของ Formal Agreement

5. ขั้นตอนการขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่ม หลังจากขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์จนนำไปสู่การทำกิจกรรมร่วมกันจนมีผลงานปรากฏเป็นที่เด่นชัด องค์กรเครือข่ายรู้สึกว่าคุณได้ได้รับผลประโยชน์จากการเข้าเป็นเครือข่าย ความสัมพันธ์จะแน่นแฟ้นขึ้น การเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานฝ่ายปฏิบัติการแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการสร้าง

ความสัมพันธ์ด้วยความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ซึ่งจะนำไปสู่การขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่มตามพื้นที่ หรือตามลักษณะกิจกรรม ในด้านระดับการสร้างเครือข่าย ขั้นตอนนี้อาจอยู่ในระดับการเข้า “ลงทุน” ในองค์กรใหม่ (Minority Investment) และการจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน (Joint Venture)

6. ขั้นติดตาม และประเมินผล เป็นขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่เกิดขึ้นจากเครือข่ายความร่วมมือเพื่อไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานนั้นอีก การสร้างเครือข่ายจะต้องเริ่มจากตัวแทนที่มีโอกาสจะแผ่ขยายแตกสาขาของเครือข่ายออกไปได้ โดยคำนึงถึงจุดเริ่มต้นที่สำคัญจุดใดจุดหนึ่ง หรืออาจจะเริ่มพร้อมกันในหลายๆ จุดที่มีความพร้อม เช่น ในกลุ่มข้าราชการ กลุ่มประชาชน ให้เริ่มในลักษณะประชาชนเป็นศูนย์กลางที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสร้างกลุ่มผู้นำให้เกิดขึ้นก่อน ได้แก่ คณะกรรมการหมู่บ้าน ซึ่งอยู่ในรูปของการบริหารสภาตำบลที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน โดยที่คณะกรรมการเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ชัยวัฒน์ ธิระพันธุ์ และปาริชาติ สถาปิตานนท์ (2549) ได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายว่าเป็นระบบเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของสิ่งมีชีวิต ที่ควรได้รับการสร้างโอกาสในการเชื่อมโยงเครือข่ายต่อไปเรื่อย ๆ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการสื่อสารจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างเครือข่าย ได้แก่ 1) การส่งสารที่เป็นข้อมูลหรือข่าวสารที่ชัดเจนให้ผู้รับเข้าใจง่าย และ 2) การรับสารที่เปิดใจรับข้อมูลหรือข่าวสารอื่นที่อยู่นอกเหนือจากความคิดที่ตนมีอยู่เดิม

ชุดที่ 3 การใช้เทคโนโลยี

ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์และปรับใช้ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในแต่ละสถานการณ์เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยจะเป็นการเพิ่มโอกาสและคุณภาพทางการศึกษาให้แก่องค์กรมากขึ้น เกิดความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน บริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยผู้นำเชิงเทคโนโลยีจะสามารถจำแนกได้จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีในระดับที่แตกต่าง โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีนั้น ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ดังนี้

Riedl et al. (1998) นิยามภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี เป็นความสามารถของผู้บริหารในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐาน สนับสนุนให้มีการพัฒนาวิชาชีพ และมีการบูรณาการเทคโนโลยีในการเรียนการสอน มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเสมอภาคในการเข้าถึงและมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังกล่าวถึงครูทั่วโลกมีความเห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามีความต้องการเวลาสำหรับการเตรียมตัวและใช้เทคโนโลยีสำหรับการเรียนการสอน ในขณะที่การวัดผลเป็นความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีการและสิ่งที่เราวัดในแง่ของผลลัพธ์ของนักเรียน

Yee (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการนำการเรียนรู้ และการคิด ในประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกา และนิวซีแลนด์ มาเป็นประเด็นตั้งต้นศึกษาผล การศึกษาในเชิงคุณภาพ พบว่า องค์ประกอบของผู้นำทางเทคโนโลยีมีหลายประการ เช่น 1) มีความ เสมอภาค 2) มุ่งเรียนรู้สู่การสร้างวิสัยทัศน์ 3) เรียนรู้ในสิ่งที่ท้าทาย 4) ถ้ายทอดความรู้อย่างอดทน 5) เป็นผู้พิทักษ์หน่วยงาน 6) กำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ 7) เป็นผู้บริหารจัดการเครือข่าย 8) ท้าทายการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบระมัดระวัง 9) สร้างวัฒนธรรมทางเทคโนโลยีโดยการระดม บุคลากรให้มีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

Schiller (2003) ซึ่งให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีมักจะ แสดงออกในหลายลักษณะโดยมีคุณสมบัติ เช่น การให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี การอำนวยความสะดวก ในการเปลี่ยนแปลง การกำหนดกลยุทธ์ในการสอนและการเรียนรู้และการจัดสรรทรัพยากร กำหนดแผนการพัฒนาคู

Kozloski (2006) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีด้านผลิตภาพและการปฏิบัติทาง วิชาชีพมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นกิจวัตรประจำวัน มีการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมงานและ กลุ่มการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน สร้างผลิตภาพของงาน สร้าง โอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพแก่ผู้ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และเป็น ต้นแบบในการนำเทคโนโลยีมาใช้และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

American Institute for Research : Air (2009) เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีด้านการเรียนรู้และการสอนต้องสามารถบูรณาการเทคโนโลยีเข้าไปใน หลักสูตรหรือกิจกรรมต่าง ๆ อำนวยความสะดวกให้ครูและนักเรียนเข้าถึงสาระความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา เกิดความมั่นใจในระบบการเรียนการสอน ทั้งนี้รวมถึงนักเรียนที่มีภาวะความบกพร่อง ทางการเรียนรู้

อันแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบอย่างสูงของผู้บริหารด้วย

International Society for Technology in Education : ISTE (2009) ได้กำหนด มาตรฐานเทคโนโลยีทางการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานที่ 2 ด้านการเรียนรู้และการสอน ซึ่งมีขอบข่าย ครอบคลุมการใช้เทคโนโลยีในรายกระดบการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดของนักเรียน สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้ จัดสิ่งแวดล้อมที่ยึดผู้เรียนเป็น สำคัญ ใช้เทคโนโลยีส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาการคิด การตัดสินใจ และทักษะการ แก้ปัญหาคุณาจารย์และบุคลากรพัฒนาวิชาชีพโดยใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน

สมชาย เทพแสง (2547) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษาจะต้อง เป็นผู้นำที่สามารถบริหารจัดการแบบบูรณาการโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อมุ่งสู่คุณภาพการศึกษาควรมี ภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ควบคู่กันไปด้วย

นิคม นาคอ้าย (2549) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ใช้กำหนดคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเรียนรู้และการสอนนั้น ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้และสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถสร้างความมั่นใจว่าการออกแบบหลักสูตร กลยุทธ์การเรียนการสอน และการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ได้มีการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมืออย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียนทุกกลุ่ม ทั้งกลุ่มปกติ กลุ่มด้อยโอกาส และกลุ่มผู้มีความบกพร่องทางการเรียนรู้

บรรจบ บุญจันทร์ (2554) ได้ให้นิยามขององค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ด้านมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถประยุกต์เทคโนโลยีในการเพิ่มขยายขีดความสามารถเชิงวิชาชีพของทีมงาน อันนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ

5. การดำเนินการ

ในการดำเนินการจะใช้เวลาในการพัฒนา 30 ชั่วโมง ด้วยวิธีการพัฒนา และกิจกรรมที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้

1. การอบรม โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้

1.1 วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาซักถามข้อสงสัย หรือเสนอแนะแนวทางการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารที่สามารถสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมในรูปแบบที่หลากหลาย อันจะนำไปสู่การเป็นการองค์การนวัตกรรม หรือสถานศึกษานวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

1.3 ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.4 สรุป/อภิปรายผลการพัฒนา โดยผู้เข้ารับพัฒนานำเสนอรายงานผลการพัฒนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2. การศึกษาดูงาน โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้

2.1 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาการศึกษา

2.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

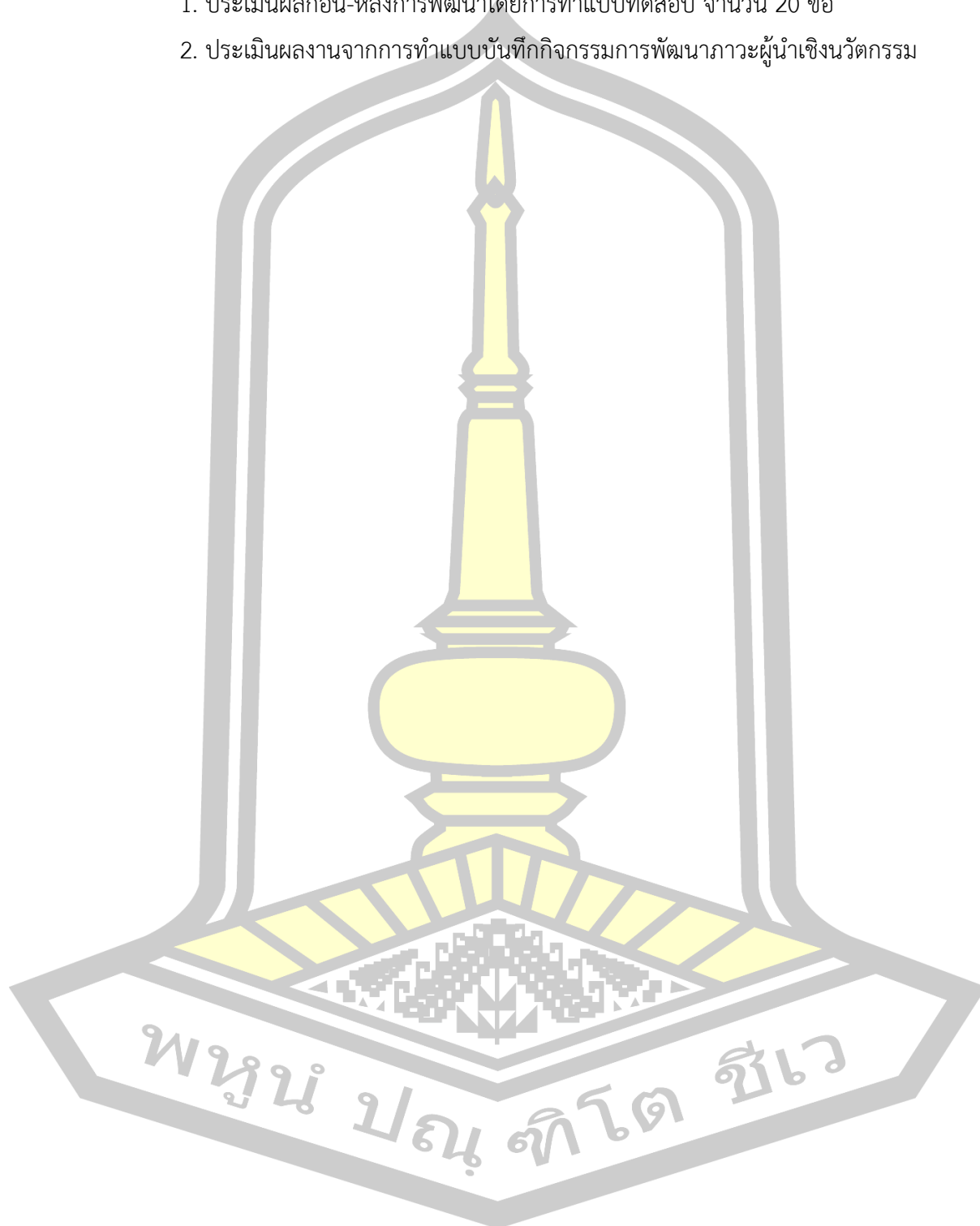
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยใช้กิจกรรมพัฒนา ดังนี้

3.1 การบูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

6. การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อน-หลังการพัฒนาโดยการทำแบบทดสอบ จำนวน 20 ข้อ
2. ประเมินผลงานจากการทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



บรรณานุกรม

- ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ และปาริชาติ สถาปิตานนท์. (2549). *การประชุมอย่างสร้างสรรค์ ศิลปะแห่งการสร้างพลังเพื่อการเปลี่ยน*. [ระบบออนไลน์] : ได้จาก http://www.pattanathai.nesdb.go.th/PTFweb/Interesting_menu/PalangPanDin/FileProject/Business/Rbusiness.doc. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 26 กรกฎาคม 2562].
- นิคม นาคอ้าย. (2549). *องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุษฎีนิพนธ์ การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร. (2543). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- ประเวศ วะสี. (2541). *ชุมชนเข้มแข็ง ทุนทางสังคมไทย*. หนังสือชุดชุมชนเข้มแข็ง ลำดับที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมและธนาคารออมสิน.
- สมชาย เทพแสง. (2547). E-Leadership : ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิทยาจารย์*, 7(1), 55-62.
- เสนห์ จุ้ยโต. 2546. *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่*. นนทบุรี : สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช.
- American Institute for Research. (2009). *Evaluation of the school technology leadership initiative: (report 2)*. Washington DC: American Institutes of Research.
- Behn, Robert D. (1995). Creating an Innovative Organization : Ten Hints for Involving Frontline Workers. *State and Local Government Review*. 27 (3) : 221-234.
- Dundon, Elaine. (2002). *The Seeds of Innovation : Cultivating the Synergy that Fosters New Ideas*. New York : AMACOM.
- Greenberg, Jerald. (2005). *Managing Behavior in Organizations*. 4th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

บรรณานุกรม

- Hanson, E. Mark (2003). Education Administration and Organizational Behavior. 5th ed. In C. Huxam (Ed.). *Creating collaboration advantage*. (pp. 152-164). Boston: Pearson Education.
- Harvard Business School. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston : Harvard Business School Press.
- International Society for Technology in Education : ISTE. (2009). *National educational. technology standards for administrators*. Washington, DC : Eugene, OR. [online]. Available from : <http://www.hkedcity.net/article/ec-hot-post/23apr10/>. [accessed 25 June 2019].
- Kozloski, K. C. (2006). *Principal leadership for technology integration : A study of principal technology leadership*. Philadelphia : Drexel University.
- Moore, Geoffrey A. 2006. Dealing with Darwin. *MBA* . 8 (92) : 95-100.
- Riedl, R. et al. (1998). Leadership for a technology rich educational environment. *Paper presented at the Society for Information Technology and Teacher education International Conference*, Washington DC. [n.p.].
- Schiller, J. (2003). Working with ICT : perceptions of Australian principals. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 171-185.
- Wheatly. (1999). *Leadership and the New Science: Discovering order in a chaotic world*. 2nd Ed. San Francisco: Berret – K0ehler Publishers. pp. 17-18.
- Yee, D.L. (2000). Image of school principals' information and communication technology leadership. *Journal of Information Technology for Teacher Education*, 9(3), 287-302.

พหุ ประถมศึกษา

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	จำอากาศโทจิระศักดิ์ นามวงษ์
วันเกิด	วันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2530
สถานที่เกิด	อำเภอขามน้อย จังหวัดศรีสะเกษ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 157/300 หมู่ที่ 6 ตำบลโพธิ์ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ รหัสไปรษณีย์ 33000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนอนุบาลศรีสะเกษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เลขที่ 998/38 ถนนวันลูกเสือ ตำบลเมืองใต้ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ รหัสไปรษณีย์ 33000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2549 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ พ.ศ. 2552 ปริญญารัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.) สาขาวิชาการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทัโต ชีเว