



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์

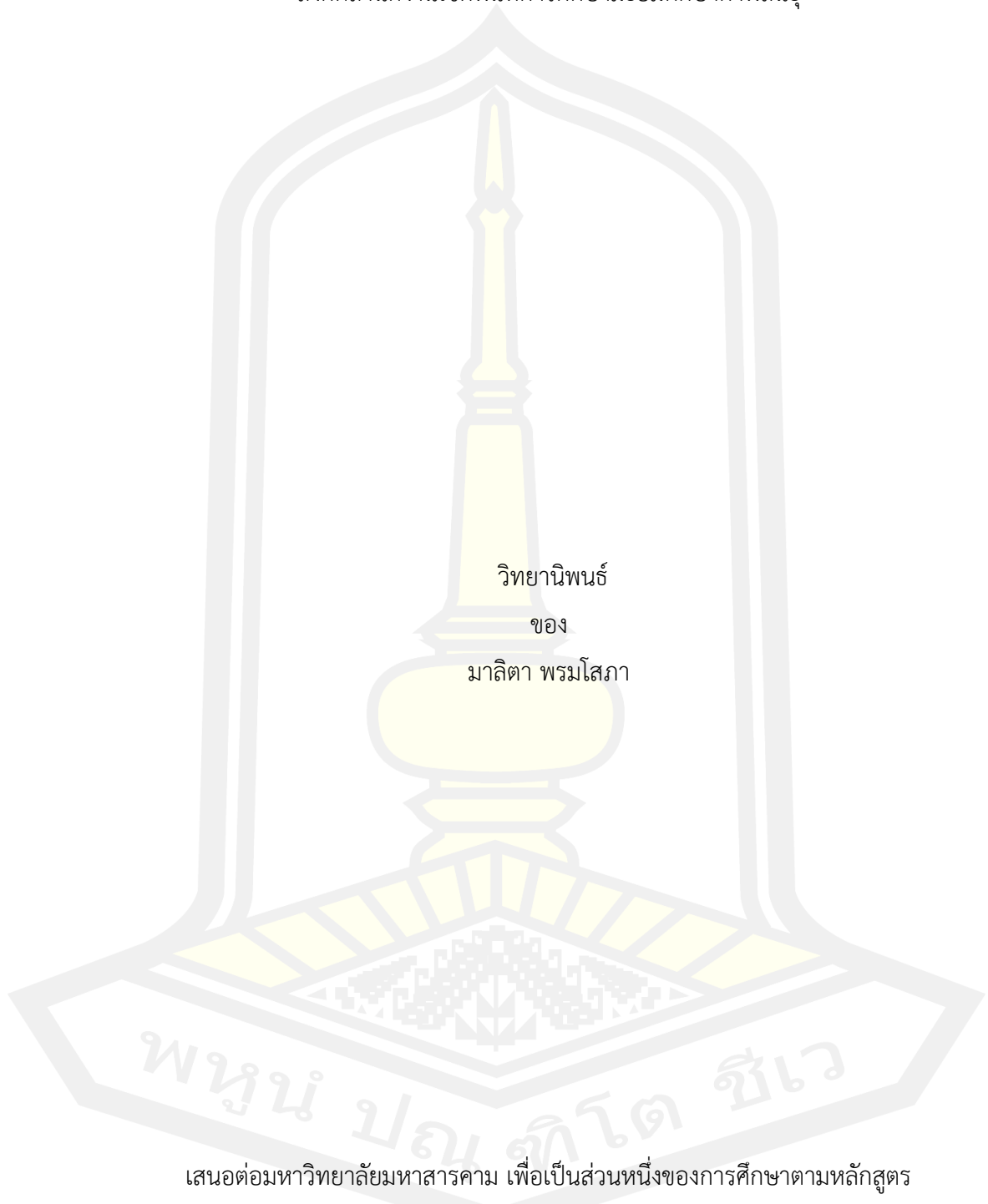
วิทยานิพนธ์  
ของ  
มาลิตา พรหมโสภา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

ตุลาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

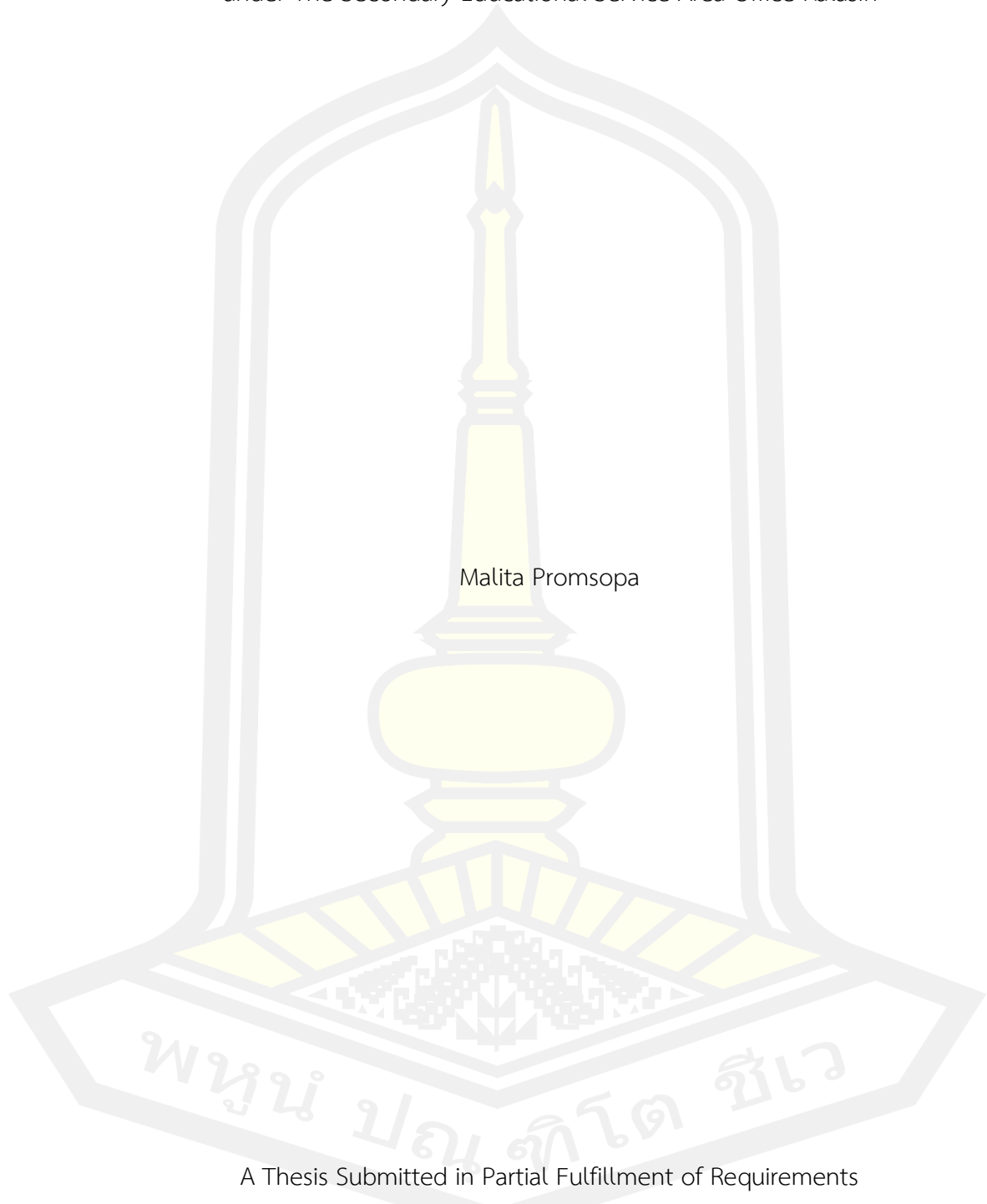


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

ตุลาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Enhance Innovative Leadership of School Administrators  
under The Secondary Educational Service Area Office Kalasin



Malita Promsopa

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

October 2022

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวมาลิตา พรหมโสภา  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

..... กรรมการ

(รศ. ดร. สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ชยากานต์ เรืองสุวรรณ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแหง )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์		
<b>ผู้วิจัย</b>	มาลิตา พรหมโสภา		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2565

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู จำนวน 321 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

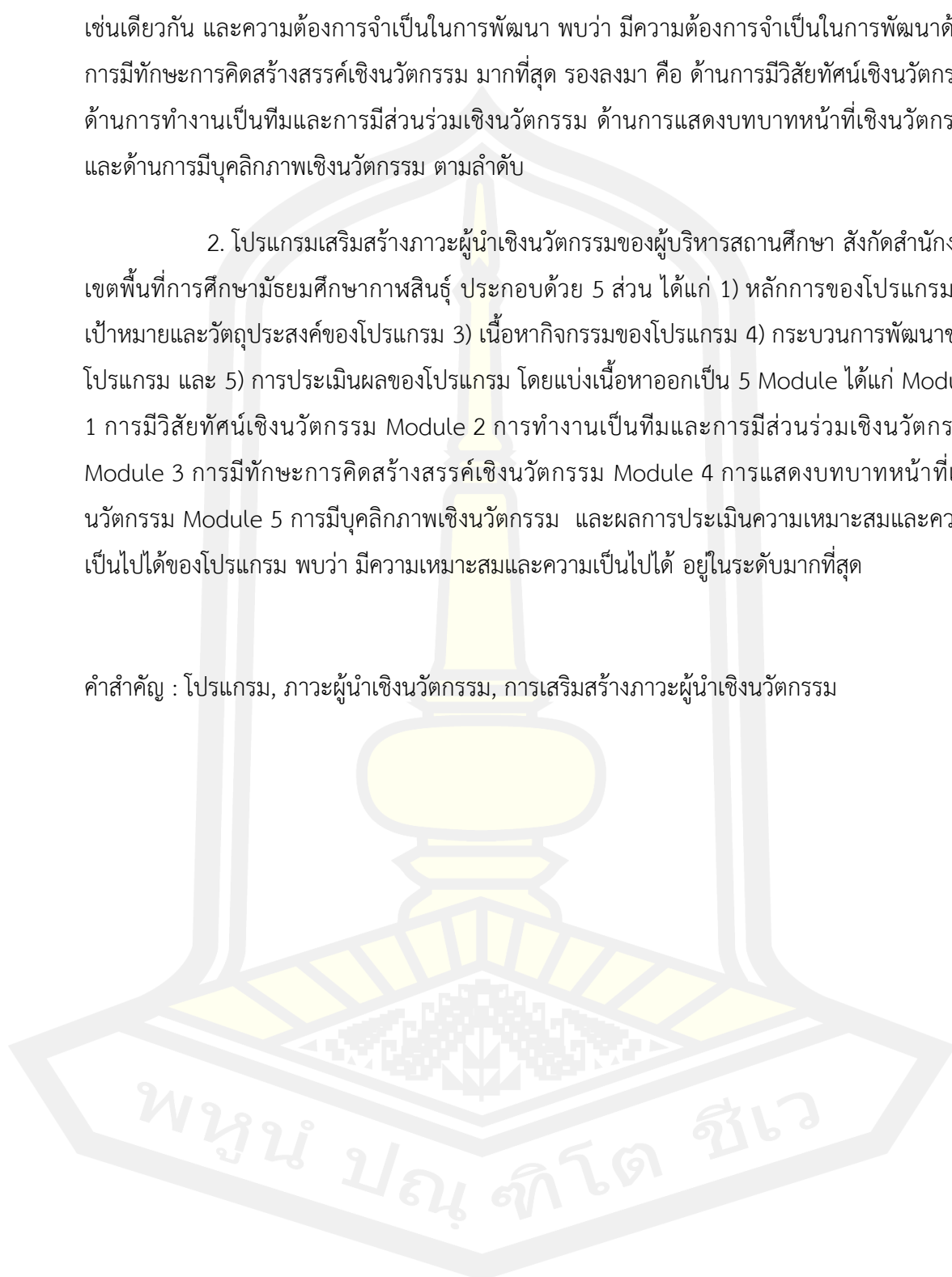
### ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด

เช่นเดียวกัน และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม และด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม 4) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การประเมินผลของโปรแกรม โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม Module 2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม Module 3 การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม Module 4 การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม Module 5 การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรม, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



<b>TITLE</b>	Developing a Program to Enhance Innovative Leadership of School Administrators under The Secondary Educational Service Area Office Kalasin		
<b>AUTHOR</b>	Malita Promsopa		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Tharinthorn Namwan , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2022

#### ABSTRACT

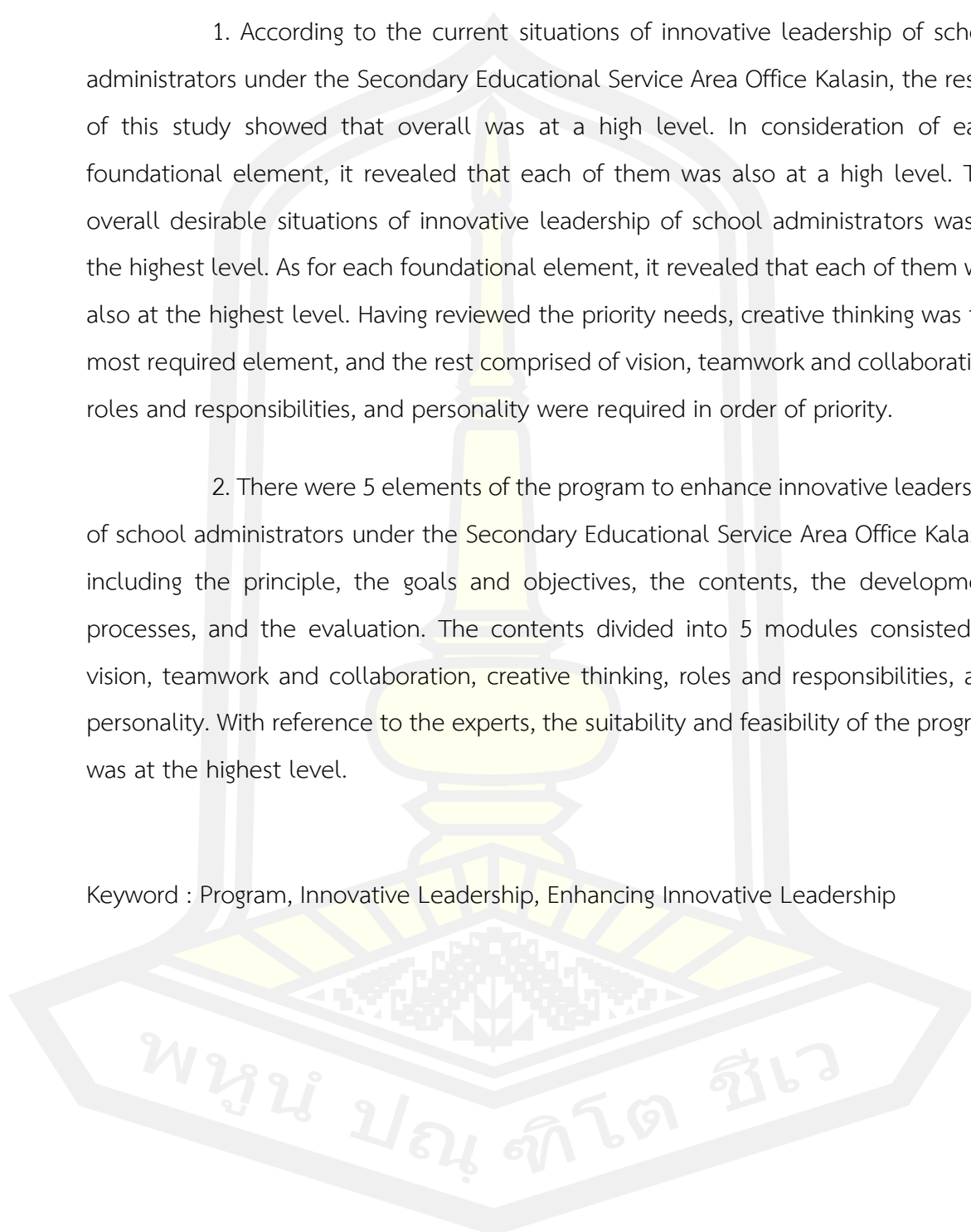
The purposes of this study were 1) to investigate the current situations, desirable situations, and needs of innovative leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Kalasin, 2) to develop the program to enhance innovative leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Kalasin. The design of this study was mixed method which divided into 2 phases. Phase 1 was the study concerning the current situations, desirable situations, and needs of innovative leadership of school administrators. There were 321 samples, school directors and teachers included. The instrument used to collect data was the questionnaire regarding the current situations, desirable situations and needs of innovative leadership of school administrators. The statistics used to analyze the data were percentage, mean, standard deviation, and PNI Modified. Phase 2 was the development of the program to enhance innovative leadership of school administrators. There were 5 experts obliged to evaluate the suitability and feasibility of the program. The statistics used to analyze the data were mean and standard deviation.

The results revealed that:

1. According to the current situations of innovative leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Kalasin, the result of this study showed that overall was at a high level. In consideration of each foundational element, it revealed that each of them was also at a high level. The overall desirable situations of innovative leadership of school administrators was at the highest level. As for each foundational element, it revealed that each of them was also at the highest level. Having reviewed the priority needs, creative thinking was the most required element, and the rest comprised of vision, teamwork and collaboration, roles and responsibilities, and personality were required in order of priority.

2. There were 5 elements of the program to enhance innovative leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Kalasin, including the principle, the goals and objectives, the contents, the development processes, and the evaluation. The contents divided into 5 modules consisted of vision, teamwork and collaboration, creative thinking, roles and responsibilities, and personality. With reference to the experts, the suitability and feasibility of the program was at the highest level.

Keyword : Program, Innovative Leadership, Enhancing Innovative Leadership



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิพัฒน์ เทศบุตร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะ และตรวจสอบแก้ไขในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน รองคณบดีฝ่ายวิชาการ บัณฑิตศึกษา และบริการวิชาการ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานหลักสูตรการศึกษา ศึกษาศาสตร์ ว่าที่พันตรี ดร.จรัญ น่วมมะโน ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ดร.ตรี ภูวิโคตรธนกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย และ ดร.อานนท์ นนทวัน ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าคันโทวิทยาการ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ดร.เสนห์ คำสมหมาย อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม ดร.กนก ยนต์ชัย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ นายภูมิศักดิ์ แสนกันยา ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม นายเอกรักษ์ สารปรัง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุกุลนารี นายอิสรพล ปิ่นขจร ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาไชยพิทยาคม ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ที่กรุณาให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย ขอน้อมคารวะแด่ผู้เขียนตำราวิชาการที่ได้ศึกษาค้นคว้าและใช้อ้างอิงทุกท่าน อนึ่ง ประโยชน์และคุณค่าอันพึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตเวทิตาคุณแด่บุพการี ครู คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา สนับสนุนและให้กำลังใจ จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนทำให้ผู้วิจัย ประสบผลสำเร็จในชีวิต



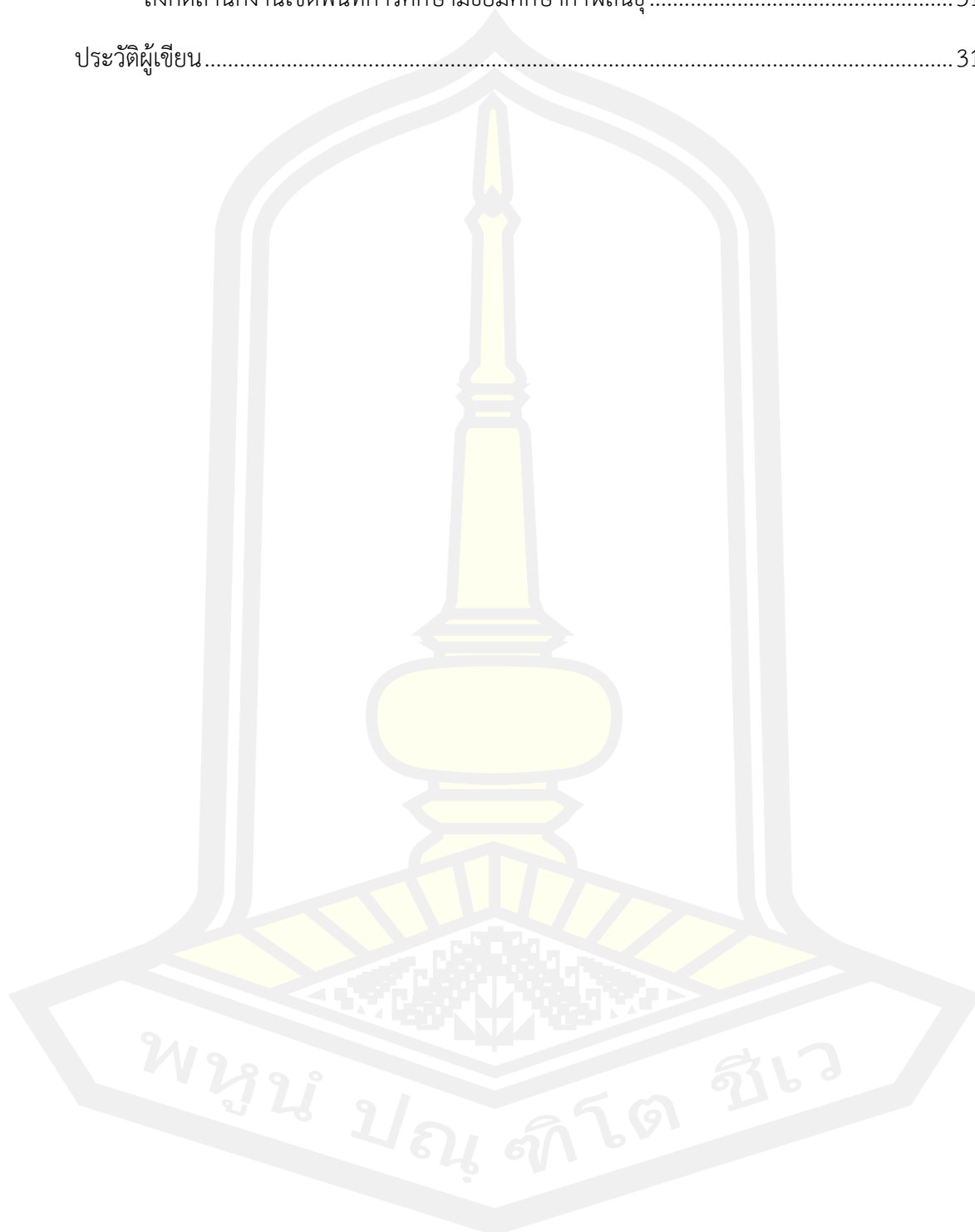
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพประกอบ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	32
หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	96
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรม.....	110
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ.....	124
บริบทสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์.....	126

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	132
งานวิจัยในประเทศ.....	132
งานวิจัยต่างประเทศ.....	144
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	147
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุนิธิ .....	149
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุนิธิ.....	155
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	158
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	158
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	158
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	159
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	245
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	245
สรุปผล .....	245
อภิปรายผล.....	246
ข้อเสนอแนะ .....	257
บรรณานุกรม.....	259
ภาคผนวก.....	279
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	280
ภาคผนวก ข เครื่องมือวิจัย.....	283
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย .....	298
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	305



ภาคผนวก จ คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์..... 316  
 ประวัติผู้เขียน..... 319



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	44
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	47
ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	51
ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	52
ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม .....	59
ตาราง 6 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม .....	60
ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม .....	68
ตาราง 8 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม .....	70
ตาราง 9 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม .....	75
ตาราง 10 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม .....	77
ตาราง 11 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม .....	90
ตาราง 12 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม .....	91
ตาราง 13 แสดงข้อมูลสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	95
ตาราง 14 แสดงการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม .....	121
ตาราง 15 แสดงสหวิทยาเขต โรงเรียน และสถานที่ตั้งสหวิทยาเขต .....	127
ตาราง 16 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	150
ตาราง 17 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน.....	159



ตาราง 27 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ องค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด.....	180
ตาราง 28 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด.....	181
ตาราง 29 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด.....	182
ตาราง 30 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิง นวัตกรรม.....	185
ตาราง 31 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม.....	189
ตาราง 32 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีทักษะการคิด สร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม.....	192
ตาราง 33 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการแสดงบทบาท หน้าที่เชิงนวัตกรรม.....	196
ตาราง 34 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีบุคลิกภาพเชิง นวัตกรรม.....	199
ตาราง 35 แสดงการสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์.....	201
ตาราง 36 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์.....	220

ตาราง 37 แสดงขั้นตอนการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์..... 241

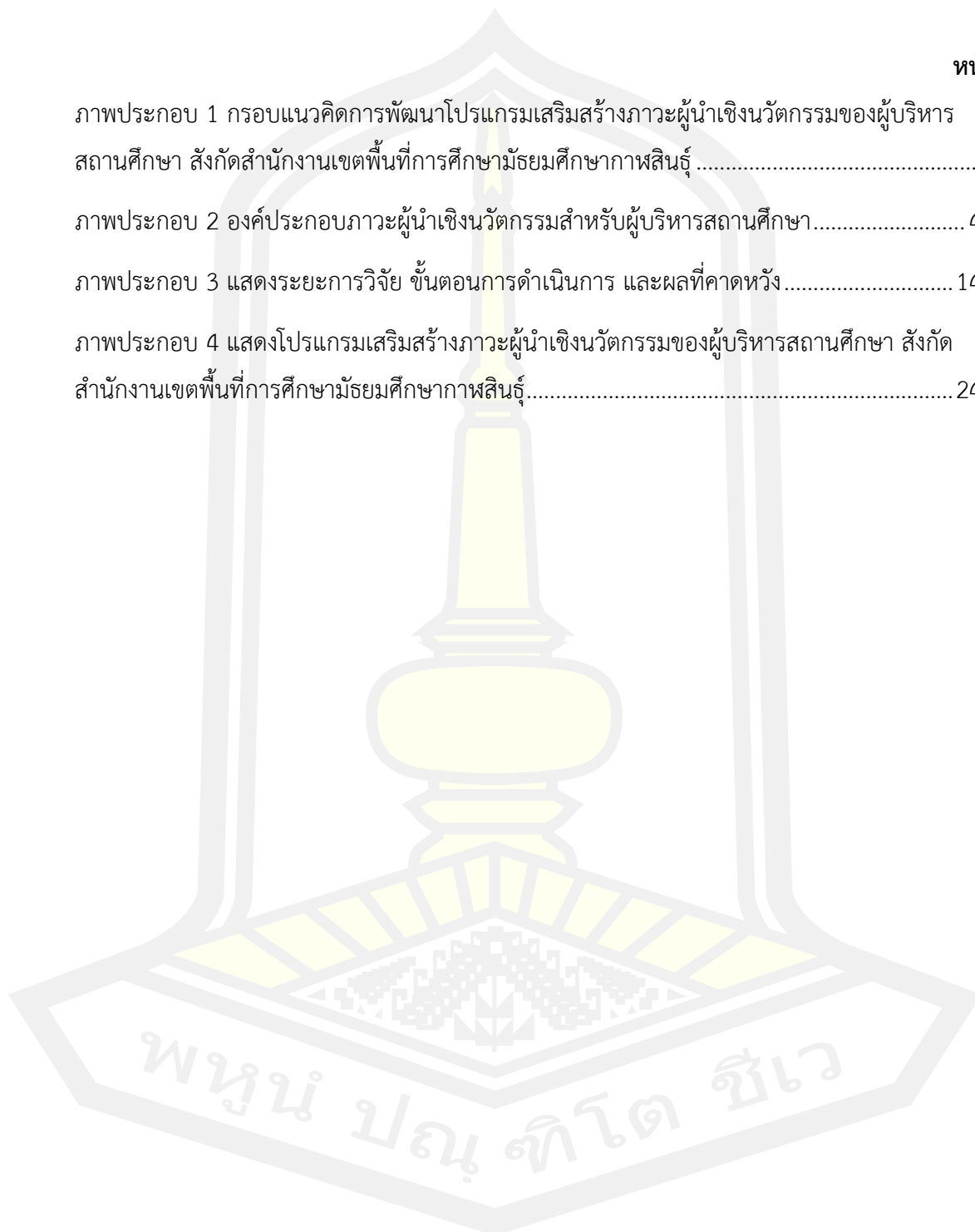
ตาราง 38 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน..... 244



## สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ .....	9
ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.....	48
ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	148
ภาพประกอบ 4 แสดงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์.....	243



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

โลกในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการในทุกวิชาชีพจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า การบริหารการศึกษา ก็เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการจึงจะทำให้การศึกษابرลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเนื่องจากวิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงวิชาชีพหนึ่ง ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศ และบุคลากรทางการศึกษาจะต้องเป็น “มืออาชีพ” จึงจะทำให้การศึกษابرลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ธีระ รุญเจริญ, 2557)

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกแห่งพลวัตที่มุ่งเข้าสู่ยุคแห่งนวัตกรรม รัฐบาลไทยโดยกระทรวงศึกษาธิการมีความพยายามเป็นอย่างยิ่งที่จะนำการศึกษาไปสู่เป้าหมายการศึกษาไทยแลนด์ 4.0 หรือการศึกษาประเทศไทย 4.0 โดยการเสนอนโยบายการปฏิรูปการบริหารและการจัดการ การศึกษาขึ้นเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษา โดยการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อเป้าหมายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เจตคติ ทักษะสำคัญ และความรู้ รวมทั้งขยายผลสู่นักเรียนทั่วประเทศในอนาคต นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด ขยายผลนวัตกรรมการศึกษา ทั้งเชิงนโยบาย การจัดการเรียนรู้ และการบริหารในสถานศึกษาไปสู่นโยบายการศึกษาในระดับชาติ และพื้นที่อื่น อาทิ ด้านหลักสูตร ตำรา สื่อการเรียนรู้ การทดสอบ การประเมิน สถานศึกษา บุคลากร การเงิน รวมทั้งความสอดคล้องของการบริหารงานด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับยกวางแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่จะประกาศใช้ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2565 มีเป้าหมายหลักเพื่อพลิกโฉมประเทศไทยไปสู่ “เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” หรือ “Hi-Value and Sustainable Thailand” ที่ได้มุ่งเน้นการใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการยกระดับศักยภาพและพัฒนา ประเทศในทุกมิติ เพื่อสนับสนุน เสริมสร้างการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและขีดความสามารถใน

การแข่งขัน และเพื่อส่งเสริมโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมอย่างทั่วถึง โดยจะมุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในเรื่องกระบวนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยการกำหนดวาระการวิจัยแห่งชาติ (National Research Agenda) ให้มีจุดเน้นที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสอดคล้องกับสาขาเป้าหมายการพัฒนาประเทศ และใช้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมบูรณาการวิจัยและพัฒนากับการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และการพัฒนานวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2562 ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษาไว้หลายมาตรา มาตราที่สำคัญ คือ มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย และในมาตรา 22 “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ” การดำเนินการปฏิรูปการศึกษาให้สำเร็จได้ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว จำเป็นต้องทำการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาทางการศึกษาทั้งในรูปแบบของการศึกษาวิจัย การทดลองและการประเมินผลนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่นำมาใช้ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด นวัตกรรมที่นำมาใช้ทั้งที่ผ่านมาแล้วและที่จะมีในอนาคต มีหลายประเภทขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ อาทิ นวัตกรรมทางด้านหลักสูตร นวัตกรรมทางการเรียนการสอน นวัตกรรมทางด้านสื่อการสอน นวัตกรรม การประเมินผล และนวัตกรรมการบริหารจัดการ

นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการศึกษาหลายประการอันเนื่องมาจากยุคของ โลกโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบ การศึกษาที่มีอยู่เดิมนั้น เปลี่ยนมามีความทันสมัยที่ต้องก้าวทันเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา เพื่อทำการแก้ไขปัญหาทางการศึกษาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นแล้วการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาจำเป็นต้องมีการนำเอานวัตกรรม การศึกษามาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาทางการศึกษาในบางเรื่อง อาทิ ปัญหาจำนวนผู้เรียนที่มากขึ้น การพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย การผลิตและการพัฒนาสื่อใหม่ ๆ การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในระบบการบริหารจัดการด้านการศึกษาที่มีส่วนช่วยให้การใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)



จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดผลกระทบต่อการศึกษา อย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และยังส่งผลให้การบริหารจัดการการศึกษาต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของ การแข่งขัน จึงจำเป็นต้องพร้อมรับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งด้านกำลังคน ความรู้ สมรรถนะการสร้างและพัฒนานวัตกรรมเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์กรสร้างจุดยืนที่เข้มแข็ง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในการขับเคลื่อนสู่การเป็นนวัตกรรมให้สำเร็จนั้นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้ที่จะเป็นเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ Weiss และ Legrand (2011) กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึง ปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้น มาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและ ใช้แก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย และ กุญชลี จงเจริญ (2562) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นการแสดงออกถึงคุณลักษณะของ ผู้นำที่มีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาทความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ เน้นสัมพันธภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพและ มีความไว้วางใจสมาชิกในองค์กร รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรม เพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและ การให้บริการอย่างสร้างสรรค์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน รับผิดชอบส่งเสริมการจัดการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาจังหวัดภาคพื้นดิน ครอบคลุมทั้งหมด 18 อำเภอ มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 55 แห่ง ได้ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา ประเทศไทย 4.0 โดยมีทิศทางการพัฒนาการศึกษา ซึ่งกำหนดในเป้าประสงค์ คือ สถานศึกษามีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มี ประสิทธิภาพและรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษา และผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการ พึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดีพร้อมก้าวสู่สากล อย่างไรก็ตามสถานศึกษาหลายแห่งยังมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการสถานศึกษาและ การจัดการเรียนการสอน โดยส่วนใหญ่ยังขาดแคลนครูในสาขาที่จำเป็น ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้บริหาร สถานศึกษายังขาดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีในยุคแห่ง นวัตกรรม เนื่องด้วยมีอิทธิพลต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการนำเทคโนโลยี

ไปใช้ในการผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ตลอดจนการนำนวัตกรรม เหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา สามารถพัฒนา การศึกษาได้อย่างมีคุณภาพบนฐานของการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา (แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ)

จากปัญหาและความสำคัญข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะได้นำความรู้ความสามารถ ด้านการสร้างและพัฒนานวัตกรรมไปใช้ในการเพิ่มมูลค่าและยกระดับขีดความสามารถการแข่งขัน ให้แก่องค์กร ขับเคลื่อนเป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ นำไปสู่การ บรรลุเป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการ การพัฒนาการศึกษาตามกรอบของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ

เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำและเป็นข้อมูลสำหรับครูและผู้บริหาร เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ที่จะช่วยสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่สถานศึกษา ทางด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ กำหนดขอบเขต ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ Higgins (1995), Ahmed (1998), Deanne N Den Hartog (2007), Sharma (2008), Linedegaard (2009), Roscorla (2010), Von Stamm (2012), George (2012), Patel (2012), Bagley (2014), Spahr (2015), อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553), จุรีวรรณ จันทลา (2557) และเกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน (2561) ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม
- 1.2 ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม
- 1.3 ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม
- 1.4 ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม
- 1.5 ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

#### ระยะที่ 1

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จำนวน 321 คน

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพลันธุ์ จำนวน 1,986 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพลันธุ์ จำนวน 321 คน ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

#### ระยะที่ 2

1. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

1.1 ศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และมีนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

1.2 ศึกษาครู จำนวน 3 คน ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และมีนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

1.3 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2565 ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2565

#### กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาเอกสารของ Higgins (1995), Ahmed (1998), Deanne N Den Hartog (2007), Sharma (2008), Linedegaard (2009), Roscorla (2010), Von Stamm (2012),

George (2012), Patel (2012), Bagley (2014), Spahr (2015), อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553), จุรีวรรณ จันทลา (2557) และเกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน (2561) ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม
- 1.2 ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม
- 1.3 ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม
- 1.4 ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม
- 1.5 ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

## 2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

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

- 2.1 ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการพัฒนาผ่านประสบการณ์
- 2.2 ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ
- 2.3 ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการอบรม

## 3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผลการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ McCauley (1986), Wills (1993), Dessler (2002), Sims (2006), Mankin (2009), DuBrin (2010), วิเชียร วิทยอุดม (2548), กวี วงศ์พุ่ม (2550), บุญมี ก่อบุญ (2553) และอนุสรฯ สุวรรณวงศ์ (2559) ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 วิธี ดังนี้

- 3.1 การอบรม
- 3.2 การศึกษาดูงาน
- 3.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

## 4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบโปรแกรม

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม จากการศึกษาเอกสารของ Charney and Conway (2005), Kanaya and others (2005), Armstrong (2010), Dyer and others (2013), อารัง บัวศรี (2542) และสุมิตรา พงศธร (2550) ได้องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 4.1 หลักการของโปรแกรม

4.2 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

4.3 เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม

4.4 กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม

4.5 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

5. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรม

ผลการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม จากการศึกษาเอกสารของ Nadler (1970), Knowles (1980), House (1981), Styles (1990), Barr and Keating (1990), Boone (1992), Caffarella (2002), Delahaye (2005), Swanson and Holton (2009), Werner and Desimone (2010), Barratt (2014), วิโรจน์ สารรัตนะ (2555), อนันต์ พันนีก (2554), สุธิณี ฤกษ์ขำ (2557) และญดาภักดิ์ กัลปดี (2559) ได้กระบวนการพัฒนาโปรแกรม 4 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 การค้นหาวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม

5.2 การออกแบบโปรแกรม

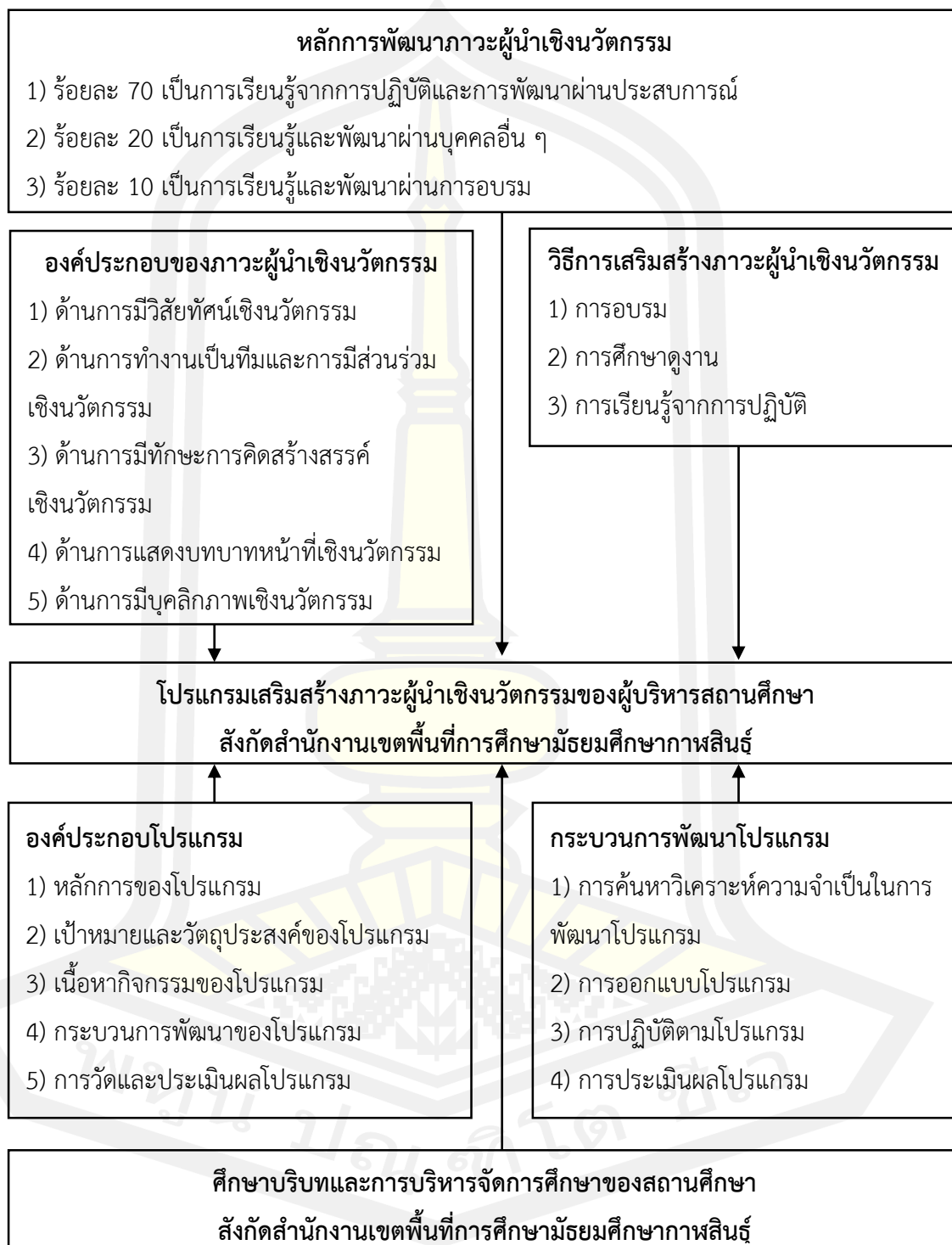
5.3 การปฏิบัติตามโปรแกรม

5.4 การประเมินผลโปรแกรม

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ แสดงด้วยแผนภาพ ปราบกฏตั้งภาพประกอบ 1

พหุบัณฑิต ชีวะ

## กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์



## นียมศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำแนวความคิดใหม่ ๆ การปฏิบัติรูปแบบใหม่ มาเป็นอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการคิดค้น แนวความคิด วิธีการ ในการสร้างสรรค์ พัฒนา นวัตกรรมในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถในองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ของโลกแห่งพลวัตได้ ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

1.2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การกำหนดบทบาทของสมาชิก การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน การไว้วางใจและการกระจายความเป็นผู้นำ และการร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา

1.3 การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความคิดยืดหยุ่น จินตนาการ และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

1.4 การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีบทบาทเป็นผู้นำความคิด บทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี บทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม บทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก และบทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ

1.5 การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีบุคลิกภาพ ดังนี้ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก บุคลิกภาพแสดงตัว บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และบุคลิกภาพแบบเปิดประสพการณ์

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง วิธีทางในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบไปด้วย 3 ส่วน โดยแบ่งตามสัดส่วน 70 : 20 : 10 ได้แก่ 1) ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติและการพัฒนาผ่านประสบการณ์ 2) ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านสังคม และ 3) ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ผ่านการอบรม

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการเชิงระบบต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมให้แก่แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และเรียนรู้จากประสบการณ์

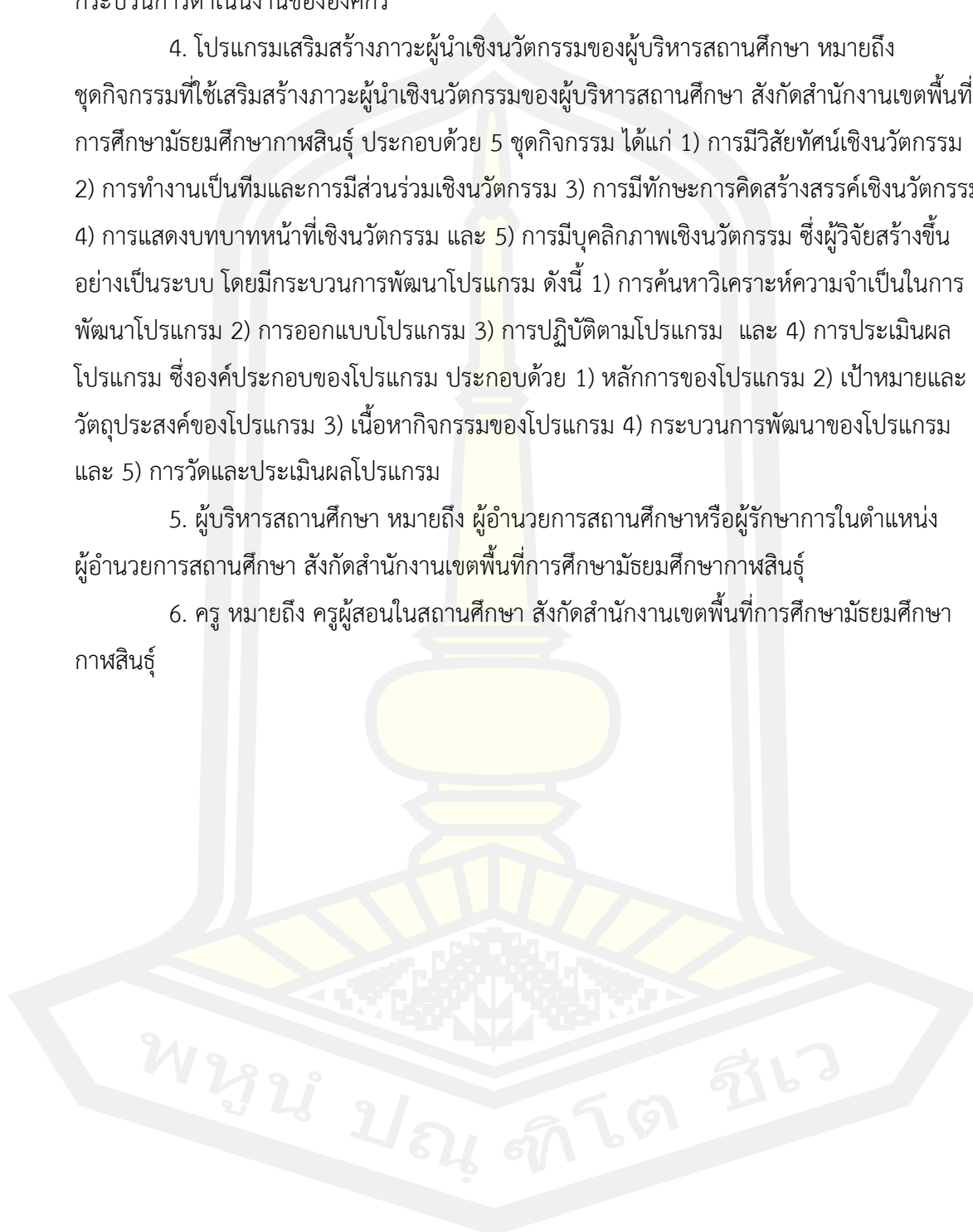


การปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ ภาระบวกรดำเนินงานขององค์กร

4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ชุดกิจกรรมที่ใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ประกอบด้วย 5 ชุดกิจกรรม ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 2) การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม 3) การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม 4) การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม และ 5) การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น อย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้ 1) การค้นหาวิเคราะห์ความจำเป็นในการ พัฒนาโปรแกรม 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การปฏิบัติตามโปรแกรม และ 4) การประเมินผล โปรแกรม ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) เป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม 4) ภาระบวกรพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

6. ครู หมายถึง ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพสินธุ์



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยกำหนดหัวข้อ  
ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
3. หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรม
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ
6. บริบทสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

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

Yukl (1998) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง กระบวนใช้อิทธิพลที่หัวหน้า  
พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายขององค์การ  
บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย  
บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ  
ก็ตาม

Ubben และคณะ (2001) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้รับใช้องค์การ  
เป็นผู้รับใช้บุคคลต่าง ๆ ที่รวมกันเป็นองค์การ และยังรับใช้ลูกค้าที่องค์การนั้นให้บริการอยู่

Owens (2004) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้แสดงเจตนาที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีความผูกพันกับผู้ตาม (Followers) เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้ตาม และจุดประสงค์ของผู้ตามด้วย

Warner (2005) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง 1) ผู้สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้สามารถประสบความสำเร็จได้ 2) ผู้มีจิตใจเปิดกว้าง มีวิสัยทัศน์ของอนาคตและมีความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์นั้น 3) ผู้ที่เต็มใจมอบอำนาจให้ผู้อื่นและอนุญาตให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามแนวความคิดและวิสัยทัศน์ของพวกเขา ผู้ที่แสวงหาโอกาสนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้ที่เต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำ 5) ผู้ที่เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กร 6) ผู้ที่เต็มใจที่จะหยุดแสดงบทบาทภาวะผู้นำ และหยุดความรับผิดชอบเมื่อมีผู้อื่นที่เข้มแข็งกว่าก้าวออกมาข้างหน้า และ 7) ผู้ที่อุทิศตน มุ่งมั่นเพื่ออนาคต และความสำเร็จในอนาคตของทีมงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่

โกศิษฐ์ เพลรินทร์ (2552) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์กร มีความรู้ในเรื่องงานขององค์กรเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร อุทิศตน มุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ได้รับความเชื่อถือ และเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรม และในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์ มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาส นวัตกรรม และความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถนำทิศทางผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้า สู่จุดหมายตามที่ตั้งใจไว้ได้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางของผู้ตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและสามารถจูงใจ ชักนำ ชี้นำ มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ สามารถจัดปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างดี

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือก แต่งตั้ง เชื่อถือ หรือได้รับการยกย่องว่ามีความสามารถในการบริหารจัดการ รับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร แสวงหาโอกาสและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น และสามารถใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น เพื่อให้บุคคลอื่น ๆ ทำตามเป้าหมายประสงค์ขององค์กร

## 2. คุณลักษณะของผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

Stogdill (1948) ได้สรุปลักษณะของผู้นำจากงานวิจัยระหว่างปี 1904 ถึงปี 1947 และจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ มีการศึกษาดี มีความรู้ มีความสำเร็จทางด้านการกีฬา
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ ผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความคงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่นสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมมีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ (Status) ได้แก่ ผู้อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดีเป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

กัลยาณี สูงสมบัติ (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนจัดระเบียบให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตามและการที่คนอื่นตามผู้นำก็ไม่มีใครรับรองว่าผู้นำจะไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำที่เข้มแข็งก็อาจไม่ใช่ผู้จัดการหรือบริหารที่ดีได้ หรือผู้บริหารผู้จัดการก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้ ถ้าเป็นไปได้องค์การหนึ่งองค์การใดก็ต้องการประสบความสำเร็จย่อมต้องการผู้บริหารหรือผู้จัดการที่มีลักษณะเป็นผู้นำ ดังนี้

1. ต้องมีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้สติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้
2. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity and Achievement Drive) คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่น ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผลเป็นคนเชื่อมั่นในตนเองและนับถือตนเอง

3. ต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่นให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็กลายเป็นแรงจูงใจทำหายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่น และต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่นและการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

จุมพล หนิมพานิช (2551) ได้สรุปไว้ว่า คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีประกอบด้วย

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบเพราะความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็นที่ควรรู้ เช่น รู้วิธีการทำงาน รู้ว่าควรทำอะไรก่อน รู้จักวางแผนงาน รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ รู้วิธีแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้มากเท่าใดยิ่งสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้อยากเห็น ละเอียดอ่อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่ว ยืดหยุ่นเข้าใจในสิ่งที่เป็นามธรรม มีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่าง ๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ขยันรู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมี เพราะสามารถใช้กระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน

3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง โดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั้นหมายความว่า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องมีการศึกษาปัญหา เหตุผลและต้องปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และเมื่อตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องปฏิบัติตามไปด้วยความเด็ดเดี่ยว

4. มีความสนใจ เอาใจใส่และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นธรรมดาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมต้องการให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชารู้ถึงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นดียิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้นผู้นำควรสนใจเอาใจใส่ในงานที่

ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ขณะเดียวกันก็อยากให้ผู้นำปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรได้ ไม่ว่าจะเป็ผลประโยชน์ในรูปของเบียดเบียนหรือค่าล่วงเวลา

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

6. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เพราะผู้นำที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงจะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่น เป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ เพราะความเชื่อถือของบุคคล บางคนดูที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด ในการปฏิบัติงานได้มาก

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น หมายถึง การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้ยังจะทำให้สามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย ช่วยให้งิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จไปได้ด้วยดี

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์การและในบางกรณีอาจหมายถึง ความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัว เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ไม่กลัวอันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้ และความกล้าหาญนี้ต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไปและมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้การปฏิบัติการณใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบแบบแผน วิธี งบประมาณหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ กล่าวคือ ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผลได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ สำหรับการปฏิบัติงานหนักก็ได้หมายถึงทางกายแต่อย่างเดียว อาจหมายถึงปัญหาด้วย ผู้นำที่ดีต้องปฏิบัติงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

11. มีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ผู้นำที่เอาใจใส่ในเรื่อง



ทุกข์ สุขของผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลที่ตามมาคือจะได้รับความร่วมมือ ร่วมใจจากผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

12. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคน โดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นทีปรึกษาของผู้ได้บังคับบัญชา

สุนทร โคตรบรรเทา (2552) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำปฏิบัติงานภายใต้พื้นผิวของเหตุการณ์และกิจกรรม โดยการหา ความหมายและค่านิยมที่ลึกซึ้งลงไป ผู้นำสามารถบอกพื้นฐานในความหมายของการเคลื่อนไหวของ ชีวิตประจำวันภายในองค์กร ดังนั้น จึงให้นักเรียน ครู และสมาชิกชุมชนมีความรู้สึกใน ความสำคัญของวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมาย สิ่งที่ดีเป็นของธรรมดาและเป็นเบื้องต้น

2. ผู้นำ เป็นผู้ซึ่งนำความรู้ของการแสดงละครชีวิตมาสู่สถานการณศึกษา ช่วยให้เห็นมาเหนือพื้นผิวของงานกิจวัตรที่หน้าเบื่อ ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน ผู้นำมองเห็น ความสำคัญของสิ่งที่กลุ่มกำลังทำและทำได้ ผู้นำมองเห็นความเป็นไปได้ของการแสดงที่เกี่ยวข้อง ในเหตุการณ์ส่วนใหญ่มากขึ้น และสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้ไปเกินกว่างานกิจวัตร และ หลุดออกจากเป้าหมายไปสู่บางสิ่งบางอย่างที่มีชีวิตชีวาและตื่นเต้นมากขึ้น

3. ผู้นำสามารถสื่อความรู้สึกต่อวิสัยทัศน์เป็นคำพูดหรือตัวอย่าง ผู้นำให้ภาษา และสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย แต่ยังสื่อความรู้สึกที่ตื่นเต้น ความเป็นต้นคิด และความใหม่เอี่ยมได้ด้วย

4. ผู้นำให้โอกาสผู้อื่น มีประสบการณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และความรู้สึกต่อ เป้าหมายของตนเอง เพื่อว่าผู้อื่นจะได้มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ

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

ก๊อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ (2553) ได้สรุปไว้ว่า คุณสมบัติผู้นำ 11 ประการ ของ 7-Eleven ว่า ประกอบด้วย

1. มีความจริงใจ มีจิตใจดี ไม่หลอกใช้ผู้อื่น ส่งเสริมผลงานและผลักดันให้ลูกน้อง ประสบความสำเร็จ

2. ไม่ศรัทธินา เคารพในคุณค่าของผู้อื่น มีความคิดและการกระทำ ไม่แบ่งชั้นวรรณะ แบ่งแยกสถาบัน เจ้ายศเจ้าอย่าง ตูถูกเหยียดหยามผู้อื่น ยกตนข่มท่าน

3. ใช้ปิยวาจา เป็นผู้ฟังที่ดี ใช้วาจาสุภาพในการแสดงความคิดเห็น การสอนงาน หรือตักเตือนลูกน้อง ใช้คำพูดเชิงสร้างสรรค์ ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช้อารมณ์ด่วนสรุป วาจาเสียศีล ประชดประชัน

4. อย่าหลงอำนาจ ไม่ยึดติดกับอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ ไม่หลงตนว่าเป็นใหญ่และ ถูกต้องแต่เพียงผู้เดียว

5. เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในการประพฤติปฏิบัติตนและการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งความสำเร็จของงาน ขยัน ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีวินัย ประพฤติตนตาม ทำนองคลองธรรม ให้ลูกน้องนับถือได้สนิทใจ

6. ให้ความยุติธรรม ไม่ลำเอียงเข้าข้างเฉพาะลูกน้องตนหรือคนใกล้ชิด ไม่หลงเชื่อคนง่าย ไม่ฟังความฝ่ายเดียว

7. ให้ความเมตตา ดูแลลูกน้องด้วยความรักความเอาใจใส่ ช่วยเหลือด้วยความเห็นใจ แนะนำสั่งสอนด้วยความปรารถนาดี

8. กล้าตัดสินใจ บนพื้นฐานหลักการ ข้อเท็จจริง และประสบการณ์ที่สั่งสมมา ไม่ลังเล กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ

9. อาหารสังคัม มองส่วนรวม ร่วมสนับสนุนและส่งเสริมสังคัมด้วยความ รับผิดชอบ ไม่ดำเนินกิจกรรมที่เป็นภัยต่อสังคัม

10. บ่มเพาะคนดี รู้จักเลือกสรรและสร้างคนดีมีความสามารถให้ก่อองค์กร เป็นพี่เลี้ยง ถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ สอนงาน ให้ข้อมูล และข้อเสนอแนะ ที่จำเป็นเพื่อพัฒนาลูกน้องให้เป็นกำลังสำคัญขององค์กร

11. มีใจเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงานทุกระดับ พร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับความสามารถที่อาจจะเหนือกว่าที่ตนมีอยู่ เปิดใจรับ แนวคิดใหม่ ๆ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ได้สรุปไว้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่แยกจากบุคคลที่ไม่ใช่ ผู้นำ 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 สารรัตนะ (2555) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีประสิทธิผล จากผลการศึกษาของ Lussies และ Achua (2007) มีดังนี้

1. มีอำนาจเหนือ (Dominance)
2. มีพลังสูง (High Energy)
3. เชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ในความคิด การตัดสินใจ และความสามารถที่แสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นผู้รู้ไปเสียทุกอย่าง หรือเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ
4. เชื่ออำนาจแห่งตน (Internal Locus of Control) ว่าสามารถเป็นผู้ฟันฝ่าปัญหาหรืออุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพของตน 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 คุณลักษณะของผู้หน้าที่ดี ควรจะมีลักษณะที่ครบถ้วนทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสติปัญญา คือ สามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้จากประสบการณ์การศึกษา มีความคิดสร้างสรรค์ มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถให้คำปรึกษาหรือคำชี้แนะกับบุคคลอื่นได้อย่างครบถ้วน และต้องสามารถตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและทันที่ทั้งนี้ ด้านการปฏิบัติตน คือ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของตนเอง สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ทำงานอย่างจริงจัง สร้างสรรค์ เพิ่มความสามารถ เชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการข้อเท็จจริง และประสบการณ์ มีอุปนิสัยน่ายกย่อง ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน ทุกฝ่าย ทำให้บุคคลอื่น ๆ เกิดความประทับใจในอากัปกริยา ความประพฤติ ควบคุมอารมณ์ไม่ให้เห็นแสดงออกมาในลักษณะที่ไม่พึงปรารถนา เช่น ความไม่พอใจ ความโกรธ และความฉุนเฉียว เป็นต้น

### 3. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้หลากหลาย 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 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถใช้ช่องทางในการประชาสัมพันธ์ได้ดี

9. บทบาทผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรอง ไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของหน่วยงานและบุคลากรได้

10. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจและนำทฤษฎีบริหารมาใช้ระบบบริหารและดำเนินงานได้

11. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำ เจรจา ต่อรอง เข้าใจกระบวนการบริหาร บุคลากร ตลอดจนประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

12. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) 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 และ Berry (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 เป็นผู้ประกอบหน้าที่ในพิธีการต่าง ๆ เป็นผู้แทนเข้าประชุมในโอกาสต่าง ๆ

1.2 เป็นผู้นำองค์การ (Leader) เป็นผู้ทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม สร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคคล บทบาทนี้เน้นในด้านสร้างความรู้สึกร่วมกันทางสังคม และ เน้นความรู้สึกของคนในองค์การ

1.3 เป็นคนกลางในการติดต่อ (Liaison) เป็นผู้ผลิตและรวบรวมข่าวสาร ข้อมูลขององค์การเป็นส่วนหนึ่งของสมาคมหรือเป็นผู้จัดประชุมกับกลุ่มสมาชิกทั้งในและนอกองค์การ โดยทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง

2. บทบาทเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลข่าวสาร (Information Role) มี 3 บทบาท ได้แก่

2.1 เป็นผู้กำกับดูแล (Monitor) เป็นผู้เสาะหาข้อมูลจากสมาชิกทั้งในและนอกองค์การ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.2 เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator) เป็นผู้ชี้แจงข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิก เป็นผู้ประชุมคณะกรรมการหรือส่งความคิดเห็นให้แก่คณะหรือรายบุคคลเกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการในอนาคต

2.3 เป็นโฆษก (Spokesman) เป็นผู้ให้ข่าวสารแก่บุคคลนอกองค์การ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและนโยบาย บทบาทนี้จำเป็นต้องเตรียมจัดทำข้อมูลรายงาน ประกาศต่างๆ ขององค์การให้ที่ประชุมในชุมชนและที่ประชุมวิชาชีพได้รับทราบ

3. บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision Roles) มี 4 บทบาท ได้แก่

3.1 เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ออกแบบและริเริ่ม การเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผู้นี้เทศงานทำหน้าที่ออกแบบงานใหม่ เสนอแนะวิธีการทำงานและ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3.2 เป็นผู้จัดการกับปัญหา (Disturbance Handler) เป็นผู้ที่มีบทบาทในการ จัดการกับปัญหา และเป็นผู้รับผิดชอบอุปสรรค/ปัญหาในการปฏิบัติงาน

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

3.4 เป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) เป็นผู้เริ่มกิจกรรมในการเจรจาต่อรอง เช่น การเจรจาเรื่องการทำงาน ค่าตอบแทน

กมลชนก ศรีธา (2538) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 21 ประเภท ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ รวมทั้งบุคลากรในสถานศึกษาได้ร่วมกันกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายหลักของสถานศึกษาด้านการจัดการเรียน การสอน เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนและนักเรียนมีคุณสมบัติที่พึงปรารถนา

2. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในฐานะนักพัฒนาสถานศึกษา

3. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเป็นนักวางแผนกิจกรรมและสร้างประสบการณ์ที่จะทำให้มีโปรแกรมที่เหมาะสม ในอันที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการเรียนการสอน 3 ด้าน คือ การพัฒนาความรู้ ความคิด พัฒนาการด้านจิตใจ และพัฒนาการด้านทักษะทางกายภาพ
4. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมและแสวงหาวิธีทางที่จะตรวจและติดตามผลโครงการและกิจกรรม
5. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเลือกฝึกฝนและพัฒนาครู อาจารย์ รวมทั้งบุคลากร
6. ผู้บริหารต้องบทบาทการกระจายคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ผู้บริหารต้องแบ่งงานและมอบหมายงาน ทั้งรู้จักกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน
8. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ
9. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการพัฒนาและให้ความปลอดภัยแก่บุคลากร และผู้เรียนในสถานศึกษา
10. ผู้บริหารจะต้องวางแผนมาตรการที่เหมาะสมในการควบคุมและรักษาวินัยของนักเรียน
11. ผู้บริหารต้องแน่ใจว่า วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี ปลอดภัย แข็งแรง ทนทาน และ เหมาะสม
12. ผู้บริหารต้องสร้างขวัญและบรรยากาศที่ดี ทั้งครู อาจารย์ และนักเรียนจะสามารถทำงานได้อย่างสงบสุขและมีความสุข
13. กระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากิจกรรมเสริมหลักสูตรให้การเรียนในหลักสูตรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
14. ผู้บริหารเป็นผู้พัฒนาและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
15. ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในพิธีที่เกี่ยวข้องและงานสาธารณประโยชน์ของสังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่
16. ผู้บริหารต้องรายงานผลการปฏิบัติงานสถานศึกษาแก่คณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
17. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและนิเทศงานของสถานศึกษาโดยสม่ำเสมอ
18. ผู้บริหารต้องทันเวลา ทันเหตุการณ์ ทันสมัย และต้องติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษาและสิ่งแวดล้อมภายนอก
19. ผู้บริหารควรมีเวลาปรึกษากับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในเรื่องสำคัญ ๆ ที่ต้องตัดสินใจ

20. ผู้บริหารควรหาเวลาเข้าสอนนักเรียนบ้างเพื่อสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพ

21. ผู้บริหารต้องวางระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

พรทิพย์ อัยยิมานันท์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทที่ 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding)

ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of Action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่ในด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning)

การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering)

ยังมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในการ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling)

หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม



ภารตี อนันต์นาวี (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. พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อนักเรียนทุกคน
12. วางแผนการจัดการเรียนการสอน ทั้งรายระยะสั้นและระยะยาว
13. พัฒนาวิธีการรักษาระเบียบและงานธุรการประจำวันเพื่อให้การบริหารคล่องตัวทั้งในด้านการศึกษาและด้านธุรกิจ
14. เปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำในหมู่บ้านเข้าร่วมกิจกรรมในสถานศึกษาตามสมควร
15. ชี้แจงโปรแกรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาในชุมชน ผู้ตรวจสอบสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบ
16. ร่วมมือประสานงานในการจัดกิจกรรมบริการการศึกษาให้แก่เยาวชนในชุมชน
17. จัดการและให้คำแนะนำในการบำรุงรักษาอาคารเรียนและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของสถานศึกษา
18. ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารและสาธารณูปโภคในอนาคต
19. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอก
20. เสียสละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอนและคุณภาพทางการศึกษา

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการกำหนด วางแผนระบบการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ ตัดสินใจ หรือชี้นำทิศทางการปฏิบัติงาน ให้ความรู้ คำแนะนำแก่บุคลากรในเรื่อง ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร รวมทั้งมีบทบาทในการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้กับ บุคลากรในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความรู้ความสามารถจัดความ ชัดแย้งที่เกิดขึ้น สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ขององค์กร

#### 4. ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

Stogdill (1969) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อ กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้

McFarland (1979) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

Mitchell และ Larson (1987) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

Yuki (1989) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลให้บุคคล กลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย โดยความหมายของ ภาวะผู้นำแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้ให้ความหมายจะยึดอะไรเป็นเกณฑ์

Robbins (2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้ อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Owens (2004) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นสภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคน สภาวะเช่นนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำที่มี อิทธิพลต่อมนุษย์เกิดขึ้นเมื่อคนที่มีจุดประสงค์แนชัดทำการเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่น หรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่น เป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบัน โดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยา และอาจเป็นด้วยเหตุอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม

Koontz และ Wehrich (2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของ ศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความกระตือรือร้นและ เต็มใจปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม



Yukl (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลของผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มหรืออีกนัยหนึ่งหมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่น ๆ ให้แต่ละคนดำเนินกิจการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มกำหนดไว้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการบริหารอย่างมีศิลปะ ทั้งการบอก การชี้แนะ เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

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

สัมมา ธรณิธย์ (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่จะกำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

ภารดี อนันต์นาวี (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้

โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลสามารถสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อจูงใจ ผลักดัน หรือชักนำให้เกิดความพยายามในการดำเนินงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถและเต็มใจ เพื่อที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 5. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ภารตี อนันต์นาวิ (2557) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารขององค์กรควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานดังต่อไปนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าว มักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์กร สิ่งหนึ่งที่มีมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มียอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสาน หรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ

เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความสำเร็จก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวี ความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็งและกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพ ต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงาน และองค์กร และการเป็นผู้นำนั้นสามารถสร้างได้จากการใช้ความพยายามและการทำงานหนัก

#### 6. คุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปคุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

Stogdill (1948) ได้สรุปลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำจากงานวิจัยระหว่างปี 1904 ถึงปี 1947 และจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ มีการศึกษาดี มีความรู้ มีความสำเร็จทางด้านการกีฬา
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ ผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความคงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่นสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมมีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ (Status) ได้แก่ ผู้อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดีเป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

Schmidt และ Hunter (1992) กล่าวว่า ความมีศักยภาพหรือมีความรู้ที่เกี่ยวข้องสูงและมีทักษะที่จะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องที่ผู้นำจะต้องมี ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มี 4 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะวิธีการ (Technical Skills) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้พนักงานเกิดผลสำเร็จ ระดับทักษะวิธีการสูงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับ

ผู้บริหารที่อยู่ในองค์การระดับต่ำ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา และคนอื่น ๆ ที่จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม

2. ทักษะมนุษย (Interpersonal Skills) มุ่งเน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึก ทศนคติของผู้อื่น และสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ทักษะนี้จะต้องเกิดขึ้นโดยธรรมชาติโดยไม่รู้สึกรู้สีกตัวและเกิดขึ้นอย่างคงที่สม่ำเสมอในพฤติกรรมของผู้นำ

3. ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสิ่งที่ต้องการจะพัฒนา โดยการใช้แนวความคิด (Ideas) และความคิดรวบยอด (Concepts) ในการวางแผนในการจัดการและในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในองค์การระดับสูงกว่าที่มีสายงานลักษณะเดียวกันนี้ มีขอบข่ายกิจกรรมและความซับซ้อนของความสัมพันธ์ของงานที่มากกว่าและที่กว้างกว่า ทักษะความคิดรวบยอดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทักษะการบริหาร (Administrative Skills) มีความหมายรวมถึงความรู้เฉพาะของกิจกรรมการจัดการ เช่น การวางแผน (Planning) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงาน (Delegating) การให้คำปรึกษา (Supervising) และการดำเนินการประชุม (Handling Meetings) ทักษะการบริหารจะรวมเอาทักษะวิธีการ ทักษะมนุษย และทักษะความคิดรวบยอดเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การจัดการมีผลทางปฏิบัติ

ทั้ง 4 ทักษะนี้จะต้องได้รับการพัฒนาในบริบทที่ปฏิบัติจริง ประสบการณ์ทำให้เกิดโอกาสที่จะเรียนรู้งานและได้ใช้ทักษะประสบการณ์เป็นศูนย์กลางในการกำหนดผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างระดับมืออาชีพและลูกจ้างระดับบริหาร

Yukl (2010) กล่าวว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีอยู่จำนวนมากที่สำคัญมี 4 ประการ

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ่งยากให้ลุล่วงไปได้ ยืนกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้

2. ความอดทนต่อความกดดัน (Stress-tolerance) ผู้นำที่มีความอดทนต่อความกดดันมักจะทำการตัดสินใจดี นิ่ง และมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก จากการศึกษาวิจัยพบว่า การก้าวไปข้างหน้า การใช้เวลาที่ยาวนาน ปัญหาความแตกแยกและความต้องการให้ตัดสินใจเหล่านี้ล้วนทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกกดดันเป็นความกดดันที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคล

3. ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของตน จึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือไม่เพื่อฝืนเกี่ยวกับความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ที่บังคับบัญชาเพื่อนและที่ปรึกษาไว้ได้

4. ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่ตรงกับค่านิยมของพวกเขาและตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และมีความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีและได้รับความจงรักภักดี ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากคนอื่น

เพลินใจ พฤษชาดิรัตน์ (2549) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในและที่เหนือกว่าจากภายในของแต่ละบุคคลที่ทำให้พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและทำให้กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้นและระยะเวลา โดยหลักการพื้นฐานแล้วนั้นแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายทั้งการเลือกวิถีปฏิบัติและระดับความสำเร็จ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำที่มีเป้าหมายปานกลางและที่มีประสิทธิภาพจำกัด แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำ มี 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and Interpersonal Needs) สองสิ่งนี้เป็นพื้นฐานของความพร้อมที่กระตุ้นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีบุคลิกลักษณะเป็นไปตามแรงขับ เพื่องานในหน้าที่และความห่วงใยต่อผู้อื่น

2. ความต้องการอำนาจ (Power Needs) เป็นแรงขับของบุคคลที่จะหาตำแหน่งที่มีอำนาจและเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น

3. การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผล ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นแรงขับที่จะให้เกิดผลสำเร็จ เป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่

4. ความคาดหวังที่สูง (High Expectations) เพื่อความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความเชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาที่เชื่อว่าสามารถปฏิบัติงานและจะได้รับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอันเกิดจากความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่นั้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ หมายถึง ตัวบ่งชี้ของผู้มีภาวะผู้นำที่แสดงออกมาในลักษณะทางด้านความรู้และทักษะ เช่น การมีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความสามารถในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ และลักษณะด้านแรงจูงใจ เช่น ความต้องการอำนาจ ความคาดหวังที่สูง



## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 1. ความหมายของนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้

Rogers (1962) ซึ่งเป็นผู้คิดค้นทฤษฎีการแพร่กระจายของนวัตกรรม ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด (Idea) ที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ซึ่งความหมายในแง่นี้ นวัตกรรมก็คือ แนวความคิดใหม่ (New Idea) นั่นเอง อีกทั้ง Rogers และ Shoemaker (1971) ได้นิยามเพิ่มเติมอีกว่า นวัตกรรมเป็นความรู้ วิธีปฏิบัติหรือวัตถุประสงค์ที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับตนเอง ถึงแม้ว่าสิ่งดังกล่าวได้รับการนำไปใช้หรือปฏิบัติจนผ่านช่วงเวลาหนึ่งไปแล้ว แต่ถ้ายังคงความรู้สึกว่าใหม่ในตัวบุคคลใดแล้วก็ยังคงเรียกว่านวัตกรรม

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

Porter (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมคือสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน และมองนวัตกรรมในความหมายที่กว้าง โดยรวมเอาเทคโนโลยีใหม่และแนวทาง ในการทำสิ่งต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม คือ การผลิต การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อเกิดผลดีทางเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจ และสังคม นอกจากนี้ในเชิงเศรษฐศาสตร์ถือว่าได้นวัตกรรมเป็นการนำแนวคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

กองทุนพัฒนานวัตกรรม (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

เสนห์ จุ้ยโต (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิดใหม่ วิธีใหม่ การประดิษฐ์สิ่งใหม่ ซึ่งรวมแล้วจัดได้ว่าเป็นความแปลกใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่เป็นสิ่งใหม่ และองค์กรยอมรับเอาไปใช้

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

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมมีความหมาย 3 นัย คือ นวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อน หรือเป็นสิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่นำมาใช้ใหม่ หรือการนำนวัตกรรมเดิมที่มีอยู่แล้วมาพัฒนาตัดแปลงให้ดีขึ้นแล้วนำมาใช้ใหม่ และที่สำคัญคือ นวัตกรรมนั้นจะต้องช่วยให้การจัดการเรียนรู้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง แนวความคิด วิธีการ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อน หรือเป็นสิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่หรือฟื้นขึ้นมาใหม่ หรือเป็นสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วมาพัฒนาตัดแปลง ต่อยอดให้ดีขึ้นแล้วนำมาใช้ประโยชน์ใหม่ ซึ่งเกิดจากกระบวนการ เปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

## 2. ความสำคัญของนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปเกี่ยวกับ ความสำคัญของนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้

Shoonhoven และคณะ (1990) ได้สรุปไว้ว่า นวัตกรรมทำให้เกิดการแนะนำสินค้า และเทคโนโลยีใหม่ และทำให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่าง ปรับตัวและนำเสนอองค์กรในรูปแบบใหม่

Drucker (1994) ได้สรุปไว้ว่า นวัตกรรมถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการเป็นผู้ประกอบการ สำหรับการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน โอกาสทางตลาด และความสำเร็จให้แก่ธุรกิจ เกิดขึ้นจากการที่ผู้ประกอบการใช้เรื่องของการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการสร้างความแตกต่างทางธุรกิจจนเป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า การเป็นผู้ประกอบการและการมีนวัตกรรม เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Johnson และคณะ (1997) ได้สรุปไว้ว่า นวัตกรรมทำให้เกิดข้อได้เปรียบ ทำให้องค์กรอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

Tushman และ O'reilly III (1997) ได้สรุปไว้ว่า ความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายด้านนวัตกรรมในระดับองค์กรเพื่อสร้างความสามารถที่นำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม

Eisenhardt และ Brown (1999) ได้สรุปไว้ว่า นวัตกรรมถูกใช้เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรมจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทำให้เกิดการสร้าง ความแตกต่างขององค์กร นำไปสู่การประสบความสำเร็จ รวมทั้งเกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน

### 3. คุณลักษณะของนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้

Rogers (1962) ได้สรุปไว้ว่า การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขา ดังนั้น นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งของความใหม่ (Newness) อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วยสิ่งใหม่ ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องใหม่จริง ๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่ เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้น นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้ 1) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย 2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีต แต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ 3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

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



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

นวัตกรรม จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) และสามารถนำสิ่งใหม่ ๆ นั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดขึ้นกับตนเอง หน่วยงาน และองค์กรต่อไป โดย เสนห์ จุ้ยโต (2546) ยังได้เสนอสูตรของนวัตกรรมไว้ว่า Innovation = Invention + Application จากหลักสูตรจะเห็นได้ว่าการจะเกิดนวัตกรรม (Innovation) ได้นั้น จะต้องมีการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) ขึ้นมาก่อน หากแต่สิ่งที่คลอตามาใหม่นั้นไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมได้เลย หากแต่ต้องมีการประยุกต์ใช้สิ่งใหม่นั้น และการประยุกต์ใช้จะต้องสร้างประโยชน์ให้กับผู้ใช้ด้วย จึงจะสามารถเรียกสิ่งประดิษฐ์ใหม่นั้นว่าเป็นนวัตกรรมได้

อรนุช ลิมตศิริ (2546) ได้สรุปไว้ว่า เกณฑ์ในการพิจารณาสภาพนวัตกรรมดังต่อไปนี้

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

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะของนวัตกรรมเป็นสิ่งที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ หรือ การรื้อฟื้น พัฒนา ปรับปรุง ให้เกิดสิ่งใหม่จากเดิม โดยมีการคิดค้นและใช้วิธีการจัดระบบ ซึ่งมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

#### 4. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้

Sharma (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นทั้งงานและคนให้สอดคล้องกันเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์และแข่งขันได้ ซึ่งผู้บริหารจะบริหารจัดการโดยเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ การสร้างความเชื่อถือ การสื่อสารความตระหนักให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดการความเสี่ยงและการพัฒนาทักษะผู้ร่วมงานให้เกิดความชำนาญ

Deschamps (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่

Weiss และ Legrand (2011) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่มี ความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการ ใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย

Horth และ Bunchner (2014) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของผู้ที่สามารถนำความคิดใหม่ ๆ และการปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิมมาใช้ในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายหรือใช้การแก้ปัญหาที่ ประสบบอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือร่วมแรงกันเพื่อองค์กร

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

กฤษณี จงเจริญ (2562) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาทความสามารถในการเข้าถึง ปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ เน้นสัมพันธภาพ ของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความไว้วางใจสมาชิกในองค์กร รวมทั้งใช้กระบวนการของ การสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรม คุณลักษณะ และบทบาทที่ผู้นำสามารถนำแนวความคิดใหม่ ๆ การปฏิบัติรูปแบบใหม่ มาเป็นอิทธิพลต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการคิดค้น แนวความคิด วิธีการ ในการสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถในองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ ของโลกแห่งพลวัตได้

##### 5. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปเกี่ยวกับ ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้

Carmeli และคณะ (2010) ได้สรุปไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มี ต่อองค์กร ดังนี้

1. สามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน

2. สามารถสะท้อนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามได้อย่างครบถ้วน และชัดเจน

3. ทำให้บุคลากรในองค์การมีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน

4. ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม

5. ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความไว้วางใจหรือเชื่อใจระหว่างกันในการทำงาน

Imaginationcomau (2016) ได้สรุปไว้ว่า ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การ ดังนี้

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

Loader (2016) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญมาก ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะสามารถกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลผลิต
2. บุคลากรในองค์การจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความเชื่อใจระหว่างกัน
3. บุคลากรในองค์การจะได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนในกระบวนการและขั้นตอน และสามารถมองเห็นเป้าหมายในเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นจริงที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้
4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำก็จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ
5. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรมได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้เชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม เพื่อการได้เปรียบระหว่างองค์กร สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ รวมถึงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการเชิงนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์และอย่างมีกลยุทธ์

#### 6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

Higgins (1995) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กรไว้ว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรนวัตกรรมมี ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ (Strategic Intent)  
ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงาน ซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญของผู้นำ เพื่อให้พนักงานมีพันธะสัญญากับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร
2. ผู้นำจะต้องอดทนและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
3. การให้เวลาในการตัดสินใจคิดใหม่ ผู้นำจะต้องรู้จักการรอคอย ไม่ด่วนตัดสินใจของพนักงานว่าถูกหรือผิด ควรให้เวลากับพนักงานในการริเริ่มดำเนินการต่อไป
4. การมอบอำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานในการสร้างนวัตกรรม ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร และจะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
5. ผู้นำในองค์กรนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการทำงาน ผู้นำจะต้องพิจารณาหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วรีบแก้ไข และผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานที่ทำผิดพลาดหรือล้มเหลว
6. มีการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leadership) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปมีความเหมาะสมในการจัดการนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความมั่นใจในตัวเอง มีความกล้าหาญที่จะท้าทายความสำเร็จ มีคุณสมบัติพิเศษที่ดึงดูดใจผู้อื่น (Charisma) และผู้สร้างบรรทัดฐาน (Norm) ในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ
7. การจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรม เช่น การสอนงาน (Coaching) การพัฒนาความเชี่ยวชาญของพนักงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อการเพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริม

ให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเอง (Self Management) ส่งเสริมการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Upward Communication) และการให้รางวัลและการยอมรับ

Ahmed (1998) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูงมีพันธะสัญญาในการสร้างนวัตกรรม
2. ผู้นำมีวิธีการทำงานแบบเดินตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ
3. ยึดมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจ

Den Hartog (2007) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมด้วยการแสดงพฤติกรรมนวัตกรรม  
หมั่นแสวงหาโอกาส คิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และพยายามกับการพัฒนา
2. การกระตุ้นสติปัญญา
3. การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ ด้วยการให้มีการสื่อสารแบบเปิด มีการสื่อสารที่  
ช่วยสนับสนุนและมีการประชุมการทำงานแบบไม่เป็นทางการ
4. การให้วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน
5. การเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำการตัดสินใจและความคิดต่าง ๆ มีการพูดคุย  
และให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยน
6. การกระจายงาน ให้อำนาจในการรับผิดชอบงานอย่างเป็นอิสระ
7. การสนับสนุนนวัตกรรม
8. การจัดการข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์ เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนา

ปรับปรุงตนเอง

9. การนับถือ ชื่นชม หรือแสดงความนับถือ โดยการชมเชย ให้รางวัลหรือ  
การเฉลิมฉลองในความสำเร็จ
10. การให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม
11. การดูแล คอยกำกับติดตามกระบวนการทำงาน
12. การมอบหมายงานที่ท้าทาย เพื่อให้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

Sharma (2008) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ
2. การสร้างความเชื่อถือ
3. การสื่อสารความตระหนักให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. การจัดการความเสี่ยง
5. การพัฒนาทักษะผู้ร่วมงานให้เกิดความชำนาญ

Linedegaard (2009) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการเชิงระบบและมองภาพรวม
2. การมองโลกในแง่ดี
3. การผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นและร่วมแรงร่วมใจฟันฝ่าอุปสรรคจน

บรรลุตามเป้าหมาย

4. ความอยากรู้อยากเห็น
5. ความเชื่อในความเปลี่ยนแปลง
6. ความรู้สึกเร่งด่วนในการปฏิบัติงาน
7. ความสามารถในการสร้างเครือข่าย
8. ทักษะในการสื่อสาร
9. ความสามารถในการจัดการกับความเสี่ยง

Roscorla (2010) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ประกอบด้วย

1. สร้างสิ่งใหม่ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ (Embrace the challenge)  
 2. ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ผ่านการร่วมมือแบบทีมในการ  
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสวงหาความรู้ (Drive change through collective creativity and  
 knowledge)

3. สร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Shape the culture)  
 4. สร้างระบบการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ (Establish a professional learning  
 system) คือ สร้างระบบการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและชุมชนมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม

5. การตัดสินใจและจัดระบบการทำงาน (Decide and systematize)  
 6. ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐาน  
 (Ensure digital access and infrastructure) ต้องให้ครูและนักเรียนสามารถเรียนรู้ผ่านสื่อและ  
 โลกออนไลน์ เซลล์ บล็อกจากเว็บไซต์ต่าง ๆ สภาพแวดล้อมเสมือนโดยวางให้เป็นรากฐานที่สำคัญ

7. ความรับผิดชอบความต้องการ (Demand accountability) เป็นการแสดงความ  
 รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ การสร้างนวัตกรรมย่อมมีทั้ง  
 ผลสำเร็จและการเสี่ยงล้มเหลว และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้นำจะต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น  
 ไม่ว่าจะเป็ผลดีหรือผลเสียเพราะเป็นการให้ออกาสการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์การ

Von Stamm (2012) ได้เสนอรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ที่เกี่ยวข้องกับ  
 การสร้างนวัตกรรมในองค์การไว้ว่า ผู้นำองค์การต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเท



มุ่งมั่น ด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือ และอดทน กับ ความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้ควรจะมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร โดยควรจะมีที่ผู้นำระดับสูงของ องค์กรก่อน Center for Creative Leadership ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ ดังนี้

1. ให้การสนับสนุนและสร้างความมั่นใจในการทำงานและเห็นคุณค่าของพนักงานแต่ละคน
2. ดูแลและสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์
3. ปกป้องและสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรมด้วยการเปลี่ยนแปลงคนที่มีทัศนคติทางลบ
4. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อจะได้พ้นจากระบบและการตอบสนองการทำงานแบบเดิมที่จะเป็นสิ่งที่ทำลายนวัตกรรม

George (2012) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมที่จะนำความยั่งยืนมาสู่องค์กร ประกอบด้วย

1. ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม คือ ผู้นำจะต้องไม่ชื่นชมเพียงผลประโยชน์จากนวัตกรรม ผู้นำควรจะทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและเป็นกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตขององค์กร
2. การมีวิสัยทัศน์ในระยะยาวในการวางแผนการทำงาน การสร้างนวัตกรรมอาจจะไม่ได้ผลในระยะสั้น ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล ให้ความสำคัญสนับสนุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว
3. ความกล้าหาญที่จะไม่กลัวความล้มเหลว แต่จะเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น ความเสี่ยงจากการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ผู้นำต้องเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาองค์กร
4. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างเข้มข้น ผู้นำนวัตกรรมจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมากกับทีมงาน โดยการตั้งคำถาม การให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและกำลังมองหาวิธีการที่จะทำโครงการขยายผลกระทบของการสร้างนวัตกรรม
5. ความอดทนต่อผู้ที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหาร คือเห็นความแตกต่างในองค์กร และใช้วิธีสร้างกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมไม่ขึ้นกับการบริหารแบบดั้งเดิม

Patel (2012) ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. มีความตระหนักถึงรูปแบบ
2. มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการมองอนาคตและคาดการณ์ได้อย่างรอบคอบ รอบด้านและเป็นขั้นตอน

ต่อเนื่อง

3. สามารถตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเพื่อหาคำตอบที่เหมาะสม
4. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
5. ยอมรับความผิดพลาดและนำมาปรับปรุงงานใหม่ด้วยการทดลองอย่าง

6. ตัดสินใจ
7. สร้างเครือข่าย
8. มีความเพียร
9. ประสานงาน
10. มองโลกในแง่ดี

Bagley (2014) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. คิดสร้างสรรค์ทำในสิ่งที่แตกต่างหรือสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อน
2. มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์แบบพลวัต
3. เข้าใจความหลากหลาย
4. เสริมพลังบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์และทักษะ
5. ไม่กลัวปัญหาและไม่ใช้ทางลัด
6. ไม่กลัวการปฏิบัตินอกบรรทัดฐานเดิม
7. มีความใส่ใจ
8. มีส่วนร่วมในการสร้างแนวคิดใหม่

Spahr (2015) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

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

อรอนงค์ โรจนวิวัฒนบุลย์ (2553) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความมีคุณธรรม (Integrity) ความกล้าเสี่ยงและกล้าเปลี่ยนแปลง (Risk Taker) การมีจิตใจกว้าง เป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded) มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) การสร้าง



ความท้าทาย (Challenge Rule and Past Practice) และเชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded)

2) ด้านทักษะ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change) การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution) ความสามารถในการเรียนรู้ (Capacity to learn) สมรรถนะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (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)

จตุรบรรณ จันทลา (2557) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม 2) การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การสร้างเครือข่ายและการจัดการความรู้ 4) การกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม 5) การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในเป้าหมายด้านนวัตกรรม และ 6) การพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม

เกรียงกานต์ กาญจนะโกติน (2561) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะมีการดำเนินเพื่อนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนา โดยการปลูกฝังค่านิยมให้มีความรักความหลงใหลในนวัตกรรม การนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังแต่ไม่กดดัน การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นทีม และการใช้คุณลักษณะส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ เช่น เป็นคนช่างคิด ช่างสังเกต ช่างสงสัย ชอบวิเคราะห์ค้นคว้า ทดลอง กล้าลงมือปฏิบัติ ไม่กลัวความล้มเหลว สังเคราะห์เพื่อหาคำตอบหรือทางเลือกที่ดีที่สุด รู้จักเชื่อมโยงความคิด รวมถึงการนำความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม ใช้จินตนาการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยการเอาใจใส่ การศึกษาข้อมูลอย่างลึกซึ้ง และวิธีการศึกษาข้อมูลจนก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมจนสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการค้นคว้าหาความรู้ คือ วิธีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ 2) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ คือ วิธีการนำความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ ดังแสดงในตาราง



ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ความสอดคล้องกับแหล่งที่มา													ความถี่	
		Higgins (1995)	Ahmed and Pervaiz K (1998)	Den Hartog (2007)	Sharma (2008)	Linedgaard (2009)	Roscorla (2010)	Von Stamm (2012)	George (2012)	Patel (2012)	Bagley (2014)	Spahr (2015)	อรอนงค์ โรจนวัฒน์บุลย์ (2553)	จิรวรรณ ชัมพลา (2559)		เกรียงกานต์ กาญจนะโกศล (2561)
11	การสนับสนุนและให้รางวัล สำหรับผลการปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม			✓			✓						✓	✓		4
12	การสื่อสาร สร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมในการ ทำงานเป็นทีม			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		9
13	ความน่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ			✓	✓							✓	✓			3
14	การจัดการความเสี่ยง			✓	✓											2
15	การบริหารจัดการเชิงระบบ				✓											1
16	การมีบุคลิกภาพเป็น แบบอย่าง มองโลกในแง่ดี ใส่ใจ อยากรู้อยากเห็น รับผิดชอบความต้องการ			✓	✓	✓			✓	✓		✓		✓		7
17	สร้างระบบการเรียนรู้ที่เป็น มืออาชีพ					✓										1
18	สร้างวัฒนธรรมใหม่ ผลักดัน ให้มีการเปลี่ยนแปลง				✓	✓							✓			3
19	การตัดสินใจ					✓			✓							2
20	ความสามารถด้านเทคโนโลยี					✓										1
21	ความกล้าหาญ							✓		✓						2
22	การตระหนักถึงรูปแบบ								✓							1
23	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง								✓							1

ตาราง 1 (ต่อ)

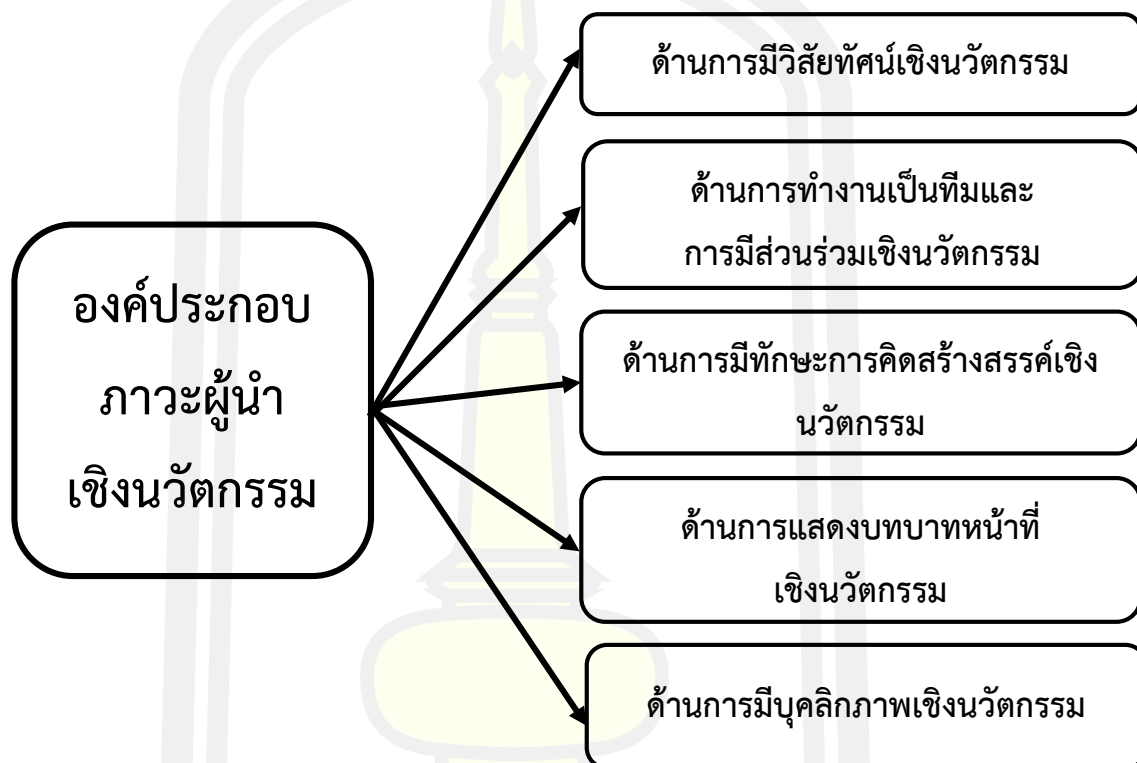
ข้อที่	องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ความสอดคล้องกับแหล่งที่มา												ความถี่		
		Higgins (1995)	Ahmed and Pervaiz K (1998)	Den Hartog (2007)	Sharma (2008)	Linedegaard (2009)	Roscorla (2010)	Von Stamm (2012)	George (2012)	Patel (2012)	Bagley (2014)	Spahr (2015)	อรอนงค์ โรจน์วัฒนะบุญชัย (2553)		จวีร์วรรณ จันทพลา (2559)	เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน (2561)
24	เข้าใจความหลากหลาย											✓				1
25	การสร้างบรรยากาศแห่ง องค์การนวัตกรรม													✓		1
26	การเป็นผู้อำนวยความสะดวก												✓			1
27	การพัฒนาทักษะการคิดเชิง นวัตกรรม													✓		1

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราของ Higgins (1995), Ahmed and Pervaiz K (1998),  
Den Hartog (2007), Sharma (2008), Linedegaard (2009), Roscorla (2010), Von Stamm  
(2012), George (2012), Patel (2012), Bagley (2014), Spahr (2015), อรอนงค์ โรจน์วัฒนะบุญชัย  
(2553), จวีร์วรรณ จันทพลา (2559) และเกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน (2561) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดย  
ยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมองค์ประกอบโดยพิจารณาองค์ประกอบที่มี  
ความหมายใกล้เคียงกันหรือสอดคล้องกัน ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ปรากฏดัง  
ตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงกัน หรือสอดคล้องกัน
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป</li> <li>2. มีพันธะสัญญาในการสร้างนวัตกรรม</li> <li>3. การตระหนักถึงรูปแบบ</li> </ol>
2. ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมอบและกระจายอำนาจ</li> <li>2. สร้างระบบการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ</li> <li>3. สร้างวัฒนธรรมใหม่ ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม</li> </ol>
3. ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการความเสี่ยง</li> <li>2. การบริหารจัดการเชิงระบบ</li> <li>3. การพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม</li> </ol>
4. ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้เวลาในการตัดสินใจคิดใหม่</li> <li>2. การทำงานอย่างรอบคอบ มีการตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ</li> <li>3. การเป็นที่ปรึกษา คอยดูแลกำกับติดตามกระบวนการทำงาน</li> <li>4. การสนับสนุนและให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม</li> <li>5. การตัดสินใจ</li> <li>6. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก</li> </ol>
5. ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีความอดทนต่อผู้เห็นต่าง ยอมรับกับความผิดพลาดหรือความล้มเหลว</li> <li>2. ความน่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ</li> <li>3. ความกล้าหาญ</li> <li>4. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. เข้าใจความหลากหลาย</li> <li>6. ความสามารถด้านเทคโนโลยี</li> </ol>

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 5 ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม 3) ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม 4) ด้านการแสดงผลงานที่หน้าที่ยุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรม และ 5) ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

#### 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม (Vision)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

Westley และ Mintzberg (1989) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการที่เป็นพลวัต ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ (Image) เป็นภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กรนั้นคือวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) แล้วให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม (Empowered) เพื่อให้สมาชิกสามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมสู่การปฏิบัติให้เป็นจริง สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของ

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การมอบอำนาจ (Empowerment) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และการยึดมั่นในอุดมการณ์ (Idealized)

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

Leonard (2008) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะมีลักษณะเป็นเยี่ยมในด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เป็นผู้นำที่สร้างสรรค์สิ่งที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเริ่มต้นลงมือปฏิบัติแล้วกระตุ้นขอความร่วมมือขอรับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น เพื่อนำพาวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถคิดนอกกรอบและสามารถมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการจะเป็นไปในองค์กรได้ทั้งหมด ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ความเป็นผู้มีควมรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจที่เด่นชัดสำหรับองค์กร เป็นผู้ที่เสริมสร้างพลังอำนาจในด้านความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและเป็นทีเคราพนักถือของผู้ตาม เป็นผู้ทีอุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ทีมีความกล้าต่อการลงมือปฏิบัติ เป็นผู้ทีมีแนวคิดสร้างสรรค์พร้อมทีจะเปลี่ยนแปลง สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

Thompson (2009) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเพิ่มพลังอำนาจ มนุษย์สัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม

Seth (2017) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะเป็นผู้นำทีมีลักษณะดังนี การเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม โดยจริยธรรมของผู้นำเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียน ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการกระตุ้น โนมน้าว จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมสนับสนุนให้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่เป้าหมายขององค์การ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการทำงานเป็นทีม



สมชาย เทพแสง (2552) ได้สรุปไว้ว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ ความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และการกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคคลนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีทักษะและความสามารถในการจูงใจเป็นที่ปรึกษา และให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับและไว้วางใจ สร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากร เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ จริงใจในการทำงานให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยปราศจากการควบคุม ให้อิสระในการทำงาน เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถพัฒนาระบบความคิดและได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีให้ความใกล้ชิดกับบุคลากร มีความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร มุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มพลังอำนาจแก่บุคลากร มอบหมายงานให้ทั่วถึงและเป็นมีความเป็นธรรม เป็นผู้ที่ดำเนินงานอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างตรงประเด็น ตรงเป้าหมาย สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

ทองคำ พิมพา (2556) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ และการกำหนดวิสัยทัศน์

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์จากวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ ปรากฏดังตาราง 3

พหุบัณฑิต ชีวะ



ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์หัวข้อองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ที่	นักวิชาการ	Westley และ Mintzberg (1989)	Thompson (2009)	Kapur (2007)	Leonard (2008)	Seth (2017)	สมชาย เทพแสง (2552)	ทองคำ พิมพ์ (2556)	ความถี่
1	การกำหนดวิสัยทัศน์				✓			✓	2
2	การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3	การเผยแพร่วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
4	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5	การมอบอำนาจ	✓							1
6	การคิดเชิงกลยุทธ์	✓							1
7	ความคิดสร้างสรรค์	✓							1
8	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓							1
9	การยึดมั่นในอุดมการณ์	✓							1
10	การเพิ่มพลังอำนาจ มนุษย์สัมพันธ์		✓						1
11	การทำงานเป็นทีม		✓			✓			2
12	การเป็นแบบอย่างที่ดี			✓		✓	✓		3

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์หัวข้อองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมหัวข้อที่ได้ โดยพิจารณาหัวข้อที่มี ความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงกัน หรือสอดคล้องกัน
1. การสร้างวิสัยทัศน์	1. การกำหนดวิสัยทัศน์ 2. การคิดเชิงกลยุทธ์ 3. ความคิดสร้างสรรค์ 4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์	1. การเพิ่มพลังอำนาจ มนุษย์สัมพันธ์ 2. การทำงานเป็นทีม
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	1. การมอบอำนาจ 2. การยึดมั่นในอุดมการณ์ 3. การเป็นแบบอย่างที่ดี

จากตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

จากตาราง 4 องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

#### 1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating)

Yukl (1989) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารจะต้องสร้างข่ายงานความร่วมมือ เพื่อที่จะได้พบปะกับบุคลากรหรือสมาชิกทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาจใช้ทั้งวิธีการที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้นำจะต้องให้ความสำคัญและความสนใจในความเห็นของบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของผู้บริหารหรือแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่จะได้เลือกข้อคิดเห็นที่หลากหลาย และได้ข้อคิดเห็นที่ตีมาใช้ประกอบการตัดสินใจ

Locke และคณะ (1991) ได้เสนอแนวคิดว่าการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากวิธีการดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย และฟังความคิดเห็นจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์กร และนอกองค์กร

2. การจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้ คือ การมีสายตายาวไกล ความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์การ ความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ ความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านอันอาจเกิดขึ้น การมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา

3. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อเน่า ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บรรณาณาที่จะบรรลุให้ได้

4. การประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์การหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธ ผู้นำก็จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป

Wiltmore (2002) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ จะบอกถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการจะให้สถาบันการศึกษาเป็นในอนาคต จากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นทุกสิ่งในสถาบันการศึกษาต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทั้งเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อให้การบริหารจัดการและการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

Dubrin (2006) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารจะต้องเตรียมและใช้แหล่งสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุด จากแหล่งสารสนเทศที่หลากหลายตามความจำเป็น และได้นำเสนอขั้นตอนที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ คือ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์การ กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประเมินปัญหาและโอกาสที่เอื้ออำนวย แล้วสร้างประเมินและตัดสินใจเลือก

เสาวนิต ชัยมุสิก (2545) ได้สรุปไว้ว่า ขั้นตอนในการกำหนดหรือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้ 1) ระบุผลที่เกิดจากการสำรวจตนเอง โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานคุณภาพและตัวชี้วัดของสถานศึกษา (Benchmarking) กำหนดเป็นจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนาของแต่ละขอบข่ายและตัวชี้วัดคุณภาพ 2) จัดหรือจำแนกจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนามาตรฐานคุณภาพและตัวบ่งชี้ของแต่ละด้าน 3) จัดลำดับความสำคัญของจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนา โดยยึดหลักว่ารักษาจุดเด่นเพื่อผดุงมาตรฐานคุณภาพและพัฒนาเพื่อยกระดับเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา 4) นำผลจากข้อ 3 มากำหนดทิศทางในการพัฒนา ระยะ 3 - 5 ปี ของโรงเรียน ตามแนวทางที่กำหนด

วัลลีพันธุ์ ปาทาน (2548) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการสร้างภาพในอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง

ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้วนำมาวิเคราะห์กำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร

จิตติมา วรรณศรี (2550) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคตของสถานศึกษา โดยมีที่มาจากการมีความรู้ การมีข้อมูลข่าวสาร การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา รวมทั้งมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูล ผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์

นิกัญชลาล ลั่นเหลือ (2554) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรม การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าเป็นสิ่งท้าทาย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้

ฐิตินันท์ นันทะศรี (2563) ได้สรุปไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสร้างภาพในอนาคตให้เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (Blueprint) ของสถานศึกษาใช้เป็นแนวดำเนินงานที่มีความเป็นเลิศในอนาคต

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างภาพในอนาคตขององค์กร โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ความรู้จากแหล่งสารสนเทศที่หลากหลาย วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์ แล้วนำมาวิเคราะห์กำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร

## 2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating)

Beare, Caldwell และ Millikan (1989) ได้อธิบายไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถทำได้ 3 แนวทาง คือ 1) การพูด หมายถึง การพูดด้วยปากเปล่ารวมทั้งการเขียนเพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือสมาชิก 2) การกระทำ หมายถึง การจัดสถานที่ทำงาน การเลือกเน้นจุดสนใจสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่าง ๆ การจัดตารางปฏิบัติการ 3) การให้รางวัล โดยคำพูดและการกระทำของผู้บริหารที่ให้แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกอื่นๆ ของโรงเรียน

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

Wilmore (2002) ได้อธิบายไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจและถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำองค์กร ซึ่งมีวิธีการสื่อสารเพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยการพูด เขียน และการกระทำที่เป็นแบบอย่าง

วัลลีพันธุ์ ปาทาน (2548) ได้อธิบายไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการสื่อสารให้คณะครูได้มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยใช้วิธีการพูดสัญลักษณ์ การกระทำและการให้รางวัล

จิตติมา วรรณศรี (2550) ได้อธิบายไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ รวมทั้งเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ โดยอาจใช้การสื่อสารด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การพูด การเขียน หรือการใช้สัญลักษณ์และการกระทำ

ทองใบ สุตขารี (2551) ได้อธิบายไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรขององค์กร รวมทั้งบุคคลภายนอกได้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในอันที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร

นิกัญชลาลัน เหลือ (2554) ได้อธิบายไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรม การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ครูและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีทักษะในการสื่อสาร รวมถึงพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการโน้มน้าว จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากรู้อยากเห็นและทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมั่นและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์กร

ฐิตินันท์ นันทะศรี (2563) ได้อธิบายไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นโดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การกระทำ และการให้รางวัลเมื่อบุคลากรทำงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) หมายถึง เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสารให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

### 3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing)

Sashkin (1988) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทาง คือ 1) โดยการหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียน และกำหนดนโยบาย โครงการเพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง 2) โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นใจในตนเอง และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

Locke และคณะ (1991) ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผล ดังนี้ 1) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกเป็นบัญชีรายการที่ต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์การในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการให้มีความใกล้ชิดกันเข้าไปทุกที่จนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ 2) จัดโครงสร้างขององค์การให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ 3) คัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคลากรให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด 4) สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิก โดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและการกระจายอำนาจ 5) เก็บรวบรวมข้อมูลและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดีเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจให้มีผิดพลาด 6) สร้างทีมงานที่ดีให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 7) ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

Trethowan (1991) ได้สรุปไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้ได้ผลดี ผู้นำควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน 2) สร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก 3) จัดโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) จัดหางบประมาณสนับสนุน 5) มีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก และ 6) มีความจริงจังกับสมาชิกทุกคน

Hackman, Schmitt-Oliver และ Tracy (2002) ได้อธิบายไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นผลสำเร็จก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุน เน้นย้ำ และให้ความสำคัญจากผู้บริหารขององค์การ รวมทั้งการยอมรับและความรู้สึกเป็นเจ้าของความผูกพันของสมาชิกทุกคนในองค์การ การมีความรับผิดชอบและช่วยเหลือเพื่อทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนกลายเป็นความจริง

บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (2548) ได้อธิบายไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง เป็นขั้นการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์และกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ



จิตติมา วรณศรี (2550) ได้อธิบายไว้ว่า องค์ประกอบหนึ่งของวิสัยทัศน์ คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการนำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง โดยวิธีการแปลงวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่นโยบาย แผน กลยุทธ์ แผนงานโครงการและกิจกรรมของสถานศึกษา

นิกัญชลาล ลั่นเหลือ (2554) ได้อธิบายไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรม การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการ ขององค์การ รวมถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร

ฐิตินันท์ นันทะศรี (2563) ได้อธิบายไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยความร่วมมือของสมาชิก ในสถานศึกษา เพื่อให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิมตามที่กำหนดร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นความสามารถของผู้บริหาร สถานศึกษาในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้จริง ใช้วิธีการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย แผนกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรม โดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร

## 2. ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม (Team Collaboration)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

Swanburg (1996) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) การไว้วางใจ (Trust) เป็นปรัชญาพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อย หากได้รับการไว้วางใจจาก ผู้บริหารและผู้บริหารมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่พวกเขา 2) ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) บุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือปฏิบัติงาน ต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควร ที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานจะมีความยึดมั่นผูกพันที่ ได้จากการพัฒนา การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติรู้ถึงเป้าหมายขององค์กร และมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของ ผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ ทำให้เกิดผลผลิตในการทำงาน มากขึ้น 3) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals and Objectives) เมื่อมีการทำงาน ร่วมกันโดยการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึง การพัฒนาปรับปรุงเป้าหมายขององค์การ ย่อมจะขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะทุกคนมีเป้าหมาย



และวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลลัพธ์ที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพ และ 4) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นภาวะที่เป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่ และความสามารถในการรายงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงานด้วยการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการทำงานอย่างเต็มที่ตามความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

สุรพล พะยอมแย้ม (2541) ได้สรุปไว้ว่า หลักการทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) การสื่อสารระบบเปิด 3) ความสามารถในการเผชิญข้อขัดแย้งต่าง ๆ 4) ความร่วมมือร่วมใจ และ 5) สมรรถภาพในการรักษาและพัฒนาองค์การ

สัมมนา สีมุ่ย (2553) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยในการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน 2) ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ 3) ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย 4) ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และ 5) ด้านการตัดสินใจร่วมกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2554) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1) มีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน 2) มีทักษะในการทำงานนั้น 3) มีความร่วมมือและประสานกันอย่างดี และ 4) มีมนุษยสัมพันธ์

จิตภา สุภชยานันท์ (2555) ได้สรุปไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแต่ละคนที่มา ร่วมกันทำงานนั้นจะมีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายร่วมกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีการวางแผน มีการประสานงานที่ดี มีการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนกันและสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันอย่างตั้งใจ

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1) เป้าหมาย กล่าวคือ การทำงานเป็นทีมผู้ทำงานจะต้องมีเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายของทีมสอดคล้องกัน 2) บทบาทของผู้นำทีมและผู้ตาม 3) กระบวนการทำงาน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 5) การเสริมสร้างกำลังใจ

ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีม 2) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ 4) การไว้วางใจ และ 5) การยอมรับนับถือ

สาวิณีย์ ทวยจันทร์ (2557) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1) ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ 2) ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน 3) ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย 4) ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และ 5) ด้านการตัดสินใจร่วมกัน

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรมข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรมได้ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม

ที่.	นักวิชาการ	Wary (1977)	Swanburg (1996)	ยงยุทธ เกษสาคร (2554)	สุรพล พะยอมรัมย์ (2541)	สัมมนา สัทมัย (2553)	จิตภา สุขขณานนท์ (2555)	สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555)	ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556)	สาวิณีย์ ทวยจันทร์ (2557)	ความถี่
	ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีม										
1	การกำหนดบทบาทของสมาชิก	✓				✓	✓		✓		4
2	การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน	✓			✓	✓	✓	✓	✓		6
3	การร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา	✓		✓	✓		✓	✓			5
4	การไว้วางใจและการกระจายความเป็นผู้นำ		✓		✓	✓		✓	✓		5
5	ความยึดมั่นผูกพัน		✓								1
6	การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน		✓			✓	✓	✓	✓	✓	6
7	ความเป็นอิสระในการทำงาน		✓								1
8	มีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน			✓							1
9	มีทักษะในการทำงาน			✓							1
10	มีมนุษยสัมพันธ์			✓			✓				2
11	การรักษาและพัฒนาองค์การ				✓						1
12	การตัดสินใจร่วมกัน					✓	✓		✓		3
13	การเสริมสร้างกำลังใจ						✓				1

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมตัวชี้วัด โดยพิจารณา ตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิง นวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การกำหนดบทบาทของ สมาชิก 3) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน 4) การไว้วางใจและการกระจายความ เป็นผู้นำ 5) การร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงกัน หรือสอดคล้องกัน
1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	1. การรักษาและพัฒนาองค์การ
2. การกำหนดบทบาทของสมาชิก	1. มีทักษะในการทำงาน
3. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการ ประสานงาน	1. มีมนุษยสัมพันธ์ 2. การเสริมสร้างกำลังใจ
4. การไว้วางใจและการกระจายความเป็นผู้นำ	1. ความยึดมั่นผูกพัน 2. ความเป็นอิสระในการทำงาน
5. การร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา	1. มีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน 2. การตัดสินใจร่วมกัน

จากตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิง นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การกำหนดบทบาทของสมาชิก การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน การไว้วางใจและ การกระจายความเป็นผู้นำ และการร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา

จากตาราง 6 องค์ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

#### 1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

Parker (1990) ได้สรุปไว้ว่า การกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีมนั้น สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้

เหมาะสมที่สุด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยสมาชิกของทีมงานควรจะมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน ดังนี้

1. สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมไปถึงการกำหนด พันธกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยจะต้องทำงานทบทวนวิสัยทัศน์นั้นเป็นระยะ ๆ
  2. จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลักเพื่อเป็นกรอบในการทำงาน
  3. มั่นใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
  4. จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- Woodcock และ Francis (1994) ได้สรุปไว้ว่า การกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการ ทำงานเป็นทีมเป็นการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ แนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

สาวินีย์ ทวยจันทร์ (2557) ได้สรุปไว้ว่า การกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน เป็นทีมเป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานที่ ชัดเจน โดยทุกคนร่วมกันกำหนดภารกิจและเป้าหมายในการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีความเด่นชัด เฉพาะเจาะจง และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกให้การยอมรับด้วย ความเต็มใจ ทุกคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการทำงานร่วมกันกับบุคลากร มีส่วนร่วมและผลักดันให้ บุคลากรทุกคนจะกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันให้ไปในทิศทางเดียวกัน เข้าใจในวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ กระตือรือร้นที่คิดจะ สร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

## 2. การกำหนดบทบาทของสมาชิก

Parker (1990) ได้สรุปไว้ว่า การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนใน การทำงานเป็นทีม เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี่ไม่จำกัด เฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจน ของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกปฏิบัติดังนี้ 1) ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง 2) มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบาง

โอกาสเมื่อมีความจำเป็น 3) มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค และ

4) มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย

Woodcock และ Francis (1994) ได้สรุปไว้ว่า การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนในการทำงานเป็นทีม เป็นพฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้นจึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดบทบาทของสมาชิก หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน โดยมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบยึดตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความพึงพอใจ ซึ่งจะมีส่วนผลักดันให้การทำงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 3. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน

Woodcock และ Francis (1994) ได้สรุปไว้ว่า การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงาน การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นอยู่กับการสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสารจึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

Tourish และ Paul (2003) ได้อธิบายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารงานดังต่อไปนี้ 1) เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถประสานและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) เพื่อกระตุ้นและจูงใจ การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานของพนักงานในองค์กรจะได้รับการจูงใจและกระตุ้นจากการสื่อสาร องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการชักจูงผ่านการสื่อสารดังกล่าว 3) เพื่อประเมินผลการทำงาน ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้ต้องมีการประเมินผลการทำงานสม่ำเสมอเพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงาน ดังนั้นกระบวนการสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์พร้อมมีการส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปแนวทางที่ถูกต้อง 4) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ผู้บริหารกับผู้บริหาร พนักงานกับพนักงาน ทั้งในสายบังคับบัญชาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก็จะเกิดการสื่อสารระหว่างกันทั้งสิ้น การสื่อสารจึงเป็นตัวสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และทำให้องค์การดำรงอยู่และพัฒนาไปได้ในทุกสถานการณ์ 5) เพื่อวินิจฉัยสั่งการหน้าที่อย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารก็คือการออกคำสั่งกับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์การ

เชียวซาญู ภาระวงค์ (2560) ได้สรุปไว้ว่า การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานเป็นทีม เป็นกระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึก ซึ่งอาจเป็นในรูปของคำพูด ตัวอักษร สัญลักษณ์ โดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง พฤติกรรมในที่นี้หมายรวมถึงการเปลี่ยนให้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย และมุ่งให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ให้กับผู้รับ และช่วยป้องกันความเข้าใจผิดระหว่างกันอีกด้วย โดยหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในสถานศึกษา

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ประสานประโยชน์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเท็จจริง อภิปรายปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรด้วยความจริงใจ เต็มใจและเปิดเผย ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทำให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

#### 4. การไว้วางใจและการกระจายความเป็นผู้นำ

Golembiewski และ McConkie (1975) ได้อธิบายไว้ว่า ความไว้วางใจแสดงถึงการพึ่งพาอาศัยกันหรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวัง ผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดงถึงความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับ และ ความไว้วางใจแสดงถึงบางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์

Parker (1990) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์ และความมีเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกา ปฏิบัติตามมติของทีมงาน ความเห็นพ้องจะทำได้ง่ายขึ้นถ้าสมาชิกทีมงานมีลักษณะดังนี้ 1) รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง 2) สรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ 3) เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงานถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

Fairholm (1994) ได้อธิบายไว้ว่า ความไว้วางใจเป็นความสัมพันธ์ที่มีความเสี่ยง แต่เป็นสิ่งจำเป็น เมื่อเรามีความไว้วางใจในตัวบุคคล เหตุการณ์ หรือสิ่งของ แสดงว่าเราเชื่อในความเชื่อถือได้ของบุคคล เหตุการณ์ หรือสิ่งของนั้น ๆ เมื่อมีความไว้วางใจผู้อื่นเกิดขึ้น เราจะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นด้วยความเชื่อมั่น แม้ว่าจะไม่มีข้อมูลที่เป็นเกี่ยวกับบุคคลนั้น ๆ อย่างครบถ้วน



McAllister (1995) ได้อธิบายไว้ว่า แนวคิดของความไว้วางใจมีพื้นฐานมาจาก 2 ประการ ได้แก่ 1) ความไว้วางใจมีพื้นฐานมาจากการรู้คิด (Cognition-based trust) เป็นการรับรู้ว่าคุณเลือกผู้ที่ไว้วางใจจากสิ่งที่น่าเชื่อถือภายใต้สถานการณ์หนึ่ง ๆ และเลือกในสิ่งที่พิจารณาว่าเป็นเหตุผลที่ดี 2) ความไว้วางใจมีพื้นฐานเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก (Affective-based trust) เป็นความผูกพันทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล บุคคลที่ทำให้เกิดอารมณ์ ความไว้วางใจในความสัมพันธ์นั้นจะแสดงออกซึ่งการดูแลและการเอาใจใส่อย่างแท้จริงที่จะทำให้สวัสดิการแก่หุ้นส่วน มีความเชื่อในคุณสมบัติที่ดีหรือน่าสรรเสริญยกย่อง และเชื่อว่าความรู้สึกเหล่านี้จะได้รับการตอบแทน

Reynolds (1997) ได้อธิบายไว้ว่า ความไว้วางใจ ประกอบด้วย หลัก 4 ประการ ที่เป็นหัวใจของความไว้วางใจ ซึ่งหากเกิดขึ้นในองค์การใดจะก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งความไว้วางใจมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความรู้ความชำนาญพิเศษของผู้ดำเนินการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความเปิดเผย (Openness) หมายถึง ความมั่นใจของบุคคลในตัวผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีความเปิดเผย มีความซื่อสัตย์ และความจริงใจต่อผู้อื่น 3) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง ผู้นำต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูด และการรักษาสัญญาต่อผู้อื่น 4) ความเสมอภาค (Equality) หมายถึง การให้ความสนใจและความห่วงใยผู้อื่นด้วยความยุติธรรม

Shaw (1997) ได้อธิบายไว้ว่า องค์ประกอบความไว้วางใจ มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในองค์การ เป็นตัวบ่งชี้ว่ามีความไว้วางใจเกิดขึ้น 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสำเร็จในงาน (Achieving results) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุด ในการได้มาซึ่งความไว้วางใจในการทำกิจกรรมใด ๆ ก็ตามล้วนต้องการผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ หากผู้นำที่สามารถนำทีมงาน หรือองค์การให้บรรลุเป้าหมาย หรือมีผลลัพธ์ในทางที่ดีได้ ย่อมเป็นที่ไว้วางใจของลูกน้อง ผู้นำที่ขาดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน หรือองค์การ ย่อมทำให้ลูกน้องมีความคลางแคลงใจ ไม่มั่นใจในความสามารถของผู้นำ ดังนั้น ความสามารถของผู้นำในการที่จะผลิตผลลัพธ์ให้แก่หน่วยงาน หรือองค์การ จึงมีความสำคัญที่สุด 2) ความตรงไปตรงมา (Acting with integrity) หมายถึง ความซื่อสัตย์และจริงใจ ในการรักษาคำพูดและกระทำตามคำพูดของตนเอง และมีการปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาอย่างถูกต้องและเป็นธรรมในการปฏิบัติ เนื่องจากความไว้วางใจ จะเกิดขึ้นได้จากความคาดหวัง ที่จะได้รับผลลัพธ์ในทางบวก จากผู้ที่เราให้ความไว้วางใจ การไม่รักษาคำพูด การกระทำไม่โปร่งใส คลุมเครือ ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกว่า บุคคลที่เราให้ความไว้วางใจอาจไม่มีความสามารถ ไม่มีคุณธรรมหรืออาจมีเจตนาร้ายแอบแฝงอยู่ และ 3) การแสดงความเอาใจใส่ (Demonstrating concern) โดยพื้นฐานแล้วความไว้วางใจจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่เอาใจใส่บุคคลรอบข้าง และใส่ใจเรื่องราวต่าง ๆ ของเรา เราไว้วางใจกับบุคคลที่เชื่อว่าเขาเข้าใจและเป็นห่วงเป็นใยในปัญหาของเรา เข้าใจในความต้องการ และจะกระทำการต่าง ๆ ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของเรา โดยให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่และไม่ทำให้เกิด



ความเสียหาย หรือหวังผลประโยชน์จากเรา ซึ่งปัจจัยนี้เกี่ยวกับระดับความเชื่อมั่นความไว้วางใจว่าบุคคลอื่นจะปฏิบัติในสิ่งที่สอดคล้อง สนับสนุนต่อเป้าหมายของส่วนรวมเป็นหลักอีกด้วย

Spillane, Daimond, Sherer และ Coldren (2006) ได้อธิบายไว้ว่า การกระจายภาวะผู้นำ หรือ Distributed Leadership มีความหมายกว้างกว่าคำว่า ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) แต่เป็นวิวัฒนาการของแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งเปลี่ยนไปจากการให้ความสำคัญต่อผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียว ไปสู่ภาวะผู้นำที่กระจายไปยังบุคคลอื่นทั่วทั้งองค์การ ในลักษณะที่มีความสัมพันธ์ต่อกันแบบโครงข่ายใยแมงมุมของภาวะผู้นำ (Web of Leadership)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การไว้วางใจและการกระจายความเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเชื่อและไว้วางใจในศักยภาพของตัวบุคคล เหตุการณ์ หรือสิ่งของ ในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปลดปล่อยศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ ความคิด และความเพียรพยายามในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

#### 5. การร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา

Blase และ Blase (2000) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำโรงเรียนที่ดีส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง ชี้แนะครูให้ไตร่ตรองในการแสดงความคิดเห็น ดูแล กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงาน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะแก่ครู ซึ่งพฤติกรรมความร่วมมือของผู้บริหารเช่นนี้ส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใดใด

Hallinger (2003) ได้อธิบายไว้ว่า ในองค์กรใด ๆ ทักษะและความรู้จากผู้เชี่ยวชาญมักจะกระจุกกระจายไปทั่วและไม่ได้อยู่กับบุคคลเพียงคนเดียวหรือเพียงไม่กี่คน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำงานร่วมกับครูเพื่อดึงศักยภาพการทำงานของทุกคนให้ได้มากที่สุด ในการพัฒนาองค์กร

นิภา อินทวงศ์ (2548) ได้เสนอแนะการแบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วม 4 ขั้นตอน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ริเริ่ม ตัดสินใจ และปฏิบัติการ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ด้านทรัพยากร การบริหาร และประสานความร่วมมือ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมิน (Evaluation)

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551) ได้อธิบายไว้ว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กรควรประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารขององค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็นก็ทำให้มีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรแล้ว 2) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ทำให้

สมาชิกทั้งองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีทั้งการยอมรับ การสนับสนุนจะมีผลต่อการปฏิบัติอย่างเต็มที่ 3) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกันจะช่วยกระตุ้นให้ บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557) ได้อธิบายไว้ว่า รูปแบบ ความสัมพันธ์และความร่วมมือแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborate) เป็นรูปแบบการทำงานที่ทั้งสอง ฝ่ายตกลงทำความเข้าใจและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน และช่วยกันขับเคลื่อนการ ดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายดังในลักษณะของพันธมิตร (Partners) และกัลยาณมิตรที่ดี

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร ประสานความร่วมมือ ให้คำชี้แนะแก่บุคลากร และช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุเป้าหมายที่ ตั้งไว้

### 3. ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Creative Thinking Skills)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

Guilford (1967) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

- 1) ความคิดริเริ่ม (Originally) 2) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้
  - (1) ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่าง คล่องแคล่ว
  - (2) ความคล่องแคล่วทางการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด
  - (3) ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก (Expression Fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลี หรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ
  - (4) ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการ ภายในเวลาที่กำหนด
- 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) แบ่งออกเป็น (1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้น ทันที เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่น ในด้านนี้ จะคิดได้ว่าประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้ หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ในขณะที่คนไม่มี ความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสารเท่านั้น (2) ความคิดยืดหยุ่นทางการ ตัดแปลง เป็นความสามารถในการตัดแปลงความรู้หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์ หลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความคิดยืดหยุ่นจะคิดตัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน
- 4) ความคิดละเอียดอ่อน เป็นความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพ

ชัดเจนหรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่งขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น

Bennis (2002) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะเกี่ยวข้องกับคน เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบโครงสร้าง กระบวนการการควบคุม ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Success) และ 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

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

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

Casse และ Claudel (2007) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) จินตนาการ (Imagination) และ 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Danner (2008) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) ความไว้วางใจ (Trust)

Harris (2009) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 2) ความท้าทาย (Challenging)

อมรากุล อินโอชานนท์ (2552) ได้สรุปไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ด้านบริหาร มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความอยากรู้อยากเห็น ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เป็นต้นเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมการสำรวจ การตรวจสอบข้อเท็จจริงและการเรียนรู้ ทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ความคิดใหม่ ๆ และประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทำให้เกิดความสงสัยและข้อคำถาม ดังนั้นความอยากรู้อยากเห็นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่นำไปสู่ความคิด กระบวนการคิดและผลผลิตที่สร้างสรรค์ 2) ด้านจินตนาการประสานความคิด จากทฤษฎีของ Ned Herrmann เขากล่าวถึงลักษณะการคิดของคน 4 แบบ คือ คิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คิดเป็นระบบหรือคิดเชื่อมโยง (Sequential Thinking) และคิดจินตนาการสร้างสรรค์ (Imaginative Thinking) แต่การจะคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ก็ต้องอาศัยการคิดแบบวิเคราะห์และคิดเชื่อมโยงเป็นเครื่องมือช่วยคิด แล้วจะให้ผลออกมาในแง่มุมมองก็ต้อง



ตาราง 7 (ต่อ)

ท.จ.	นักวิชาการ	ตัวชี้วัดการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์										ความถี่
		Guilford (1967)	Bennis (2002)	Sousa (2003)	Palus และ Horth (2005)	Casse และ Claudel (2007)	Danner (2008)	Harris (2009)	อมราภูล อินโนชานนท์ (2552)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553)	สมชาย รุ่งเรือง (2560)	
3	ความคิดยืดหยุ่น	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	7
4	วิสัยทัศน์		✓								✓	2
5	ความไว้วางใจ		✓				✓					2
6	การมุ่งความสำเร็จ		✓									1
7	สติปัญญา			✓							✓	2
8	แรงจูงใจ			✓							✓	2
9	การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์			✓						✓	✓	3
10	จินตนาการ				✓	✓			✓		✓	4
11	ความท้าทาย							✓				1
12	ความอยากรู้อยากเห็น								✓			1
13	ความมุ่งมั่นพยายาม				✓				✓			2
14	สภาพแวดล้อม									✓		1
15	การให้ความสนใจ				✓							1
16	การให้ความร่วมมือ				✓							1
17	การสร้างจิตสำนึก				✓							1

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้ตัวชี้วัดการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) 2) จินตนาการ (Imagination) 3) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Problem Solving) ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงกัน หรือสอดคล้องกัน
1. ความคิดยืดหยุ่น	1. วิสัยทัศน์ 2. ความไว้วางใจ 3. สภาพแวดล้อม
2. จินตนาการ	1. ความคิดริเริ่ม 2. แรงจูงใจ 3. ความอยากรู้อยากเห็น 4. การให้ความสนใจ
3. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	1. ความคิดคล่องแคล่ว 2. การมุ่งความสำเร็จ 3. ความมุ่งมั่นพยายาม 4. สติปัญญา 5. ความท้าทาย 6. การให้ความร่วมมือ 7. การสร้างจิตสำนึก

จากตัวชี้วัดการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัย จึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) จินตนาการ (Imagination) และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Problem Solving)

จากตาราง 8 องค์ประกอบที่ 3 การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

#### 1. ความคิดยืดหยุ่น

Guilford (1967) ได้อธิบายไว้ว่า การมีความคิดหลากหลายและยืดหยุ่นในการคิด หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคำตอบของปัญหา แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous flexibility) เป็นความสามารถในการคิดอย่างอิสระให้ได้หลาย



คำตอบหลายแนวทาง ในขณะที่คนทั่วไปจะคิดได้แนวทางเดียว 2) ความคิดยืดหยุ่นทางด้านดัดแปลง (Adaptive Flexibility) เป็นความสามารถในการดัดแปลงของสิ่งเดียวให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความคิดยืดหยุ่นจะเป็นตัวเสริมให้ความคิดคล่องตัว มีความแปลกแตกต่างออกไป หลีกเลี่ยงการซ้ำซ้อนหรือเพิ่มคุณภาพทางความคิดให้มากขึ้นด้วย จัดเป็นหมวดหมู่หลักเกณฑ์ยิ่งขึ้น และนับได้ว่าความคิดคล่องความคิดยืดหยุ่นเป็นความคิดพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ คือ ได้หลายหมวดหมู่ หลายประเภท ตลอดจนเตรียมทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง ความคิดยืดหยุ่นจึงเป็น ความคิดเสริมคุณภาพให้ดี

Dubrin (2010) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับ ความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวและ ความยืดหยุ่นก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของ ความยืดหยุ่น คือ 1) ความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 2) การเปิดกว้างรับ ความคิดใหม่ ๆ

พิสมัย อ่ำไพพันธ์ (2560) ได้อธิบายไว้ว่า ความคิดยืดหยุ่น หมายถึง ประเภทหรือ แบบของความคิดแบ่งออกเป็น 1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดให้หลายอย่างอิสระ 2) ความคิดยืดหยุ่นทางด้านดัดแปลง (Adaptive Flexibility)

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล (2564) ได้อธิบายไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และพลิกผันของสังคมและโลกทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้นเพื่อดิจิทัลก่อนสิ่งอื่นใด (Digital first) ผู้ที่ เข้าไม่ถึงดิจิทัลจะถูกทิ้งไว้ข้างหลัง การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นพลโลกในอนาคตจะต้อง ตระหนักถึงสังคม Next Normal จะไม่มีคำตอบเดียว การคิดแบบยืดหยุ่นจะสามารถปรับเปลี่ยน กระบวนการคิดไปสู่ความสำเร็จได้ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง เพราะในความเหมือนก็มีความต่าง ได้เสมอ ด้วยการยอมรับความคิดที่แตกต่างได้กับทุกเรื่อง ความคิดแบบยืดหยุ่น Cognitive flexibility ก็ะปรากฏขึ้นในโลกของ Next normal ที่สิ่งต่าง ๆ จะไม่มีคำตอบเดียว

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความคิดยืดหยุ่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ แสดงออกถึงการคิดหาข้อมูล เรื่องราวที่มีอยู่ จนได้คำตอบหลายประเภท หลายมุมมอง และ หลายทิศทาง เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสามารถคิดประยุกต์ปรับเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ต่าง ๆ จนเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและภารกิจของสถานศึกษา

## 2. จินตนาการ

Guilford (1967) ได้อธิบายไว้ว่า การมีจินตนาการและประสานความคิดที่ลึกซึ้ง ความคิดละเอียดลออ หมายถึง ลักษณะของการใช้ความคิดและประสานความคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ความคิดริเริ่มนั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น



Good (1973) ได้อธิบายไว้ว่า จินตนาการเป็นจุดกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์ เป็นภาพที่สร้างขึ้นในใจ เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ มีลักษณะที่แปลกและแตกต่างไปจากสิ่งเดิม ๆ และได้สรุปตัวบ่งชี้ของจินตนาการคือ 1) อารมณ์ขัน และ 2) ความคิดเชิงสร้างสรรค์

ไพศาล จันทรภักดี (2550) ได้อธิบายไว้ว่า จินตนาการ หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการคาดคะเนและการวางแผนที่ดี อันจะนำไปสู่ความเป็นจริง และจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของจินตนาการคือการมีความคิดสร้างสรรค์

อมรากล อินโอชานนท์ (2552) ได้อธิบายไว้ว่า จินตนาการ คือ ต้นทุนความคิดสร้างสรรค์ที่คนเรามีอยู่กันทุกคน ส่วนลักษณะความคิดเป็นปัจจัยสำคัญที่วัดว่าบุคคลนั้น ๆ มีความคิดสร้างสรรค์มากน้อยเพียงใด จากทฤษฎีของ Ned Herrmann กล่าวถึงลักษณะการคิดของคน 4 แบบคือ คิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คิดเป็นระบบหรือคิดเชื่อมโยง (Sequential Thinking) คิดถึงใจผู้อื่นหรือคิดถึงใจเขาใจเรา (Interpersonal Thinking) และคิดจินตนาการสร้างสรรค์ (Imaginative Thinking) แต่การจะคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ก็ต้องอาศัยการคิดแบบวิเคราะห์และคิดเชื่อมโยงเป็นเครื่องมือช่วย คิดแล้วจะให้ผลออกมาในแง่บวกก็ต้องคิดถึงใจผู้อื่นด้วยการคิดสร้างสรรค์เป็นการคิดแบบองค์รวมที่ต้องใช้ลักษณะการคิดหลากหลายรูปแบบมาเกี่ยวข้อง วิธีคิดหรือลักษณะการคิดจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องนำมาวิเคราะห์ว่า การที่ใครสักคนสามารถสร้างงานที่สร้างสรรค์ขึ้นมาได้นั้นเขามีวิธีคิดอย่างไรบ้างและรูปแบบการคิดนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จินตนาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างภาพขึ้นในใจ ใช้ความคิดและประสานความคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยผสมผสานข้อเท็จจริงและประสบการณ์ของชีวิตเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 3. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

Lumsdaine และ Lumsdaine (1995) ได้อธิบายไว้ว่า การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving: CPS) เป็นกระบวนการที่มุ่งแก้ปัญหาและค้นหาคำตอบ โดยการทำงานร่วมกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีการวางแผนและวางโครงสร้างเป็นอย่างดี วิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหามีความหลากหลายและแปลกใหม่ สามารถวิเคราะห์และประเมินหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

Mitchell และ Kowalik (1999) ได้อธิบายไว้ว่า การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการ วิธีการ หรือระบบในการแก้ปัญหาโดยอาศัยการจินตนาการ โดยที่ผลการคิดแก้ปัญหาพิสูจน์ได้จากการลงมือปฏิบัติ

Isaksen, Dorval และ Treffinger (2011) ได้พัฒนาโมเดลและแบ่งเป็นกระบวนการแก้ปัญหาได้ 4 องค์ประกอบหลัก 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นทำความเข้าใจปัญหา

(Understand the challenge) ประกอบด้วย 1.1) การสร้างสรรค์โอกาส (Constructing opportunities) มองหาโอกาสที่เป็นประโยชน์และเป็นผลดีกับเป้าหมาย โดยการพิจารณาโอกาสที่เป็นไปได้และท้าทาย และการระบุเป้าหมายที่สร้างสรรค์ 1.2) การสำรวจข้อมูล (Exploring data) ค้นหาองค์ประกอบหลักของปัญหา โดยรวบรวมแหล่งของข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง และจากมุมมองที่แตกต่างกันเพื่อเป็นพื้นฐานในการแก้ปัญหา จะทำให้สามารถเข้าใจปัญหามากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้แก้ปัญหาไม่ไขว่เขวในการเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และสถานการณ์ที่เป็นอยู่ 1.3) โครงร่างของปัญหา (Framing problems) พิจารณาคิดค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งหมด แล้วเลือกปัญหาที่สำคัญที่สุด เพื่อตัดสินใจว่าปัญหาใดคือปัญหาที่แท้จริงที่ต้องนำมาแก้ไข เพื่อใช้ในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาคต่อไป ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นที่ต้องพยายามคิดแบบอเนกนัย (Divergent) โดยเฉพาะคำถามต้องถามในลักษณะเชิงบวก ซึ่งกระตุ้นการตอบ 2) ขั้นรวบรวมความคิด (Generating ideas) ประกอบด้วย 2.1) การสร้างแนวคิด (Generating Ideas) เป็นการค้นหาและสร้างแนวคิดที่ต้องใช้ความคิดแบบอเนกนัย (Divergent) 3) ขั้นเตรียมก่อนลงมือ (Preparing for action) ประกอบด้วย 3.1) สร้างแนวทางแก้ไขปัญหา (Developing solutions) ประยุกต์ใช้กลยุทธ์ และเครื่องมือในการวิเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุงแนวทางที่มีแนวโน้มมีความเป็นไปได้ให้กลายเป็นแนวทางแก้ไขที่ใช้ได้ 3.2) สร้างการยอมรับ (Building acceptance) การหาข้อสนับสนุนกับแนวทางการแก้ไขปัญหาและวางแผนวิธีการที่จะดำเนินการ พร้อมทั้งประเมินผลลัพธ์และประสิทธิผลจากแนวทางการแก้ไข ปัญหา ข้อสนับสนุนการคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหานั้นต้องพิจารณาจาก บุคคล สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ หรือเวลาที่จะช่วยสนับสนุนให้แผนการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ หากผู้แก้ไขปัญหามิพิจารณาด้านทรัพยากรที่เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาก่อนก็อาจเป็นอุปสรรคในการที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาคต่อไป 4) การวางแผนการดำเนินการ (Planning your approach) ประกอบด้วย 4.1) ประเมินภารกิจ (Appraising tasks) เป็นการสำรวจวิธีการที่ใช้แก้ปัญหาวามีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลักหรือไม่ และ 4.2) ออกแบบวิธีการ (Designing process) เป็นขั้นใช้องค์ความรู้ที่มีเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เพื่อกำหนดเครื่องมือ หรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดเพื่อช่วยให้เราบรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมุ่งแก้ปัญหาด้วยการคิดอย่างสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น มีการวางแผนดำเนินการอย่างครอบคลุมชัดเจน

#### 4. ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม (Roles and Duties)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

Knezevich (1984) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่าง ๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจง ทำความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้มีทักษะ

ในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมร่วมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม 3) บทบาทของนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จะเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในการวางแผน 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ 5) บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ 6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ได้ และเมื่อใด 7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีเนื้องาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์ 9) บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรอง ไกล่เกลี่ย และสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ 10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัยและแก้ปัญหาได้ 11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจ นำทฤษฎีการบริหารมาใช้ 12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้างการพัฒนาหลักสูตรและการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา 13) บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personal Manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรองประเมินผลงาน และการปฏิบัติงาน 14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถการบริหารงบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก 15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ 16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้แล้วเข้าใจกันเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ และ 17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) มีความสามารถในพิธีการต่าง ๆ ในสังคม

สฤัญญา แซ่มซ้อย (2555) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบด้านบทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำความคิด การเป็นแบบอย่างที่ดี การเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ การเป็นผู้อำนวยความสะดวก และการให้รางวัลแก่ความสำเร็จ



ตาราง 9 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัดการแสดงผลบทบาทหน้าที่	นักวิชาการ					ความถี่
		Knezevich (1984)	สุกัญญา แซ่มะขอย (2555)	ลิตินันท์ นันทะศรี (2563)	พิทักษ์ ทัพยารี่ (2559)	พระครูใบฎีกาอภิชาติ ธรรมสัทโธ (2559)	
4	บทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้		✓	✓	✓	✓	4
5	บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน	✓					1
6	บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ	✓					1
7	บทบาทเป็นนักวางแผน	✓					1
8	บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ	✓					1
9	บทบาทเป็นนักจัดองค์การ	✓					1
10	บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง	✓					1
11	บทบาทเป็นผู้ประสานงาน	✓					1
12	บทบาทเป็นผู้สื่อสาร	✓					1
13	บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง	✓					1
14	บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา	✓					1
15	บทบาทเป็นผู้จัดระบบ	✓					1
16	บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน	✓					1
17	บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล	✓					1
18	บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร	✓					1
19	บทบาทเป็นผู้ประเมินผล	✓					1
20	บทบาทเป็นประธานในพิธีการ	✓					1
21	บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์	✓					1
22	บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก		✓	✓		✓	3
23	บทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัล ความสำเร็จ		✓	✓	✓	✓	4
24	บทบาทเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ					✓	1

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการแสดงผลบทรายหน้าที่เชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้ตัวชี้วัดการแสดงผลบทรายหน้าที่เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) บทบาทเป็นผู้นำความคิด 2) บทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี 3) บทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม 4) บทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ 5) บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก และ 6) บทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ ปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการแสดงผลบทรายหน้าที่เชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงกันหรือสอดคล้องกัน
1. บทบาทเป็นผู้นำความคิด	1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงานปฏิบัติงาน 2. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ 3. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล
2. บทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี	1. บทบาทเป็นผู้จัดความขัดแย้ง 2. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา
3. บทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม	1. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ 2. บทบาทเป็นนักวางแผน 3. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ 4. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน 5. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ
4. บทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้	1. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ 2. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง
5. บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก	1. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน 2. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร 3. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร 4. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์
6. บทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ	1. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล



จากตัวชี้วัดการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีบทบาทเป็นผู้นำความคิด บทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี บทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม บทบาทสร้างบรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้ บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก และบทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ จากตาราง 10 องค์ประกอบที่ 4 การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ได้แก่

#### 1. บทบาทเป็นผู้นำความคิด

Katz (1955) ได้อธิบายผู้นำทางความคิดในบทความ “The Two Step Flow of Communication” ไว้ว่า ผู้นำทางความคิดมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นการกระทำและพฤติกรรมของผู้คนมากกว่าสื่อ ผู้นำทางความคิดเห็นถูกมองว่ามีอิทธิพลมากกว่าสื่อด้วยเหตุผลหลายประการ ผู้นำทางความคิดเห็นถูกมองว่าน่าเชื่อถือและไม่มีจุดมุ่งหมาย ผู้คนไม่รู้สึกรังเกียจหรือกลัวพวกเขาถูกหลอกให้คิด บางอย่างเกี่ยวกับบางสิ่งหากพวกเขาได้รับข้อมูลจากคนที่พวกเขารู้จัก อย่างไรก็ตามสื่อสามารถมองได้ว่าเป็นการบังคับให้มีแนวคิดต่อสาธารณะ ดังนั้นจึงมีอิทธิพลน้อยกว่า ในขณะที่สื่อสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการเสริมแรงผู้นำทางความคิดมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดบทบาทในความคิดเห็นหรือการกระทำของแต่ละคนมากขึ้น

Brosseau (1959) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำทางความคิด เป็นผู้นำทางความคิดที่ได้รับการบอกกล่าวและไปสู่ผู้คนในสาขาความเชี่ยวชาญของตน เป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งเคลื่อนไหวและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนด้วยแนวคิดสร้างสรรค์ เปลี่ยนความคิดให้เป็นจริงและรู้และแสดงวิธีทำซ้ำความสำเร็จของพวกเขา เมื่อเวลาผ่านไปพวกเขาสร้างกลุ่มเพื่อนแฟนและผู้ติดตาม โดยเฉพาะเพื่อช่วยให้พวกเขาทำซ้ำและปรับขนาดความคิดของพวกเขาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ไม่เพียงแต่ในบริษัทเดียว แต่ในอุตสาหกรรมเฉพาะกลุ่มหรือในระบบนิเวศทั้งหมด

Merton (1968) แบ่งผู้นำทางความคิดตามความเชี่ยวชาญออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผู้นำทางความคิดที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Monomorphic Opinion Leaders) และผู้นำทางความคิดที่เชี่ยวชาญหลายด้าน (Polymorphic Opinion Leaders) โดยปกติแล้วความเป็นผู้นำทางความคิดจะถูกมองว่าเป็นตัวชี้วัดความแตกต่างของแต่ละบุคคลแบบ monomorphic กล่าวคือ บุคคลที่เป็นผู้นำทางความคิดเห็นในสาขาหนึ่งอาจเป็นผู้ตามในอีกสาขาหนึ่ง ตัวอย่างของผู้นำด้านความคิดเชิงเดี่ยวในสาขา เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์อาจเป็นช่างเทคนิคบริการคอมพิวเตอร์ในละแวกใกล้เคียง ช่างเทคนิคสามารถเข้าถึงข้อมูลในหัวข้อนี้ได้มากกว่าผู้บริโภครวมไปและมีพื้นฐานที่จำเป็นในการทำความเข้าใจข้อมูลแม้ว่าบุคคลคนเดียวก็อาจเป็นผู้ติดตามในสาขาอื่น (เช่น กีฬา) และถามผู้อื่น สำหรับคำแนะนำ ในทางตรงกันข้ามผู้นำทางความคิดหลายรูปแบบสามารถมีอิทธิพล



ต่อผู้อื่นในหลากหลายโดเมน ความแตกต่างของความเป็นผู้นำทางความคิดหลายรูปแบบ ได้แก่ การทำลายล้างของตลาดความแข็งแกร่งของบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำทางความคิดเห็นโดยทั่วไป จนถึงขณะนี้มีความเห็นเป็นเอกฉันท์เพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับระดับที่แนวคิดเหล่านี้สามารถใช้งาน โครงสร้างเดียวกันหรือเกี่ยวข้องกันได้

Goldsmith และ Clark (2008) ได้อธิบายไว้ว่า บุคลิกภาพแบบหนึ่งของผู้นำทางความคิดจะมีความสามารถในการควบคุมการแสดงออกของตนเองให้เป็นที่ปรารถนาของคนอื่นได้ และไวต่อสถานการณ์จากการสังเกตสภาพแวดล้อม เพื่อเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

อัญชิสา ชูศรี (2557) ได้อธิบายไว้ว่า “ผู้นำทางความคิด” หรือบางครั้งเรียกว่า “ผู้มีอิทธิพลทางความคิด” หมายถึง บุคคลผู้ทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นตัวแทนหรือคนกลางทางข้อมูล (Information Broker) ระหว่างสื่อมวลชนกับความคิดเห็นและพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคล กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำทางความคิดก็คือบุคคลผู้ซึ่งมีฐานะตำแหน่ง มีความเชี่ยวชาญหรือมีความรู้โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นผู้ให้ความรู้และความคิดเห็นและเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งผู้นำทางความคิดอาจเป็นผู้คุ้นเคยหรือเพื่อนก็ได้ มีคุณลักษณะดังกล่าว ผู้นำทางความคิดมีอยู่ในสังคมทุกระดับชั้น บุคคลคนหนึ่งอาจจะสามารถเป็นผู้นำทางความคิดในผลิตภัณฑ์บางอย่าง และในขณะเดียวกันอาจจะเป็นผู้ตามในผลิตภัณฑ์บางอย่างก็ได้ ผู้นำทางความคิดอาจเป็นบุคคลที่นิยมซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ก่อนบุคคลอื่น แล้วนำประสบการณ์ที่ได้จากการใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นไปแจ้งให้ผู้อื่นรู้โดยการบอกแบบปากต่อปาก หรืออาจเป็นบุคคลประเภทใฝ่รู้และอยากจะเป็นผู้นำทางความคิดในผลิตภัณฑ์และบริการบางอย่าง ซึ่งตนเองมีความรู้และมีความสนใจ จากความสนใจของเขาจึงเป็นตัวกระตุ้นให้แสวงหาข้อมูลจากสื่อมวลชนจากผู้ประกอบการผลิต และจากแหล่งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ และจะนำ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559) ได้อธิบายไว้ว่า “ผู้นำทางความคิด” ของคนในสังคม คือ บุคคลที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความคิด ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนการตัดสินใจ การกระทำและวิธีการดำเนินชีวิตในอนาคตแก่บุคคลอื่น เป็นบุคคลที่สามารถโน้มน้าวผู้อื่นได้ทั้งคำพูดและแบบอย่างการกระทำ สังคมจะดีหรือเสื่อมทรามขึ้นอยู่กับผู้นำทางความคิดทำหน้าที่เป็นครุฑนอกระบบที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการปฏิรูปคนสู่การพัฒนาจึงต้องย้อนกลับมาให้ความสำคัญกับการปฏิวัตินักสร้างคนในสังคมด้วย โดยที่บุคคลเหล่านี้จะต้องเรียกได้ว่าเป็นผู้พัฒนาแล้ว” เป็นผู้ที่ เป็นแบบอย่างด้านการปฏิบัติในเชิงสร้างสรรค์ด้วย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บทบาทเป็นผู้นำทางความคิด หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาใดสาขาหนึ่งหรือหลายสาขา

เป็นผู้ให้ความรู้ ความคิดเห็นและข้อมูลที่เชื่อถือได้ รวมทั้งเป็นบุคคลที่โน้มน้าวผู้อื่นได้ทั้งคำพูดและแบบอย่างการกระทำ

## 2. บทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

Sashkin (1988) ได้อธิบายไว้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี คือผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่าง มีความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความหนักแน่น เป็นมิตร เป็นผู้ร่วมแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิก

Kapur (2007) ได้อธิบายไว้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี คือการไม่ย่อท้อ มีความมุ่งมั่นหวังอดทนและฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่วิสัยทัศน์ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

Thompson (2009) ได้อธิบายไว้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี คือการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่รวมถึงการแสดงออกในลักษณะที่อบอุ่น ให้ความสนใจ

สมชาย เทพแสง (2552) ได้อธิบายไว้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี ได้รับการยอมรับและไว้วางใจ สร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ เป็นผู้มีความตั้งใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริงใจในการทำงาน ให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยปราศจากการควบคุม ให้อิสระในการทำงาน ให้ความใกล้ชิดกับบุคลากร มีความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2553) ได้อธิบายไว้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความน่าเชื่อถือ ให้กำลังใจกับทุกคน บทบาทของผู้นำจึงอยู่ที่ได้ใจของผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีความคิดดี เป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554) ได้อธิบายไว้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นพฤติกรรม การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ มีการประพฤติตนดีปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ออนาคต เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และมีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2557) ได้อธิบายไว้ว่า การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นการแสดงออก การประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่าเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง

ฐิตินันท์ นันทะศรี (2563) ได้อธิบายไว้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถสร้างการยอมรับจากบุคลากรในสถานศึกษาทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านบุคลิกภาพโดยรวม จนทำให้เกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น ศรัทธาต่อการบริหารงาน จนยอมปฏิบัติตามด้วยความพึงพอใจ จนส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์กร ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงาน จนสร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้

### 3. บทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม

McGrath (1962) ได้นำเสนอตัวแบบบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีมว่ามี 2 มิติ ดังนี้

1) การเฝ้าระวัง (Monitoring) และการลงมือปฏิบัติ (Taking Action) การเฝ้าระวัง (Monitoring) ผู้นำต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกทีม โดยพยายามรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด แล้วนำมาใช้สำหรับการจัดเตรียมโครงสร้างทีม เพื่อลดความไม่แน่นอนและสามารถก้าวข้ามอุปสรรคไปได้ ถ้าทุกคนในทีมร่วมกันเฝ้าระวังก็จะช่วยให้ทีมสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การลงมือปฏิบัติ (Action Taking) หัวใจสำคัญของความเป็นผู้นำ คือ การเป็นตัวกลางในการทำงานของทีม เพื่อเป็นจุดศูนย์รวมในการเลือกแนวทางปฏิบัติและช่วยให้กลุ่มสามารถสร้างระบบการจัดการองค์การที่มีคุณภาพ ดังนั้น ทักษะที่ผู้นำควรมี ได้แก่ (1) การสนับสนุนให้มีการตัดสินใจและการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง และ (2) การประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อรักษาทีมไว้ 2) ภายในกลุ่ม (Internal Group) และภายนอกกลุ่ม (External Group) ผู้นำทำหน้าที่ในการค้นหาสาเหตุความบกพร่องของทีม และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกทีม เมื่อประเมินแล้วเห็นว่าไม่เป็นผลดี ต้องรีบดำเนินการป้องกัน

Adair (1986) ได้อธิบายไว้ว่า ทีมงานจะประสบความสำเร็จจะต้องมีผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถปฏิบัติภารกิจหลัก 3 ด้าน คือ 1) ปฏิบัติงานได้สำเร็จ (Achieving the task) 2) สร้างและธำรงไว้ซึ่งความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน (Building and maintaining the team) และ 3) พัฒนาและตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล (Developing the individual)

Woodcock (1989) ได้อธิบายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม ผู้นำหรือหัวหน้าทีมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จ มีบทบาทในการจัดสรรหน้าที่ให้สมาชิกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้นำหรือหัวหน้าทีมที่ดีควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมาชิกในทีมอยู่เสมอ ยอมรับ และเชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิก มีความจริงใจ เป็นต้นแบบของความกระตือรือร้นในการทำงาน ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ หรือนโยบายขององค์การ ให้ความ

ยุติธรรมกับสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเท่าเทียมกัน มีความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ในทางเดียวกันผู้นำหรือหัวหน้าทีมควรแสดงความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ให้เป็นที่น่าเชื่อถือแก่สมาชิก ทีมงานที่พัฒนาแล้ว จะมีการเปลี่ยนภาวะผู้นำไปตามสถานการณ์ที่เหมาะสม หรือมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ ภายในทีมอยู่เสมอ เพื่อดึงศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละบุคคลออกมาใช้ได้ โดยที่ผู้นำทีมควรเป็นผู้ ชี้แนะ โน้มน้าวใจให้สมาชิกมีพฤติกรรมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้าทีมจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะของสมาชิก ในทีมให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง มุ่งมั่นในการทำงาน และช่วยให้องค์การประสบ ผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Parker (1990) ได้อธิบายไว้ว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินการเป็นทีมนั้น สมาชิก ของทีมงานทุกคนมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปราย ต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจาหรือท่าทาง การมีส่วนร่วม ของทีมงานสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ดังนี้ 1) จัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรม หรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น 2) แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ 3) สนับสนุนและช่วยให้สมาชิกทีมงานที่นิ่งเฉยได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น 4) กล่าวพูดและ กล่าวแสดงออกเมื่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมงาน

ปารวี สยัตพานิช (2563) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำทีม ต้องไม่ใช่เพียงผู้สั่งการเพียง อย่างเดียว แต่ต้องรู้จักการบริหารงานและบริหารบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในทีมให้ดีด้วย โดยมี คุณลักษณะดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล สามารถมองไปข้างหน้า เข้าใจทิศทาง และรู้จักวิธี ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้ 2) มีความคิดริเริ่มที่ดี คิดอะไรใหม่ ๆ หาวิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ 3) วางแผนการทำงานได้ดี รวมถึงการแบ่งงาน จัดการหน้าที่ บริหารการทำงาน สมาชิกในทีม 4) มีวินัยและความรับผิดชอบ มีวินัย และควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ได้ วางแผนไว้ให้ดีที่สุด 5) มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการทำงานระบบทีม และสร้างความ เชื่อมั่นที่ดีให้กับทุกคนในทีม 6) เป็นนักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม ทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดี รับฟังความคิดเห็น ของสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเท่าเทียม การสื่อสารที่ดีจะทำให้กระบวนการทำงานของทีมราบรื่น และ บรรลุเป้าหมาย และ 7) เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่ดี สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวดเร็ว และรอบคอบ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของ บริหารสถานศึกษาในการแสดงออกถึงการเป็นต้นแบบของความกระตือรือร้นในการทำงาน ปฏิบัติตน ตามกฎระเบียบ หรือนโยบายขององค์กร พัฒนาตนเองอยู่เสมอ วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ

จัดสรรหน้าที่ให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ควบคุมกำกับ ให้คำแนะนำ และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. บทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้

Watkins และ Marsick (1993) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างและพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 7 ประการ ดังนี้

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities)
2. ส่งเสริมการใฝ่รู้และการสานเสวนา (Promote Inquiry and Dialogue)
3. กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning)
4. สร้างระบบในการจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ (Establish Systems to Capture and Share Learning)
5. เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์ร่วม (Empower People toward a Collective Vision)
6. เชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect the Organization to its Environment)
7. สร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning)

เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) ได้สรุปไว้ว่า การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของครูภายในสถานศึกษา ต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย การให้ความสำคัญต่อบุคคล การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การคิดเชิงระบบ และการใช้เทคโนโลยี สนับสนุนในการเรียนรู้

1. การให้ความสำคัญต่อบุคคล หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรเป็นรายตัวในการแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาวัตกรรมและสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่สถานศึกษา
2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่สร้างบรรยากาศสนับสนุนกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเท่าเทียมกันเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง
3. การคิดเชิงระบบ หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการคิดเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูง ยึดหลักคุณภาพผู้เรียน มีการประเมินสภาพปัญหาในภาพรวมทั้งหมด การคิดเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ประกอบกันเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ



ที่เป็นองค์ประกอบระบบขอบเขต และสภาพแวดล้อม ที่มีผลต่อระบบ มีโครงสร้างและมีแบบแผน มีการปรับตัวและมีวงจรป้อนกลับในการทำงาน

4. การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนคนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงานการสอนงานและทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2562) ได้สรุปไว้ว่า การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม หมายถึง การกำหนดทิศทาง โครงสร้างองค์กรและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มุ่งเน้นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้บุคลากรได้ผ่อนคลายไม่เคร่งเครียด ส่งเสริมการสร้างมิตรภาพไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ มีมารยาทในการทำงานร่วมกัน สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อนำไปสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมเป็นของตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักเข้าสังคม เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น มีการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อต่อยอดแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่บุคลากรที่สามารถบรรลุเป้าหมาย เพื่อเสริมแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สนับสนุนกระตุ้นให้ครูและบุคลากรแสวงหาความรู้ ทักษะใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ พัฒนาตนเองอย่างเท่าเทียมกัน เต็มศักยภาพของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง และสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ

#### 5. บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก

Marquardt และ Reynolds (1994) ได้สรุปไว้ว่า บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก มีดังนี้ 1) เป็นผู้เป็นประสานงาน (Coordinator) เพื่อติดต่อกับผู้มีส่วนร่วมได้มากที่สุดเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา 2) เป็นผู้กระตุ้น (Catalyst) ให้เกิดการเรียนรู้ผ่านคำถามปลายเปิด คำถามแก่องค์ประกอบ คำถามสร้างความตระหนักรู้ เพื่อดึงพลังหรือศักยภาพของผู้เข้าร่วมให้เห็นถึงปัญหาสาเหตุ เป้าหมาย และทางออกร่วมกัน และ 3) เป็นผู้สังเกตการณ์ (Observer) ในเวทีถึงพฤติกรรม ความรู้สึกและวิธีคิดของผู้เข้าร่วมเพื่อปรับกระบวนการให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา 4) เป็นผู้สร้าง

บรรยากาศ (Climate Setter) ให้กลุ่มผ่อนคลาย เป็นกันเองและสร้างความไว้วางใจเพื่อให้เกิด การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 5) เป็นผู้ช่วยการสื่อสาร (Communicator Enabler) ช่วยให้ ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ ความรู้ต่าง ๆ อย่างเต็มที่ เต็มใจและเปิดกว้างที่จะรับฟัง อย่างใคร่ครวญ และ 6) เป็นพี่เลี้ยงในการเรียนรู้ (Learning Coach) ให้ผู้เข้าร่วมได้เล่าถึง ประสบการณ์และวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นแหล่งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัว นำไปสู่การพัฒนาและ จัดการตนเองที่ประสบความสำเร็จ

Schuman (2005) ได้สรุปไว้ว่า บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก มีบทบาทหลัก ดังนี้ 1) สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับสมาชิกกลุ่ม เพื่อทำความเข้าใจในโจทย์ หรือ ความต้องการของกลุ่ม วิเคราะห์บรรยากาศการทำงาน ออกแบบกิจกรรมที่ตอบโจทย์ให้ได้ผลลัพธ์ ตามที่ต้องการ กำหนดขอบเขตของงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน ความชัดเจนในสิ่งที่จะส่ง มอบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ร่วมกันกำหนดคุณภาพของงานที่ต้องการ วิธีส่งมอบงาน วิธีประเมิน และวิธีสรุปผลการทำงาน 2) วางแผนนำกระบวนการกลุ่ม เลือกวิธีการ และกระบวนการที่เหมาะสมกับกลุ่ม รูปแบบการเรียนรู้ กำหนดเวลา เตรียมอุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศที่เหมาะสม 3) เริ่มต้นกระบวนการ สร้างพื้นที่ปลอดภัย ไว้วางใจ สร้างความสัมพันธ์เชิง บวก สร้างให้เกิดการสื่อสาร ร่วมกันกำหนด Ground Rules และ Agenda เพื่อสร้างให้เกิดการมี ส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ตรง โดยใช้ทักษะการฟัง การนำเสนอ การใช้คำถาม การสังเกต การให้ข้อมูลสะท้อนกลับและทักษะการสร้างความสัมพันธ์เชิงลึก แสดงความเคารพในทุกมุมมอง ความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ทางความคิด สามารถ จัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความเห็นต่าง ความคิดไม่ลงรอย นำพากลุ่มยอมรับ และ ก้าวข้ามสถานการณ์ความขัดแย้ง ให้เป็นบทเรียน ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดต่อยอด นำพลังของ กลุ่มขึ้นมาใช้อย่างเหมาะสม และ 4) นำกลุ่มไปสู่ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ใช้วิธีการและกระบวนการ นำพากลุ่ม โดยสร้างเนื้อหาที่เหมาะสม ใช้ทักษะการฟัง การถาม การสรุปประเด็น การเจาะประเด็น สำคัญ นำพากลุ่มพูดคุย ทำกิจกรรมโดยมุ่งเป้าหมาย จับประเด็น ระบุสาเหตุที่แท้จริง ความต้องการ การค้นพบที่สำคัญของกลุ่ม และนำพาสู่การร่วมกันหาทางออก สะท้อนการค้นพบ ตัดสินใจลงมือทำ ร่วมกัน สรุปผล ร่วมกันวางแผน ตั้งเป้าหมาย กำหนดเวลา เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กลุ่มต้องการ สรุปและนำพากลุ่มให้เกิดความเป็นเจ้าของ ร่วมกันรับผิดชอบในการลงมือทำ กำหนดวิธีการติดตาม ผล วิธีประเมินความก้าวหน้า และระบุอุปสรรค ปัญหา ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างทาง ตลอดจนประเด็นที่ต้องติดตามนำมาพูดคุยในอนาคต และสรุปว่าสมรรถนะหลักของผู้อำนวยความสะดวก ประกอบด้วย 1) การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร 2) การวางแผนกระบวนการกลุ่มที่ เหมาะสม 3) การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม 4) การแนะนำกลุ่มให้เกิดผลลัพธ์ที่



เหมาะสมและเป็นประโยชน์ 5) การสร้างและรักษาความรู้อย่างมืออาชีพ และ 6) การมีทัศนคติเชิงบวก

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสื่อสาร ประสานงานกับบุคลากรในองค์กร กระตุ้นในบุคลากร แลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ ความรู้ต่าง ๆ และเป็นพี่เลี้ยงในการเรียนรู้ ตลอดจนดูแล กำกับ ติดตาม และให้คำแนะนำในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

#### 6. บทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ

Skinner (1958) ได้อธิบายไว้ว่า การใช้การเสริมแรงเพื่อการจูงใจบุคคลให้เกิดพฤติกรรมใหม่ ทำพฤติกรรมซ้ำหรือหยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) เป็นการให้ผลตอบแทนในสิ่งที่บุคคลอยากได้ เช่น เงิน ค่ายกย่อง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเพิ่มสวัสดิการ การให้วันหยุด เป็นต้น เพื่อจูงใจให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมพึงประสงค์ต่าง ๆ 2) การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) เป็นการไม่ให้ผลตอบแทนที่บุคคลไม่ต้องการ โดยมีการกำหนดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ต้องไม่กระทำและบทลงโทษต่าง ๆ เช่น ไล่ออก ตัดเงินเดือน ตักเตือน โดยที่หากบุคคลกระทำแต่พฤติกรรมพึงประสงค์ ก็จะไม่ให้ผลตอบแทนทางลบแก่ผู้นั้น และได้นำเสนอวิธีการให้การเสริมแรง (schedule of reinforcement) ไว้ 5 แบบ ได้แก่ 1) การให้อย่างต่อเนื่อง (continuous reinforcement) เป็นการให้การเสริมแรงทางบวกอย่างต่อเนื่องทุกครั้งที่ทำพฤติกรรมที่กำหนดไว้ 2) การให้ตามปริมาณงาน (Fixed Ratio) เป็นการให้การเสริมแรงตามปริมาณงานที่บุคคลกระทำ หรือการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานเป็นชิ้น เช่น ยกของได้ชิ้นละ 10 บาท ยกของไป 30 ชิ้นก็จะได้ 300 บาท หากต้องการผลตอบแทนมากก็จะทำงานมาก หากมีความต้องการไม่มากก็จะกระทำเพียงเท่าที่ต้องการเท่านั้น 3) การให้ตามระยะเวลา (Fixed Interval) เป็นการให้การเสริมแรงเมื่อบุคคลกระทำพฤติกรรมพึงประสงค์ตามระยะเวลาที่แน่นอน เช่น ทุก 2 สัปดาห์ ทุกเดือน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ซึ่งทำให้บุคคลกระทำพฤติกรรมในระดับคงที่ และจะแสดงพฤติกรรมพึงประสงค์ได้ให้เกิดขึ้นมากในช่วงใกล้วันรับค่าตอบแทน 4) การให้ตามปริมาณงานยืดหยุ่น (Variable Ratio) เป็นการให้ตามปริมาณงานแต่ไม่กำหนดตายตัว โดยอาจพิจารณาในด้านคุณภาพร่วมด้วย เช่น พนักงานขายนำเสนอสินค้ากับลูกค้า 10 ราย อาจขายได้ 1 ราย หรือ 5 รายก็ได้ โดยยิ่งกระทำมากก็มีโอกาสได้ผลตอบแทนมากขึ้น และ 5) การให้ตามระยะเวลายืดหยุ่น (Variable Interval) เป็นการให้การเสริมแรงโดยให้ตามเวลาแต่ไม่มีการกำหนดแน่นอน อาจให้หรือไม่ให้ก็ได้ เช่น จ่ายเป็น 3 เดือนบ้าง 6 เดือนบ้าง เป็นการจูงใจให้บุคคลทำพฤติกรรมพึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง โดยไม่อาจคาดเดาได้ว่าจะได้รับผลตอบแทนเมื่อใด เช่น การให้รางวัลกับพนักงานดีเด่นเฉพาะในวาระพิเศษเท่านั้น

Adams (1965) ได้อธิบายไว้ว่า เมื่อพนักงานได้ทุ่มเททำงานโดยใช้ประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ ความพยายาม ความรับผิดชอบ เป็นต้น พนักงานก็ควรที่จะได้รับรางวัลจากองค์การที่เสมอภาคกับสิ่งที่ได้ลงทุนไป เช่น เงินเดือน โบนัส การได้รับการยอมรับ การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง เจือใจในการทำงานที่ดี การได้ทำงานที่ท้าทาย เป็นต้น

Drucker และ White (2000) ได้อธิบายว่า การให้รางวัลเป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และที่สำคัญ คือ มีหน้าที่ในการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์การ เพราะรางวัลใช้ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและนายจ้าง โดยรางวัลถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการชี้้นำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Barber และ Bretz (2000) ได้อธิบายว่า การที่องค์การให้การยอมรับและมอบรางวัลตามผลงานของพนักงานถือเป็นการการันตีคุณค่าของพนักงานจากสิ่งที่คุณค่าพยายามกล่าวได้ว่า รางวัลเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากความสามารถหลักขององค์การในการดึงดูดใจและรักษาพนักงานที่ดีและมีคุณภาพ ตลอดจนจูงใจพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

WorldatWork (2010) ได้อธิบายว่า การให้รางวัลเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แบ่งรางวัลออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ ชีวิตการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับ และการพัฒนาและโอกาสในการก้าวหน้า

Armstrong (2020) ได้อธิบายว่า รางวัลเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์การ เพื่อที่จะสร้างระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นธรรมในการตอบสนองต่อคุณค่าของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งการสร้างระบบรางวัลที่ดีจำเป็นต้องมีการออกแบบการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการกำหนดเป้าหมายมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงพฤติกรรมทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการทำให้อัตราการตอบสนองหรือความถี่ของการแสดงพฤติกรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น อันเป็นผลจากการได้รับสิ่งเสริมแรงที่เหมาะสม ประกอบด้วย เงิน ค่ายกย่อง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเพิ่มสวัสดิการ การให้วันหยุด และการได้รับการยอมรับ

## 5. ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม (Characteristics)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

Goldberg (1990) ได้สรุปไว้ว่า บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ เป็นการจัดกลุ่มบุคลิกภาพและอธิบายบุคลิกภาพด้วยการใช้คำคุณศัพท์ โดยแบ่งออกเป็น 5 ปัจจัย ได้แก่

1) ความมั่นคงทางอารมณ์ 2) การแสดงตัว 3) สติปัญญา 4) ประนีประนอม และ 5) การมีจิตสำนึก

Costa และ McCrae (1992) ได้สรุปไว้ว่า บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ หรือเรียกชื่อย่อว่า “OCEAN” คือการอธิบายลักษณะของมนุษย์ซึ่งบรรจุคุณลักษณะประจำตัวย่อย ๆ ของมนุษย์ที่มีลักษณะคล้ายกันไว้ด้วยกัน แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลิกภาพแบบห้วนไหว 2) บุคลิกภาพแสดงตัว 3) บุคลิกภาพแบบเปิดประสพการณ์ 4) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และ 5) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

ประไพพรรณ เวชรักษ์ (2541) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของบุคลิกภาพของบุคคลประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้ 1) บุคลิกภาพทางกาย 2) บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยา 3) บุคลิกภาพทางสังคม และ 4) บุคลิกภาพทางสติปัญญา โดยที่ (1) บุคลิกภาพทางกาย แบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ประการแรก คือ รูปลักษณ์ภายนอกของผู้บริหาร เป็นประการแรกที่น่าปรากฏแก่สายตาผู้คน ความสะอาดของร่างกายเป็นความสำคัญอันดับแรก การแต่งกายเรียบร้อยเหมาะสมกับตำแหน่ง วัยและสถานการณ์ มีความสำคัญอันดับต่อมา สองสิ่งนี้ประกอบกันเข้าเป็นบุคลิกภาพภายในของบุคคลนั้น ๆ บุคลิกภาพส่วนนี้จะเป็นตัวสื่อสารให้บุคคลที่พบเห็นรู้จักท่านในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ฐานะทางเศรษฐกิจ ชั้นในสังคม จากสายตาของพวกเขาเองโดยไม่ต้องใช้ภาษาพูด ด้านวิชาการบางท่านเรียกสิ่งนี้ว่าการสื่อสารที่ไร้ศัพท์ ผู้บริหารที่ขาดการใส่ใจในสิ่งนี้ การสื่อสารที่ได้ศัพท์อาจจะสื่อสารให้ผู้คนเห็นเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ของท่านผิดไปจากความจริง ประการที่สองคือบุคลิกภาพภายในผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูดการโต้ตอบที่ดี มีความฉลาดแหลมคมในการสนทนา เป็นผู้นำกลุ่มได้ และต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอเพื่อประกอบการตอบได้อย่างแหลมคมได้ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอ่านหนังสืออยู่เสมอจะได้ทันสมัยและไวต่อการสื่อสารทางภาษาพูดอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบย่อยสองประการนี้รวมกันเป็นองค์ประกอบของบุคลิกภาพทางกายของผู้บริหารที่จะก่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา (2) บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยา ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีต้องเป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่หงุดหงิดฉุนเฉียวบ่นว่าตลอดเวลา มีความกล้าหาญในการเผชิญกับอุปสรรคต่าง ๆ ยังไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เคารพสิทธิรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักชมเชย พูดจาโน้มน้าว จูงใจคนให้ทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาและส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีต้องรักษาอารมณ์ได้ทนต่อความว่าหว่าไต่ถามกว่าผู้อื่น และระงับความโกรธได้อย่างรวดเร็ว (3) บุคลิกภาพทางสังคม

ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการศึกษาหาความรู้ในวิธีการต่าง ๆ ตามปทัสสถานของสังคม เพื่อจะได้ปฏิบัติ ตามมาระยะสากลได้อย่างถูกต้อง สามารถเป็นตัวอย่างให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดทั้งคน รอบข้างได้ และบุคลิกภาพทางสติปัญญา ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พอที่จะเป็นผู้นำกลุ่ม สามารถคิดสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่สถานศึกษาได้ ซึ่งอาจสรุปได้ว่าสติปัญญา และความรอบรู้ในวิชาชีพของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหาร องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของ บุคลิกภาพที่ดีของผู้บริหารนั้น นับได้ว่าทุกด้านมีความสำคัญเท่าเทียมกันสมควรที่ผู้บริหารควร ตระหนัก หมั่นฝึกฝนจนเป็นภาพลักษณ์ที่ปรากฏแก่สายตาของคนทั่วไป เพราะนั่นคือสิ่งสำคัญอย่าง ยิ่งในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือ อันจะส่งผลถึงการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน อีกด้วย

พัชรศิริ ราชรักษ์ (2555) ได้สรุปไว้ว่า บุคลิกภาพมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ และ 2) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

กล้าหาญ ณ น่าน (2557) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

- 1) บุคลิกภาพที่หวั่นไหว (Neuroticism) 2) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) 3) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) 4) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และ 5) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

มงคล อุดมชัยพัฒนากิจ (2557) ได้สรุปไว้ว่า บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) บุคลิกภาพที่หวั่นไหว (Neuroticism) 2) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) 3) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) 4) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และ 5) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

สุชยา ชูแสง (2557) ได้สรุปว่า บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลิกภาพแบบประณีต 2) บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง 3) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว 4) บุคลิกภาพแบบมีมโนสำนึก และ 5) บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการเรียนรู้เป็นทีม

เอกศิษฐ์ เจริญธัญญะ (2560) ได้สรุปไว้ว่า บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว 2) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ 3) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม 4) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก และ 5) บุคลิกภาพด้านจริยธรรม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ต่อบุคลิกภาพ ทักษะและภาวะผู้นำของหัวหน้าทีม

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรมข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรมได้ ปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

ร.น.	นักวิชาการ	Costa และ McCrae (1992)	Goldberg (1990)	ประไพพรรณ เวชร์รักษ์ (2541)	พัชรศิริ ราชรักษ์ (2555)	กล้าหาญ นาน (2557)	มงคล อุดมชัยพัฒน์กิจ (2557)	สุชยา ชูแสง (2557)	เอกศิษฐ์ เจริญชัยบุรินทร์ (2560)	ความถี่
1	บุคลิกภาพแบบห้วนไหว	✓				✓	✓	✓		4
2	บุคลิกภาพแสดงตัว	✓	✓			✓	✓	✓	✓	6
3	บุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์	✓			✓	✓	✓		✓	5
4	บุคลิกภาพแบบประนีประนอม	✓	✓			✓	✓		✓	5
5	บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	7
6	บุคลิกภาพทางอารมณ์		✓	✓						2
7	บุคลิกภาพทางสติปัญญา		✓	✓						2
8	บุคลิกภาพทางกาย			✓						1
9	บุคลิกภาพทางสังคม			✓						1
10	บุคลิกภาพแบบประณีต							✓		1
11	บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง							✓		1
12	บุคลิกภาพทางจริยธรรม								✓	1

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้ตัวชี้วัดการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก
- 2) บุคลิกภาพแสดงตัว
- 3) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และ
- 4) บุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์

ปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงการสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงกัน หรือสอดคล้องกัน
1. บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก	1. บุคลิกภาพทางจริยธรรม 2. บุคลิกภาพแบบประณีต
2. บุคลิกภาพแสดงตัว	1. บุคลิกภาพทางกาย 2. บุคลิกภาพทางสังคม
3. บุคลิกภาพแบบประนีประนอม	1. บุคลิกภาพทางอารมณ์ 2. บุคลิกภาพแบบห้วนไหว
4. บุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์	1. บุคลิกภาพทางสติปัญญา 2. บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง

จากตัวชี้วัดการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีบุคลิกภาพ ดังนี้ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก บุคลิกภาพแสดงตัว บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และบุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์

จากตาราง 12 องค์ประกอบที่ 5 การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัดได้แก่

#### 1. บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

Costa และ McCrae (1992) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก หมายถึง การมีความสามารถ มีระเบียบ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความมีวินัยต่อตนเอง และแนวคิดที่ใช้ปฏิบัติงาน

กุลชนา ช่วยหนู (2552) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก เป็นแนวโน้มของบุคคลที่จะแสดงความมีวินัยในตนเอง รู้จักหน้าที่ มีจุดมุ่งหมายที่จะประสบความสำเร็จบุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านนี้สูง มักจะชอบวางแผนล่วงหน้า ส่งผลให้เป็นคนที่มีการควบคุมการกระทำของตนเอง และกำหนดทิศทางความต้องการภายในให้มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงที่จะไม่กระทำในสิ่งที่มองเห็นว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น ถูกมองจากผู้อื่นว่าเป็นคนฉลาด เชื่อถือได้ ส่วนในแง่ลบ มักเป็นคนทำงานหนักมากเกินไป มีแนวโน้มต้องการความสมบูรณ์แบบจริงจังกับทุกเรื่อง จึงดูเป็นคนเคร่งเครียดตลอดเวลา ไม่มีชีวิตชีวา น่าเบื่อ บุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านนี้



ต่ำ จะเป็นคนที่ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ไม่มีจุดมุ่งหมายในชีวิต ดูไม่น่าเชื่อถือ ดำรงชีวิตไปตามความต้องการระยะสั้นของตนเอง ไม่สามารถทำตามแบบแผนที่ถูกกำหนดได้ แต่ก็จะเป็นบุคคลที่ไม่น่าเบื่อและไม่เครียดเครียดกับสิ่งต่าง ๆ มากเกินไป

มงคล อุดมชัยพัฒนากิจ (2557) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก หมายถึง การมีความสามารถ มีระเบียบ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีวินัยต่อตนเอง และมีความต้องการสัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง ความสามารถในการบังคับตัวเองให้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนดได้เสมอ มีสมาธิในการทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุดในขอบข่ายให้ทำงานได้จะทำอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันการผิดพลาด และไม่ว่างานจะยากเพียงใด ก็จะทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุชยา ชูแสง (2557) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก เป็นบุคลิกที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตัวบุคคลจะมีความตั้งใจ ความอดทน ความรับผิดชอบ และระดับการควบคุมตัวเอง ซึ่งทำให้คนผู้นั้นสามารถกำหนดทิศทางของพฤติกรรมของตนเองได้อย่างแน่นอน รู้จักคิดไตร่ตรองก่อนพูดหรือลงมือกระทำ รู้จักการรอคอยและยับยั้งชั่งใจ มีการวางแผนงาน และเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะต้องทำ คนลักษณะนี้ในระดับต่ำมักขาดทิศทางในการทำงาน จึงมีความสำคัญต่อการทำงานในทุกด้าน ๆ จนนักจิตวิทยาองค์กรเชื่อว่า สามารถใช้เป็นหัวหน้าผลงานของบุคคลได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการรับผิดชอบในหน้าที่ มีวินัยต่อตนเอง มีความตั้งใจ มุ่งมั่น และมีจุดมุ่งหมายที่จะประสบความสำเร็จ

## 2. บุคลิกภาพแสดงตัว

Costa และ McCrae (1992) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแสดงตัว (Extraversion) หมายถึง การเป็นผู้มีความอบอุ่น ความชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น การแสดงออกแบบตรงไปตรงมา การชอบมีกิจกรรม ชอบแสวงหาความตื่นเต้น การมีอารมณ์ด้านบวก

1. การเป็นผู้มีความอบอุ่น หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความรักและเป็นมิตรต่อผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความรักผู้อื่นอย่างแท้จริง
2. ความชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น หมายถึง ความชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ
3. การแสดงออกแบบตรงไปตรงมา หมายถึง ผู้ที่กล้าที่จะแสดงความเป็นผู้นำ หรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในสังคม
4. การชอบมีกิจกรรม หมายถึง ผู้ที่มีความว่องไว ตื่นตัว มีความต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ
5. ชอบแสวงหาความตื่นเต้น หมายถึง ผู้ที่ชอบสิ่งแหวดล่อมที่มีสีสันสดใส

6. การมีอารมณ์ด้านบวก หมายถึง ผู้ที่มีความสนุกสนาน มีความสุข มีความหวัง และมองโลกในแง่ดี

กุลชนา ช่วยหนู (2552) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแสดงตัว (Extraversion) หมายถึง เป็นลักษณะของบุคคลที่ชอบเข้าสังคม ชอบการพบปะพูดคุยกับผู้อื่น ชอบอยู่ในกลุ่มคน มีลักษณะเป็นคนเปิดเผยตนเอง มีอารมณ์ทางบวกเกินขึ้นได้บ่อย มีแนวโน้มที่จะเป็นคนมีนิสัยร่าเริง มองโลกในแง่ดี กระตือรือร้น ชอบเหตุการณ์ที่ตื่นเต้นเร้าใจ และเรียกร้องสิทธิ์ของตนเอง

มงคล อุดมชัยพัฒนากิจ (2557) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแสดงตัว (Extraversion) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความอบอุ่น ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น แสดงออกตรงไปตรงมา ชอบมีกิจกรรมและมีอารมณ์ด้านบวก นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง ความชอบในการพบปะพูดคุยกับคนอื่น และความชอบในการเข้าร่วมงานเลี้ยงสังสรรค์ มีความเป็นมิตรกับทุกคน และเป็นคนกระฉับกระเฉง

สุชยา ชูแสง (2557) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแสดงตัว (Extraversion) หมายถึง เป็นบุคลิกภาพด้านบวกที่ทำให้คนรู้สึกดีต่อตัวเองและสิ่งรอบข้าง มักจะเป็นคนช่างสังคม ช่างพูดช่างคุย อบอุ่น มีชีวิตชีวา มีเพื่อนเยอะ ไม่ชอบอยู่คนเดียว มักจะทำงานอย่างมีความสุข มองโลกในแง่ดี อารมณ์ดี มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่อต้องปรึกษา ติดต่อสื่อสารกับคนกลุ่มนี้มักเข้าไปพูดคุยได้ง่ายกว่าและเข้าใจได้มากกว่า

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีบุคลิกภาพแสดงตัว หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเป็นผู้เปิดเผยตนเอง มีความอบอุ่น ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น ตรงไปตรงมา ชอบสร้างหรือจัดกิจกรรม ชอบแสวงหาความตื่นเต้น มีอารมณ์ด้านบวก และมองโลกในแง่ดี

### 3. บุคลิกภาพแบบประนีประนอม

Costa และ McCrae (1992) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบประนีประนอม หมายถึง การเป็นผู้ไว้วางใจผู้อื่น ความตรงไปตรงมา ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ การยอมตามผู้อื่น ความสุภาพ และความมีจิตใจอ่อนโยน

1. การเป็นผู้ไว้วางใจผู้อื่น (Trust) หมายถึง การที่เชื่อว่าผู้อื่นมีความซื่อสัตย์และเจตนาดี
2. ความตรงไปตรงมา (Straight Forwardness) หมายถึง การมีความจริงใจที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา
3. ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ (Altruism) หมายถึง ผู้ที่มีความห่วงใยในสวัสดิภาพของผู้อื่น เป็นผู้ที่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น
4. การยอมตามผู้อื่น (Compliance) หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอ่อนโยนตอบสนองต่อการกระทำของผู้อื่นอย่างสุขุม
5. ความสุภาพ (Modesty) หมายถึง ผู้ที่ถ่อมตนไม่ชมว่าตนเองเหนือกว่าผู้อื่น

6. ความมีจิตใจอ่อนโยน (Tendermindedness) หมายถึง ผู้ที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น มีความห่วงใยต่อความต้องการของผู้อื่น

กุลชญา ช่วยหนู (2552) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบประนีประนอม หมายถึง เป็นแนวโน้มของบุคคลที่จะยอมตามผู้อื่น ชอบที่จะร่วมมือ ชอบความกลมกลืนทางสังคม เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นก่อนตนเอง มองธรรมชาติของมนุษย์ในแง่ดี มีความซื่อสัตย์ จิตใจดี ใฝ่หาใจได้ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น และชอบความปรองดอง

มงคล อุดมชัยพัฒนากิจ (2557) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบประนีประนอม หมายถึง การเป็นผู้ใฝ่หาใจผู้อื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยอมตามผู้อื่น มีความทน และมีจิตใจอ่อนโยน นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง การยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นแม้ว่าจะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความใฝ่หาใจในการทำงานของผู้อื่น ใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น และยอมรับในพฤติกรรมส่วนบุคคลของเพื่อนร่วมงานได้

สุชญา ชูแสง (2557) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบประนีประนอม หมายถึง เป็นคนที่ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี เข้าใจคนอื่น มีความยืดหยุ่นสูง รู้จักการประนีประนอม ตรงไปตรงมา ไม่หน้าไหว้หลังหลอกหรือนินทาคนอื่นลับหลัง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบประนีประนอม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี เข้าใจ ใส่ใจ ยอมรับความคิดเห็น ใฝ่หาใจผู้อื่น มีความยืดหยุ่นสูง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สุภาพ และมีจิตใจอ่อนโยน

#### 4. บุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์

Costa และ McCrae (1992) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ หมายถึง การเป็นคนช่างฝัน ความสุนทรีย์ การเปิดเผยความรู้สึก การปฏิบัติ การมีความคิด การยอมรับค่านิยม

1. การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy) หมายถึง ผู้ที่มีชีวิตเต็มไปด้วยจินตนาการและความฝันมีความคิดสร้างสรรค์ภายในตนเอง
2. ความสุนทรีย์ (Aesthetics) หมายถึง ผู้ที่ห่วงใยกับงานและความงดงามในศิลปะ บทกวี
3. การเปิดเผยความรู้สึก (Feelings) หมายถึง การเป็นผู้ที่รับรู้อารมณ์และความรู้สึกภายในตนเอง
4. การปฏิบัติ (Actions) หมายถึง ผู้ที่พร้อมจะลงทำกิจกรรมใหม่ ๆ
5. การมีความคิด (Ideas) หมายถึง การมีความคิดที่จะเปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ ๆ

6. การยอมรับค่านิยม (Values) หมายถึง การมีความพร้อมที่จะตรวจสอบค่านิยมต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางสังคม การเมืองและศาสนา

มงคล อุดมชัยพัฒนากิจ (2557) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ หมายถึง เป็นคนช่างฝัน มีความสุนทรีย์ เป็นคนเปิดเผยความรู้สึกและยอมรับค่านิยม นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง การค้นพบวิธีการที่ถูกต้องในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ และมักจะใช้วิธีนั้นอยู่เป็นประจำ มีความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ เปิดกว้างให้ตนเองได้คิดเรื่องใหม่ ๆ ด้วยเหตุและผล โดยสิ่งแปลกใหม่จะทำให้รู้สึกกว่าชีวิตนั้นมีสีสัน

สุชยา ชูแสง (2557) ได้อธิบายไว้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มักมีความคิดเป็นของตนเอง มีจินตนาการสูง มองโลกในแง่บวกที่แตกต่างจากผู้อื่น คนกลุ่มนี้มักมีใจกว้างขวาง ให้ความสนใจกับทุกสิ่งรอบตัว ยอมรับความคิดของผู้อื่นได้แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม แต่ขณะเดียวกันก็มีความคิดสร้างสรรค์ มักพยายามแก้ปัญหาเดิม ๆ ด้วยแนวคิดใหม่โดยพร้อมที่จะเสี่ยงทดลองทำสิ่งนั้น ๆ อย่างมั่นใจ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดที่จะเปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ ๆ เป็นคนเปิดเผยความรู้สึก เปิดกว้าง ยอมรับค่านิยม มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ภายในตนเองในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือหาวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงข้อมูลสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ที่	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1	การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
2	การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม	1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2. การกำหนดบทบาทของสมาชิก 3. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
		4. การไว้วางใจและการกระจาย ความเป็นผู้นำ 5. การร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา
3	การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	1. ความคิดยืดหยุ่น 2. จินตนาการ 3. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
4	การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม	1. บทบาทเป็นผู้นำความคิด 2. บทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี 3. บทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม 4. บทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่ง การเรียนรู้ 5. บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก
5	การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม	1. บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก 2. บุคลิกภาพแสดงตัว 3. บุคลิกภาพแบบประนีประนอม 4. บุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์

### หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การเสริมสร้างผู้นำให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) นั้นจะส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ผู้บริหารทางการศึกษาซึ่งมีบทบาทภารกิจในการพัฒนาองค์การทางการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารทางการศึกษาจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจนหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารทางการศึกษา คือ จะต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562)

## 1. ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

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

Lawson (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสดูเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Ronning, Espedal และ Jordahl (2013) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Organizational processes)

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้สรุปไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งแนววิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการเชิงระบบต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมให้แต่ละบุคคลมีโอกาสดูเกี่ยวกับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร

## 2. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 คณะทำงานนั้น คือ Michael



M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และมักถูกนำมาอ้างถึงว่าการที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการ พัฒนาได้ดีตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้ จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วน 3 ส่วน ดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเอง จากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงาน หรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเอง จากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอน การทำงานร่วมกับเครือข่าย หรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเอง จากการเรียนรู้ (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

Jennings (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา และตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจาก กรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 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

หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาค และ ต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัวขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง วิธีทางในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้เพื่อพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบไปด้วย 3 ส่วน โดยแบ่งตามสัดส่วน 70 : 20 : 10

ได้แก่ 1) ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จาก การลงมือปฏิบัติและการพัฒนาผ่านประสบการณ์ 2) ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านสังคม และ 3) ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ผ่านการอบรม

### 3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้เสนอแนวคิดการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ดังนี้

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำและสรุปวิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำได้ 4 วิธี คือ

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

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

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะนั้นจะช่วยทำให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Wills (1993) ได้เสนอวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ
2. การเรียนรู้ทางไกล
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ
5. การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
7. การสัมมนา
8. การประชุมทางวิชาการ
9. การประชุม
10. การศึกษาภาคค่ำ
11. การศึกษาต่อ
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย
13. การร่วมวงจรคุณภาพ
14. การอ่านหนังสือหรือบทความ

DuBrin (1995) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience, and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ เข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศัภยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามี

ความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็ไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กร ซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

Dessler (2002) ได้เสนอการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย

1. การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง

2. การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับ โปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจ ส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสม ก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ได้นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นตอนการติดตามผล เพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

Sims (2006) กล่าวว่า วิธีการเพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 4 วิธี ได้แก่

1. การฝึกสอน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง โดยมีการกำหนดเวลาและสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานเดียวกัน การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลา จนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ภาระงานปัจจุบันที่เฉพาะเจาะจง

2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) คือ การที่ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าหรือผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนกหรือฝ่ายเดียวกัน

3. การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต นอกจากนี้การให้คำปรึกษายังมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

4. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น

เนื่องจากมีความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น

Mankin (2009) กล่าวว่า การเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้โดยการฝึกอบรมที่มีหลายวิธี ได้แก่

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระ โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องการฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้ว เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสมสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด
2. การสาธิต (Demonstration) คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ หรือเครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการความปลอดภัยสูง และต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะอาจส่งผลเสียหายต่อชิ้นงาน
3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้นโดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงาน เป็นทีม
4. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออาจคัดเลือกโดยการตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีนี้จะดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
5. การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical Thinking)
6. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนาและอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึก



ทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่  
เกิดขึ้นจริง

7. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ ผู้บังคับบัญชา  
ฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีนี้เน้นการ  
เพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อ ความปลอดภัย  
รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดการเสียเวลา ในการจัด  
ฝึกอบรมอีกด้วย

8. การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานที่ปฏิบัติงาน  
จริงโดยมีผู้บรรยายประกอบ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการ  
ฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ จึงต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่ม  
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

DuBrin (2010) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย  
3 แนวคิด ดังนี้

1. การพัฒนาโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง  
(Development Through Self-Awareness and Self-Discipline) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Leadership  
Development Through Self-Awareness) กลไกพื้นฐานในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ  
ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ  
เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership Development  
Through Self-Discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเอง  
อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติ  
ตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้  
ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้นการตระหนักรู้ด้วยตนเอง และการมีวินัยในตนเองจึงเป็น  
เครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา  
(Development Through Education, Experience, and Mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่  
เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง  
นอกจากนี้ กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาท  
ภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (Education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีความรู้ระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว “The best development of a leader is failed” ประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Challenging Experiences) การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (Based on the research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (Realistically challenge)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (Work Associates) และงานของตนเอง (Task Itself) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกัน เมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหา เช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัทหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

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

2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือการสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้

โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (Tutoring) การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal and formal mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (Compatibility) หรือเป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน (Spark between two personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งโปรแกรมนี้นี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) อิทธิพล (Influence) แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) และการบริหารจัดการ (Diversity Management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรม ภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะ ผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุม

วิเชียร วิทยอดม (2548) กล่าวว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ คือ ต้องเรียนรู้หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำให้มีโอกาสฝึกมาก ๆ และเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับในการเสริมสร้างภาวะผู้นำนั้น ต้องทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์ที่เกิดจากการได้ปฏิบัติจริง เช่น ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน การเรียนรู้จากคนอื่น จากความผิดพลาดของตนเอง และจากการฝึกอบรม

กวี วงศ์พุด (2550) กล่าวว่า การเสริมสร้างตนเองให้เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเอง ซึ่งสามารถกระทำได้ 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 เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาที่ไม่ไปร่วมอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น

1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน

2. การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงานหรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน และควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเองเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์กร ตลอดจนพัฒนางานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการเดินทางไม่มากหรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก

2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

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

บุญมี ก่อบุญ (2553) กล่าวว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการเสริมสร้างแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการเสริมสร้างเป็นรายบุคคล และวิธีการเสริมสร้างเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการเสริมสร้างเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การเสริมสร้างภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียน โปรแกรมสำเร็จรูประบบออนไลน์ เอกสารตารางสื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบวัฒนธรรม ประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

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

2. วิธีการเสริมสร้างเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ หลักการ แนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่ผู้เรียน โดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

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

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการโดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพรั่ำสอนให้ซึมซับ เข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทศนคติในการทำงานเป็นทีมและให้มีความเข้าใจ ภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็น ปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาได้ ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น 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 และประสบการณ์ นั้น เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้



2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การประพมือ การแสดงท่าทาง ประกอบการเล่นเกมส์ เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคย และเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

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

อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์ (2559) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม แบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การนำสู่การเรียนรู้ (Leading to Learn) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมในงานที่มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย เช่น หากสถานศึกษามีปัญหาเรื่องการบริหารบุคคล ท่านจะศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอื่น ในขณะเดียวกันท่านก็อาจจะพูดคุยแลกเปลี่ยนเพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาขององค์กรเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ เพื่อเรียนรู้ว่าองค์กรเหล่านั้นมีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไร

ขั้นที่ 2 การนำสู่การคิด (Leading to Think) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นจะทำให้ได้แนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องนำผลของการเรียนรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีข้อจำกัดที่แตกต่างออกไปจึงไม่สามารถนำวิธีการของหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ได้ทันที ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีวิสัยทัศน์หรือการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสถานศึกษามีจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาอะไร โอกาสและอุปสรรคใดบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดเป็นแผนงาน/กลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

ขั้นที่ 3 การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to Change) การขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยแผนงานหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ที่จะต้องเริ่มจาก กระบวนการปรับทัศนคติเชิงบวกเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทัศนคติการทำงานร่วมกันผ่านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าวและเจรจาเพื่อให้ครูทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อบุคลากรอย่างไร เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู จะช่วยแก้ปัญหการจัดการชั้นเรียนได้อย่างไร กลยุทธ์การสอนของครูท่านอื่นจะช่วยพัฒนา



ตนเอง อย่างไรก็ตาม แผนงานเชิงนวัตกรรมของสถานศึกษานั้นจะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าได้อย่างไร ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้กับสถานศึกษา

ขั้นที่ 4 การนำสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม (Leading to Innovate) เมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาตระหนักถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ออนไลน์ สื่อและอุปกรณ์ เป็นต้น เพื่อเปลี่ยนการวิจัยในชั้นเรียนที่มุ่งเน้นเพียงแค่ประกอบการประเมินผลการสอนของครูสู่การพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนให้เป็นนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดจากนักวิชาการเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะเห็นได้ว่าวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรม

#### 1. ความหมายของโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับโปรแกรมไว้ ดังนี้

Barr และ 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

Boone (1992) ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติ กิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล รายงานผล และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2000) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับ โปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสิน ประสิทธิภาพของโครงการ

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม คือ แผนหรือ กิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน ของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของ การพัฒนาในแต่ละองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง งานประจำที่มีการ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจ ตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องใน ระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของ โปรแกรม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แบบแผนหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเป็น ระบบ มีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนา สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน องค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละ องค์กร

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปองค์ประกอบของ โปรแกรมไว้ ดังนี้

Glickman (1990) ได้เสนอโปรแกรมการพัฒนาคู่มืออาชีพในระดับบูรณาการ ประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้

1. ด้านทักษะการสอนทั่วไป ได้แก่
  - 1.1 การจัดชั้นเรียน
  - 1.2 การออกแบบการเรียน
  - 1.3 การประเมินผลการเรียนของนักเรียน
  - 1.4 การคาดหวังของครู
  - 1.5 ทักษะการตั้งคำถาม

- 1.6 การจูงใจนักเรียน
2. รูปแบบการจัดการเรียนรู้ ได้แก่
  - 2.1 การใช้หลักความคิดรวบยอด
  - 2.2 การใช้รูปแบบการเปรียบเทียบ
  - 2.3 การเรียนรู้ร่วมกัน
  - 2.4 แผนที่ความคิดรวบยอด
3. การฝึกปฏิบัติและภาวะผู้นำ
  - 3.1 การฝึกปฏิบัติระหว่างเพื่อน
  - 3.2 ระบบการสังเกตการณ์สอนซึ่งกันและกัน
  - 3.3 ทักษะการประชุม
  - 3.4 การติดต่อสัมพันธ์ทางวิชาชีพ
  - 3.5 การรู้จักฝึกปฏิบัติอย่างพอเหมาะพอดี

Charney และ Conway (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาไว้ 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) บริบท (Context) 2) เป้าหมาย (Goal) 3) แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 จะต้องมีความเหมาะสมและมีความพอดีเพื่อให้สามารถเกิดความสำเร็จในการพัฒนาได้ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

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

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

Armstrong (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการ

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

Dyer และคณะ (2013) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

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

চারنج บัวศรี (2542) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกเป็น องค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

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)

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

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

3) เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม 4) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

### 3. การพัฒนาโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมไว้ ดังนี้

Nadler (1970) ได้สรุปขั้นตอนการพัฒนามนุษย์ในลักษณะการประยุกต์มาจากกระบวนการฝึกอบรมที่เรียกว่า CEM Model (CEM: Critical Event Model) ประกอบด้วย

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

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการการศึกษาทางด้านการศึกษาระดับประถมศึกษา)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

House (1981) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์ ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ซึ่งมีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตาม กระบวนการของโปรแกรม

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Barr และ Keating (1990) กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) คือ

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการ
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา
- 1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากร เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาทีมวางแผน



2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล

2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม(Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จาก

การประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะ ดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือตัดแปลงปรับปรุง

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การ ทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การด้านการอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิด สำหรับการวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระดมกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระดมและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

- 1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่  
กลุ่มเป้าหมาย
2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย
- 2.1 การออกแบบโปรแกรม
- 2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับ  
มหภาค
- 2.1.2 การแปลงความต้องการระดับ...ให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
- 2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้
- 2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม
- 2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ
3. การประเมินผลและการตรวจสอบ
- 3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม
- 3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม
- 3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม
- การเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะองค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน  
องค์การวิชาชีพและรัฐบาล
- Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบ  
โรงเรียนไว้ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้
- ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
- ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม
- ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
- ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
- ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้
- ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลา และ  
ความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่
- ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน
- ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
- ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม
- Delahaye (2005) ได้สรุปไว้ว่า แนวปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
มี 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการวิเคราะห์ความจำเป็นของการพัฒนา (HRD Needs Investigation)

2. ขั้นของการออกแบบ (Design)
3. นำไปปฏิบัติ (Implementation)
4. ขั้นของการประเมินผล (HRD evaluation)

Swanson และ Holton (2009) ได้สรุปขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ขั้น ได้แก่

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

Werner และ Desimone (2010) ได้สรุปตัวแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม (Training and HRD Process Model) ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

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

Barratt (2014) ได้สรุปขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึงอะไรคือความรู้อะไรคือ ทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถ เชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียนทางออนไลน์หรือ

ใช้วิธีการ ผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครง เนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the Training Program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้น ในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบ การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่า ขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่ง หรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้สรุปขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมการตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

อนันต์ พันนึก (2554) ได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนาของนักวิชาการ และนำมาประยุกต์และบูรณาการเป็นกรอบในการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและพัฒนา ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรายละเอียดโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม

ในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

สุธิณี ฤกษ์ขำ (2557) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาและเนื่องจากทุกองค์กรย่อมมีทรัพยากรจำกัดในการดำเนินการ ทำให้ไม่สามารถดำเนินทุกกิจกรรมได้พร้อม ๆ กัน ดังนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนา กล่าวคือ สามารถเลือกดำเนินกิจกรรมที่มีความสำคัญเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรก่อนเสมอ

2. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งอาจประกอบด้วยการจัดโครงการฝึกอบรม และพัฒนา

3. การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาไปปฏิบัติจริง

4. การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนา รวมถึงการจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินการพัฒนา

ญดาภัก กัลปดี (2559) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา และสรุปว่ากระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาองค์ประกอบ ภาวะผู้นำครู

2. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูประถมศึกษา เพื่อให้ได้สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูประถมศึกษา

ขั้นที่ 2 การสร้างโปรแกรมและเอกสารประกอบ ประกอบด้วย

1. ร่างโปรแกรมและกำหนดองค์ประกอบ

2. นำองค์ประกอบมาสร้างความสัมพันธ์

3. เขียนรายละเอียดโปรแกรม

4. สร้างเอกสารประกอบโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรม

5. ตรวจสอบโปรแกรม







ตาราง 14 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Nadler (1970)	Knowles (1980)	House (1981)	Styles (1990)	Barr & Keating (1990)	Boone (1992)	Caffarella (2002)	Delahaye (2005)	Swanson & Holton (2009)	Werner & Desimone (2010)	Barratt (2014)	วีโรจน์ (2553)	อนันต์ พันนึก (2554)	สุธิณี ฤกษ์คำ (2557)	ญดาภัค กัลปดี (2559)	ความถี่
28. การเสนอขออนุมัติ									✓							1
29. การพัฒนาโปรแกรม การฝึกอบรม										✓						
30. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและ ตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ของโปรแกรม												✓	✓		✓	3
31. ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำ เอกสารประกอบ												✓				1
32. ตรวจสอบและ การปรับปรุงโปรแกรม												✓	✓			2
33. ทดลองโปรแกรม												✓	✓			2
34. การสร้างโปรแกรม															✓	1

จากตาราง 14 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 34 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง (ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป) และสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การค้นหาวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การปฏิบัติตามโปรแกรม และ 4) การประเมินผลโปรแกรม

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและหลักการเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

Bernick (2005) ได้สรุปไว้ว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program) ในทางปฏิบัติจำนวนมากมักมีความซ้ำซ้อน 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 และ Posner (2006) ได้สรุปไว้ว่า โปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The Leadership Challenge) มีหลักสำคัญ 5 ประการ ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ดังนี้

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

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถเป็นกระจกส่องสะท้อน (Looking Glass) การพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรต่าง ๆ เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองด้วยความรอบคอบในการเผชิญกับความจริงโดยการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมและการกระทำของผู้เข้ารับการพัฒนามตามโปรแกรมและได้รับการป้อนกลับจากการเรียนรู้ด้วยการจำลองงานและสถานการณ์ที่มีความท้าทายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

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

อิทธิพล การจูงใจและการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้ การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่ง และโปรแกรม การพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรม พัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม และการชักนำ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมีลักษณะที่พิเศษตามความต้องการนำไปใช้ในการพัฒนา ภาวะทักษะ ภาวะให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการพัฒนาผู้นำในองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนา ภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมติฐาน ว่า ผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาดและต้องการที่จะ บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้น ถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้
2. การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on Traits and Style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและ รูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถาม เพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากภาษาที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงภาษา ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหาร สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้
3. ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) วิธีการของมหาวิทยาลัยที่มี มาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความเข้าใจ แนวคิดภาวะผู้นำส่วนใหญ่ จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์ กรณีศึกษา
4. การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร (Simulations of Leadership and Management Problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้น เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้ โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมี ส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์การจริง ๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมาก มักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องมุ่งพัฒนาผู้นำในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับระดับและความมุ่งหมายของ การพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอย่างครบถ้วน โดยต้องมีการ ออกแบบอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้บรรลุผลในการพัฒนาภาวะผู้นำ

## บริบทสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

### 1. ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ดำเนินการบริหารจัดการโดย นายทวี ทะนอก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และคณะรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พร้อมด้วยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด

#### 1.1 ที่ตั้ง

ถนนถีนานนท์ ตำบลโพนทอง อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000

โทรศัพท์ 043-810543 โทรสาร 043-810620

เว็บไซต์ [www.sesao24.go.th](http://www.sesao24.go.th)

#### 1.2 อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีอำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 134 ตอนพิเศษ 295 ง ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2560 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ลงวันที่ 28 สิงหาคม 2561 ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
12. ปฏิบัติงานร่วมกับ/สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง/ที่ได้รับมอบหมาย

## 2. ข้อมูลพื้นฐานด้านการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ รับผิดชอบส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ครอบคลุมทั้งหมด 18 อำเภอ มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 55 แห่ง โดยแบ่งเป็น 8 สหวิทยาเขต

ตาราง 15 แสดงสหวิทยาเขต โรงเรียน และสถานที่ตั้งสหวิทยาเขต

ที่	สหวิทยาเขต	โรงเรียน	สถานที่ตั้งสหวิทยาเขต
1	เมืองกาฬสินธุ์	โรงเรียนอนุกุลนารี โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ โรงเรียนหนองสอพิตยาคม โรงเรียนแก่นาจารย์วิทยาคม โรงเรียนเหล่านาแกวิทยานุสรณ์ โรงเรียนเมืองเหนือวิทยาคม	โรงเรียนอนุกุลนารี



ตาราง 15 (ต่อ)

ที่	สหวิทยาเขต	โรงเรียน	สถานที่ตั้งสหวิทยาเขต
2	เมืองฟ้าแดด	โรงเรียนกมลาไสย โรงเรียนดอนจานวิทยาคม โรงเรียนร่องคำ โรงเรียนจำปาหลวงวิทยาคม โรงเรียนโคกศรีเมือง โรงเรียนธัญญาพัฒน์วิทย์ โรงเรียนฟ้าแดดสูงยางวิทยาการ โรงเรียนดอนไทรงามพิทยาคม	โรงเรียนร่องคำ
3	ท่าม่วงชัยขันธุ์	โรงเรียนสหสขันธ์ศึกษา โรงเรียนสามชัย โรงเรียนคำม่วง โรงเรียนท่าคันโทวิทยาการ โรงเรียนดงกลางพัฒนศึกษา โรงเรียนنامهเชื้อพัฒนศึกษา โรงเรียนโนนศิลาพิทยาคม	โรงเรียนโนนศิลาพิทยาคม
4	ยางตลาดฮ่องชัย	โรงเรียนยางตลาดวิทยาการ โรงเรียนโนนสูงวิทยาคม โรงเรียนฮ่องชัยวิทยาคม โรงเรียนเหล่ากลางวิทยาคม โรงเรียนเขาพระนอนวิทยาคม โรงเรียนวังมนวิทยาการ โรงเรียนไทรรัตน์วิทยาคม	โรงเรียนยางตลาดวิทยา การ
5	ห้วยเม็กหนองกุญศรี	โรงเรียนหนองกุญศรีวิทยาการ โรงเรียนคำเจริญวิทยาคม โรงเรียนห้วยเม็กวิทยาคม โรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย โรงเรียนหนองบัวไชยวารพิทยาสรรพ์ โรงเรียนวังลิ้นฟ้าวิทยาคม โรงเรียนมัธยมภูอั้งพัฒน์วิทย์	โรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย

ตาราง 15 (ต่อ)

ที่	สหวิทยาเขต	โรงเรียน	สถานที่ตั้งสหวิทยาเขต
6	วงนารายณ์	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยกาฬสินธุ์ โรงเรียนกุณินารายณ์ โรงเรียนสามขาสว่างวิทย์ โรงเรียนนาโค้วพิทยาสรรพ์ โรงเรียนเขาวงพิทยาคาร โรงเรียนพุทธโฆภาวนาประชาสรรค์ โรงเรียนโนนคำวิทยา	โรงเรียนกาญจนาภิเษก วิทยาลัยกาฬสินธุ์
7	สมเด็จ	โรงเรียนสมเด็จพิทยาคม โรงเรียนมหาไชยพิทยาคม โรงเรียนแก้วเสด็จพิทยาคม โรงเรียนประจักษ์รัฐพัฒนศึกษา โรงเรียนบัวสามัคคีพิทยาสรรค์ โรงเรียนผาเสวยรังสรรค์	โรงเรียนประจักษ์รัฐ พัฒนศึกษา
8	พลังผึ้ง	โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา “กรป. กลางอุบลมภ์” โรงเรียนมอสวนชิงพิทยาสรรพ์ โรงเรียนห้วยผึ้งพิทยา โรงเรียนบ่อแก้วพระเทพวิศิษฎ์พัฒนา โรงเรียนนามนพิทยาคม โรงเรียนพระเทพวิศิษฎ์อุดมวิทย์	โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา “กรป. กลางอุบลมภ์”

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัด คือ

1. โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดมีแนวโน้มสูงขึ้น และครูปฏิบัติการสอนไม่ครบชั้นเรียน ไม่ครบกลุ่มสาระการเรียนรู้ และขาดแคลนครูในสาขาที่จำเป็น
2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดแคลนอาคารประกอบ สิ่งก่อสร้างอื่น เนื่องจากชำรุดทรุดโทรมก่อสร้างมานาน และขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ นวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

4. การดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษายังไม่ครอบคลุมประเด็น ปัญหาและความต้องการของเด็กและเยาวชน และปรับไม่ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหาร ครูและนักเรียนอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

5. การร่วมมือบริหารจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังมีน้อย เนื่องจากชุมชนหรือผู้ปกครองมักจะมอบหมายให้โรงเรียนเมื่อมีการเสนอความคิดเห็น

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ คือ

1. พัฒนาผู้บริหารและครูสู่มืออาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาหลัก และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์นักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีกระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตาม สถานศึกษาในสังกัด ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและสื่อสารภาษาที่ 3 และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่ลงมือปฏิบัติจริง (Active Learning) อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3. ควรจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาเพิ่มตามความขาดแคลน

4. ควรส่งเสริมให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยเหลือเด็กกลุ่มเสี่ยงที่มีแนวโน้มออกกลางคันให้ศึกษาต่อจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรคณะบุคคล ให้มีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

6. พัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง หรือ ICT และนวัตกรรมเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ทิศทางการพัฒนาการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

วิสัยทัศน์

“องค์กรคุณภาพ บนพื้นฐานความเป็นไทย”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
  4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
  5. ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ
  6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)
  7. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0
  8. ให้บริการรวดเร็ว ทันใจ อบอุ่น มีประสิทธิภาพ
- เป้าประสงค์
1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม
  2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
  3. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
  4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ
  5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ
  6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาหสินธุ์และสถานศึกษามีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

## 8. มีระบบบริการที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

### ค่านิยมองค์กร

มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดคู่คุณธรรม นำทีมพัฒนา ก้าวหน้าทันสมัย ใส่ใจบริการ  
การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้กำหนดนโยบายโดยยึดหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน และการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคตเป็นแนวทางจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2565) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 และมุ่งสู่ Thailand 4.0 โดยดำเนินการตามนโยบาย ดังนี้

นโยบายที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

นโยบายที่ 2 จัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

นโยบายที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

นโยบายที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

นโยบายที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

นโยบายที่ 6 การส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ปวีณา กันถิน (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ ตามทัศนะของครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 2) เพื่อจัดทำข้อเสนอในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 วิธีดำเนินการศึกษามี 2 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 โดยใช้แบบสอบถามกับครูผู้สอน จำนวน 68 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ
- 2) การจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน

พระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ การมีวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร การมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม การมีคุณธรรม จริยธรรม การสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์กรนวัตกรรม และการคิดสร้างสรรค์ตามลำดับ

2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อันจะนำไปสู่การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม และให้การสนับสนุน ครูและบุคลากรในโรงเรียนพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานของตนเองเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดีแก่ครูที่ประสบปัญหาในการทำงาน รวมทั้งให้การยกย่องหรือชมเชยแก่ครูที่ทำงานประสบความสำเร็จเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

พินิตนัย จัตุรัส (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39 การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2560 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39 จำนวน 54 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำนวน 57 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ นำเครื่องมือการวิจัยของ ขวัญชนก โตนาค (2556) มาใช้ ได้แก่ แบบสอบถามเรื่องการวิเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร โดยแบบสอบถามมีค่าดัชนี IOC รายข้ออยู่ในช่วง 0.8 - 1.0 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อนำมาใช้ในการหาความต้องการจำเป็น ซึ่งจะเป็น แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบ 2 คำตอบ (Two-Answer)



สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น 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 โดยผู้บริหารควรสร้างกรอบแนวคิดการดำเนินงานโดยมีการสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้ ควรมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการศึกษาดูงานจากสถานศึกษาต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จ 4) ด้านมิตรสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างสัมพันธภาพอันดีของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยเรียนรู้จากสถานการณ์จริง เพื่อประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน และควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ภริญา สายศิริสุข (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียน มัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ประชากร คือ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวน 299 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie และ Morgan (1970)

ได้จำนวน 169 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีจริยธรรม และตรวจสอบได้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด โดยที่ด้านผู้บริหารปฏิบัติงานส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมตามหลักวิชาชีพ และจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด ส่วนด้านผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงองค์กรในการพัฒนานวัตกรรมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด รองลงมาด้านบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ในการศึกษาหาความรู้ที่หลากหลายอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด ส่วนด้านผู้บริหารจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้เพียงพอต่อการใช้งานอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด และด้านการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด โดยที่ด้านผู้บริหารศึกษาสภาพการดำเนินงานในสถานศึกษาก่อนระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด และด้านผู้บริหารดำเนินการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด

สุรกิจ สุวรรณแกม (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสมวิธี ประกอบด้วย (1) การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน (2) การวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี 8 แห่ง จำนวน 136 คน จากประชากร จำนวน 207 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 1) ด้านทักษะ 2) ด้านบุคลิกภาพ 3) ด้านสังคม 4) ด้านบทบาทหน้าที่ อยู่ในระดับมาก

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านทักษะอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านสังคมอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการจัดการตนเองให้เป็นนักบริหารมืออาชีพด้วยการใฝ่เรียนรู้ การอบรมเพิ่มเติมความรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานทุกคนสามารถแสดงออกถึงความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์กรท้องถิ่น ให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ 3) ผู้บริหารควรปฏิบัติตามหลักพรหมวิหารธรรม เพราะจากผลวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามหลักพรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ดังนั้นการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประชากรที่ใช้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา ปีการศึกษา 2560 จำนวน 351 คน ที่ได้จากการกำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และการทดสอบบรรยายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) และใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน โดยการนำความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์ตามขอบเขตด้าน

เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีอยู่ใน ระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน  
2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมและ รายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ศุภัญญา กิจ เกตุวิเศษกุล (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู สถานศึกษาเอกชน และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและ พัฒนา ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญ สังกัด สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ ครูสถานศึกษาเอกชน จำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของครูสถานศึกษาเอกชน โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินโปรแกรม จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และ ความต้องการ จำเป็นในการพัฒนา พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ ในองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านความคิดสร้างสรรค์

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา เอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ และ 5) การประเมินผลโปรแกรม และขอขยายเนื้อหา แบ่งออก 5 Module ได้แก่ 1. ด้านบุคลิกภาพ 2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3. ด้านบทบาทหน้าที่ 4. ด้านความคิดสร้างสรรค์ 5. ด้านการบริหารจัดการในองค์กร และผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า มีความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

จิระศักดิ์ นามวงษ์ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 222 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของโปรแกรม จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ ข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายองค์ประกอบพบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



ศรีสะเกษ 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

ฐิตินันท์ นันทะศรี (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) สร้างคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยเป็นแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยดำเนินการเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษารายกรณี และจัดทำกรอบแนวคิดเพื่อร่างตัวบ่งชี้ ระยะที่ 2 การตรวจสอบสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 721 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.55 – 1.00 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยวิธีสหสัมพันธ์แอลฟาของ Cronbach เท่ากับ 0.82 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ระยะที่ 3 การสร้างคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินคุณภาพโดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert Scale) ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย 96 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม จำนวน 19 ตัวบ่งชี้ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม จำนวน 26 ตัวบ่งชี้ การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ และการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุด คือ องค์ประกอบหลักด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม



## 2. โมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (Chi-Square :  $X^2$ ) เท่ากับ 37.41 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ df เท่ากับ 54 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่าความคาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

## 3. คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สามารถนำไปใช้สร้างเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้

นพรัตน์ มุลศรีแก้ว (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาที่มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 5) ศึกษาผลการนำไปโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นไปใช้ โดยแบ่งระยะการวิจัยเป็น 5 ระยะ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,358 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 660 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างโดย ใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling Technique) กลุ่มตัวอย่างที่ นำโปรแกรมไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 8 คน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นผู้ที่สมัคร ใจเข้าร่วมพัฒนา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมิน แบบสอบถาม และแบบ บันทึกการอภิปรายกลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNImodified) และ Independent t-test ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 4 องค์ประกอบ 20 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความกล้าหาญ 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้า และ 4) การสร้างและขับเคลื่อนทีม ผลการยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบ

2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างและขับเคลื่อนทีม ความกล้าหาญ และความปรารถนาอย่างแรงกล้า

3. ผลการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และ 3) การอภิปรายกลุ่ม

4. ผลการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบทั้งหมด 6 ด้าน คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหากิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม 5) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 6) การประเมินผล ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม คู่มือการใช้โปรแกรม และชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

5. การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ พบว่า

5.1 ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

5.2 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรณีผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 การติดตามผลหลังการพัฒนา โดยการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทำการประเมิน 4 ระดับ โดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 กลุ่ม พบว่าโดยรวมทุกระดับอยู่ในระดับมาก

5.4 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด

5.5 ผลการอภิปรายกลุ่มระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา สามารถนำไปใช้เป็นแนวคิดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้

ประพนธ์ หลีสิน (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 260 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ระยะที่ 3 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจเข้ารับการพัฒนา จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบประเมินฯ แบบทดสอบความรู้ก่อน-หลังพัฒนา และแบบสอบถามความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคาดดัชนีการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 40 ตัวบ่งชี้

2. สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นด้านที่มีค่าสูงที่สุดคือ ผู้นำทางความคิด รองลงมาคือ ด้านการเป็นผู้นำทีมและด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา มี 6 โมดูล 4. กิจกรรมการพัฒนา 5. การวัดและประเมินผล และผลการประเมินโปรแกรมฯ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

4. การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้พัฒนาในกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการทดสอบความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อน-หลังการใช้โปรแกรมฯ สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมฯ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 การวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ศาสตราจารย์ น้อมระวี (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 214 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. องค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ความมุ่งหมาย ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา ประกอบด้วย 6 Module ดังนี้ Module 1 การมีความคิดสร้างสรรค์ Module 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง Module 3 การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม Module 4 การมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ Module 5 การบริหารความเสี่ยง Module 6 บรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม 4) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การประเมิน

ก่อนการพัฒนา ประเมินหลังการพัฒนา 5) สื่อ และ 6) การวัดและการประเมินผล ซึ่งความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Gliddon (2006) ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างตัวแบบขีดความสามารถ (Competency Model) ของผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leader) โดยการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีภาวะผู้นำด้าน นวัตกรรม ซึ่งผลการศึกษาศาสามารถแบ่งขีดความสามารถของผู้นำด้านนวัตกรรมออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นผู้กำหนดนวัตกรรม 2) ด้านการนำกลุ่มและทีมงาน ประกอบด้วย การจัดการความคาดหวัง การนำโดยปฏิบัติเป็นตัวอย่าง 3) ด้านระดับพลังงานและ การจูงใจ ประกอบด้วย การมีความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วน 4) ด้านการจัดการและการมอบหมาย ประกอบด้วย ความสามารถในการวางแผนและการจัดการโครงการ 5) ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความฉลาดทางด้านอารมณ์ 6) ด้านการมีพันธะสัญญาและ ความรู้สึกการเป็นเจ้าของ 7) ด้านความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ 8) ด้านบทบาท อำนาจและ การเมือง 9) ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ และ 10) ด้านความเข้าใจสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

Jaffer (2013) ทำการศึกษาเรื่อง นวัตกรรมการควบคุมในศตวรรษที่ 21: ผลกระทบ ต่อแบบภาวะผู้นำ โดยการใช้การวิเคราะห์เส้นทางการศึกษาโดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำสองแบบ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนกับสองรูปแบบของนวัตกรรมของ องค์กร การศึกษายังมีวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบบทบาทที่ตัวแปรของแต่ละบุคคลและองค์กรที่ใช้ อธิบายความสัมพันธ์ของการเป็นผู้นำนวัตกรรม ซึ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัยได้รับคัดเลือก ผ่าน Mechanical Turk ของ Amazon (MTurk;www.mturk.com) MTurk ที่เป็นตลาดออนไลน์ใน การแลกเปลี่ยนเพื่อความสำเร็จของงานต่าง ๆ เช่น แบบสำรวจ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยบุคคลข้ามชาติที่ส่วนใหญ่มาจากสหรัฐอเมริกาและอินเดีย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (58.3%) ที่มีอายุระหว่าง 18 ถึง 72 ปี อายุเฉลี่ย 35.57 ปี ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ในเชิงบวกแต่ ไม่มีนัยสำคัญกับนวัตกรรมการสำรวจ เมื่อวิเคราะห์แยกความสำคัญพบว่า ทั้งสองรูปแบบความเป็น ผู้นำและนวัตกรรมองค์กรสัมพันธ์กัน ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความสำคัญเท่าเทียมกันของ การเปลี่ยนแปลงและรูปแบบความสัมพันธ์ของการเป็นผู้นำที่มีต่อการสนับสนุน ทั้งในรูปแบบของ นวัตกรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนนวัตกรรมมาจากองค์กร การสร้างนวัตกรรมใหม่ ที่พบจะใกล้เคียงความสัมพันธ์ของความเป็นผู้นำนวัตกรรม การบอกเป็นนัยสำคัญของกลไกทางสังคม ในการแปลผลของการเป็นผู้นำเป็นผลนวัตกรรมสำหรับองค์กร

Murdoch (2015) ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในรัฐบาลท้องถิ่น : ผลกระทบจากความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรภาวะผู้นำอย่างจริง การเสริมแรงและ



ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจภายใน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ความรู้และปัจจัยบริบทที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมในรัฐบาลท้องถิ่น วัตถุประสงค์โดยรวมของการศึกษาคือเพื่อศึกษาว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ภาวะผู้นำที่แท้จริง การเสริมอำนาจทางจิตวิทยา และแรงจูงใจจากภายในส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมภายในรัฐบาลท้องถิ่นอย่างไร และการศึกษาเน้นว่าสภาพแวดล้อม พฤติกรรม และปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจมีส่วนทำให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมภายในรัฐบาลท้องถิ่นผ่านเลนส์ของทฤษฎีความรู้ความเข้าใจทางสังคมอย่างไร ประเภทของการศึกษา คือ การศึกษาเชิงพรรณนาแบบตัดขวาง (Cross-sectional descriptive study) เป็นการศึกษาที่จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง ใช้วิธีการสำรวจ (Survey method) ในการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้นถูกนำมาใช้เพื่อตรวจสอบการตอบแบบสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานรัฐบาลท้องถิ่นจำนวน 302 คนในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้แก่ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายนอก (External Alignment) การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) การตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ความมุ่งมั่นตั้งใจ (Meaning) สมรรถนะ (Competence) และผลกระทบ (Impact) ส่วนแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในทุกปัจจัย

Bulinska-Stangrecka (2018) ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของความเป็นผู้นำในการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรม การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติในการเป็นผู้นำและนวัตกรรมทางความคิด สมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

- 1) ความเชื่อมโยงระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับนวัตกรรม
- 2) การแบ่งปันความรู้โดยผู้นำกับนวัตกรรมในองค์กร และ
- 3) ความเชื่อมั่นในผู้นำกับนวัตกรรมในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงานในองค์กร IT ประเทศโปแลนด์ จำนวน 92 คน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน ANOVA เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ที่ตั้งสมมติฐานไว้ ผลการวิจัยพบว่า แนวปฏิบัติในการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมทางความคิดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Alharbi (2021) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้สรุปไว้ว่า นวัตกรรมและความเป็นผู้นำเป็นสองส่วนสำคัญของการวิจัยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคำศัพท์ต่าง ๆ มากมาย ซึ่งทั้งหมดมีแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพล มีรายงานว่าผู้นำชักจูงผู้อื่นให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำเป็นคำที่กว้างและมีคำจำกัดความมากมาย ซึ่งรวมถึงและส่งผลต่อแนวทาง สถานการณ์ ทักษะ ปฏิกริยา ความสามารถ และคุณภาพต่าง ๆ ในทางกลับกัน นวัตกรรมคือการนำวิธีการหรือแนวคิดไปปฏิบัติจริงที่อำนวยความสะดวกในการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่หรือปรับปรุงวิธีการนำเสนอบริการและสินค้า เพื่อให้เข้าใจความหมายที่แท้จริงของความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน อันดับแรกต้องเข้าใจ



แนวคิดความเป็นผู้นำและนวัตกรรม โดยการวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษารูปแบบความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม และนำเสนอข้อมูลเชิงลึกและรากฐานเชิงโครงสร้างสำหรับการวิจัยองค์ประกอบของความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความรู้เกี่ยวกับโลกในศตวรรษปัจจุบันซึ่งเป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำนวัตกรรม ผู้นำนวัตกรรมต้องตระหนักและเข้าใจปัญหาของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สามารถกำหนดวิธีการและวิธีแก้ปัญหาใหม่
2. ผู้นำเชิงนวัตกรรมรู้วิธีการ กฎ กระบวนการ หลักการและเทคโนโลยีภายในองค์กร
3. ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง ยอมรับค่านิยมที่หลากหลาย โดยค่านิยมส่งผลกระทบต่อความสัมพันธและความช่วยเหลือระหว่างผู้นำและสมาชิก และต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและสภาพแวดล้อมการสื่อสารแบบเปิด
4. ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม และไว้วางใจ การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศเติบโตอย่างรวดเร็ว การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากระบบการศึกษาที่มีอยู่เดิมเพื่อให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาก็ต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรม เพื่อแก้ไขปัญหาการศึกษาในบางเรื่อง เพื่อตอบสนองการเรียนรู้ของมนุษย์ที่เพิ่มมากขึ้น และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศชาติ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและพัฒนางานองค์กร บุคลากร และนักเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านมาสังเคราะห์เป็นของผู้วิจัยเอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการยกวางโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม และการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

### บทที่ 3

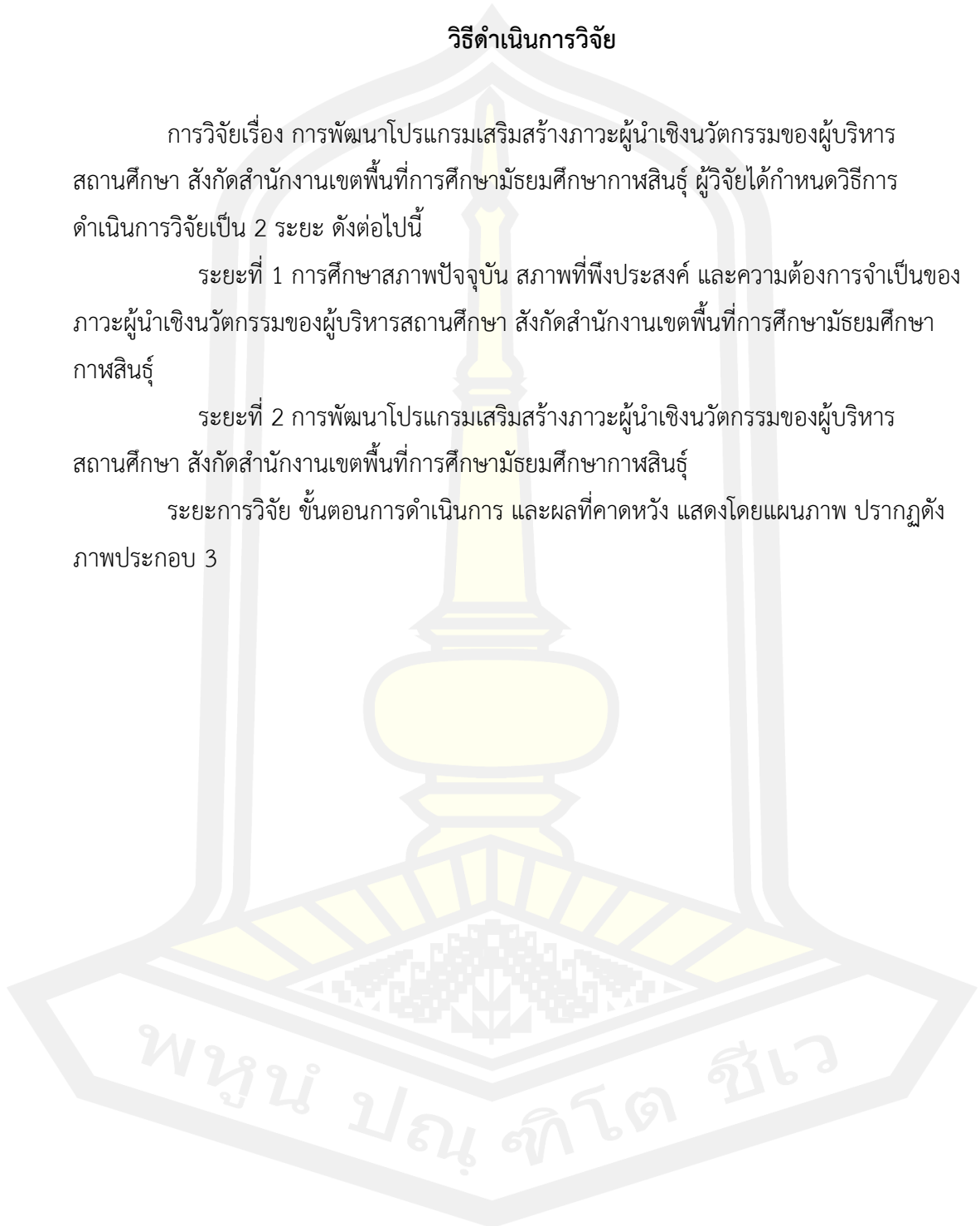
#### วิธีดำเนินการวิจัย

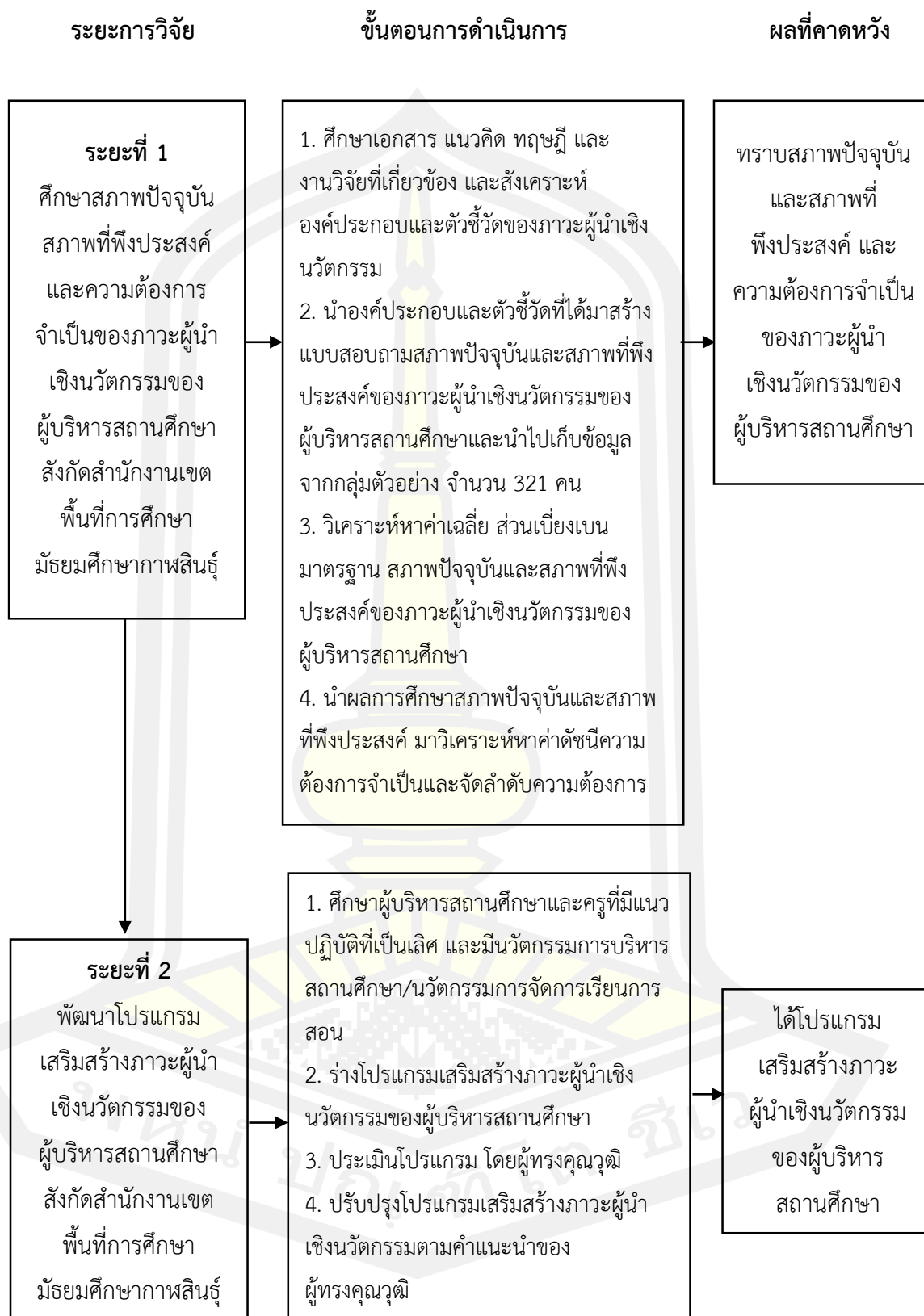
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ปรากฏดังภาพประกอบ 3





ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์**

#### 1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 สัมภาษณ์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้มาสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.5 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

1.6 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการ

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ จำนวน 1,986 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ จำนวน 321 คน

2.2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ในงานวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) จำนวน 321 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

(Stratified Random Sampling) โดยจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 กลุ่ม ตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ และคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตาม สัดส่วนประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากเป็นโรงเรียน ซึ่งจำแนกตามขนาดโรงเรียนเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด ปรากฏดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผอ.	ครู	ผอ.	ครู
ขนาดเล็ก	8	8	100	1	16
ขนาดกลาง	31	31	484	5	78
ขนาดใหญ่	11	11	647	2	105
ขนาดใหญ่พิเศษ	5	5	700	1	113
รวม	55	55	1,931	9	312
	ประชากร จำนวน 1,986 คน			กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 321 คน	

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาลสินธุ์ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์ องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กาฬสินธุ์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) คือ

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.2 วิธีการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และนำกรอบแนวคิดการวิจัยมาร่างเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

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 จะคัดเลือกไปใช้และถ้าหากมีค่า



ต่ำกว่า 0.50 จะตัดทิ้ง (สุวิมล ติรภานันท์, 2548) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

3.2.3.1 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการวิจัยหรือวัดและประเมินผล มีประสบการณ์ในการสอนด้านวิจัยหรือวัดและประเมินผลในสถาบันอุดมศึกษาหรือสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี

3.2.3.2 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการบริหารการศึกษาและมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาหรือสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี

3.2.3.3 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการนิเทศการศึกษาและมีประสบการณ์นิเทศการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาหรือสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี

ซึ่งจากเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ ได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญดังมีรายนามต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน วุฒิการศึกษา  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนเรศวร
  2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒิการศึกษา การศึกษา  
ดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม
  3. ว่าที่พันตรี ดร.จรัญ น่วมมะโน วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎี  
บัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการนิเทศการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
  4. ดร.ตรี ภูวิโคตรธนกุล วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.)  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
  5. ดร.อานนท์ นนทวัน วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)  
สาขาวิชาการบริหารการจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00

3.2.4 นำเครื่องมือที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แบ่งออกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และครูจำนวน 26 คน ได้แก่ โรงเรียนมอสวนชิงพิทยาสรรพ์ โรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย โรงเรียน

บ้านนาคูพัฒนา “กรป.กลางอุปกัณฑ์” และโรงเรียนท่าคันโทวิทยาคาร แล้วนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ซึ่งได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0.478 ถึง 0.935 และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.463 ถึง 0.932 เข้าเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.20 – 1.00 สามารถนำไปใช้ได้ หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.98 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.99 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ตั้งแต่ 0.70 ถึง 1.00 สามารถนำไปใช้ได้

3.2.5 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 รูปแบบ คือ ด้วยตนเองและทางลิงก์ออนไลน์ URL of Google Form โดยระบุเวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 1 สัปดาห์ ซึ่งในรูปแบบด้วยตนเอง เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วให้ส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยตามช่องส่งเอกสารของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และรูปแบบลิงก์ออนไลน์ เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว สามารถกดส่งคำตอบได้ทันที

#### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มาตรวจสอบความถูกต้อง/ความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

5.1 ป้อนคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ  
สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่เป็นส่วนร้อยละ  
แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ  
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยใช้การประเมินผลทางสถิติตามเกณฑ์  
การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (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 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จาก  
การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI) ใช้สูตรคำนวณด้วยเทคนิค  
Modified Priority Need Index ( $PNI_{modified}$ ) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น  
(สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

1. ร้อยละ (Percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (Mean)
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

## ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันจู้

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และมีนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1.1.1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล “ผลงานนวัตกรรมสร้างสรรค์คนดี” ระดับดีเยี่ยม

1.1.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา ส่งผลให้โรงเรียนและนักเรียนได้รับรางวัลในระดับประเทศ

โดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันจู้ ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และมีนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. นายเอกรักษ์ สารปรัง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุกุลนารี
2. นายประพันธ์ศักดิ์ ภูสีฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียนภูฉินารายณ์
3. นางกุสุมาวดี พลเรืองทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนยางตลาดวิทยาคาร

1.2 ศึกษาครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และมีนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จำนวน 3 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1.2.1 เป็นครูที่ได้รับรางวัล “ผลงานนวัตกรรมสร้างสรรค์คนดี” ระดับดีเยี่ยม

1.2.2 เป็นครูที่มีนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน ส่งผลให้นักเรียนได้รับรางวัลในระดับเขตตรวจราชการขึ้นไป

โดยครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันจู้ ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และมีนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย

1. นายพิพัฒน์ศักดิ์ ไชยวงษ์ ครูโรงเรียนอนุกุลนารี
2. นางสุกัญญา ปัตลา ครูโรงเรียนภูฉินารายณ์
3. นางจรรุวรรณ ปัทม ครูโรงเรียนยางตลาดวิทยาคาร

1.3 ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันจู้

1.4 นำร่างโปรแกรกดังกล่าวเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมและปรับปรุงแก้ไขตามที่คุณผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ

เพื่อให้ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

2.1 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการบริหารการศึกษา

2.2 มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี

โดยผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ประกอบด้วย

1. ดร.เสนห์ คำสมหมาย อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตและปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการบริหารการศึกษา และด้านการบริหารสถานศึกษา

2. ดร.กนก ยนต์ชัย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และด้านการบริหารการศึกษา

3. นายอิสรพล ปิ่นขจร ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาไชยพิทยาคม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม

4. นายเอกรักษ์ สารปริง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุกุลนารี ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม

5. นายภูมิศักดิ์ แสนกันยา ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม

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 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

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

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของ โปรแกรม และร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมมาตรวจสอบความถูกต้อง/ความสมบูรณ์ในการตอบ แบบประเมิน จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อ โปรแกรม 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 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพลันธุ์

พหุ ประถมศึกษา



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลสินธุ์ 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 <sub>modified</sub>	หมายถึง	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index Modified)

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลสินธุ์

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลสินธุ์

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

1. ผลการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ผู้วิจัยทำการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ตาราง 17 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	88	27.41
1.2 หญิง	233	72.59
รวม	321	100.00
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 31 ปี	65	20.25
2.2 31 – 40 ปี	71	22.11
2.3 41 – 50 ปี	83	25.86
2.4 มากกว่า 50 ปี	102	31.78
รวม	321	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
3.2 ปริญญาตรี	165	51.40
3.3 ปริญญาโท	154	47.98
3.4 ปริญญาเอก	2	0.62
รวม	321	100.00

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
4. ตำแหน่ง		
4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือ ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษา	9	2.80
4.2 ครู	312	97.20
รวม	321	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 6 ปี	85	26.48
5.2 6 – 10 ปี	35	10.90
5.3 11 – 15 ปี	28	8.72
5.4 16 – 20 ปี	29	9.03
5.5 21 – 25 ปี	33	10.28
5.6 มากกว่า 25 ปี	111	34.59
รวม	321	100.00
6. ขนาดของโรงเรียน		
6.1 ขนาดเล็ก	17	5.30
6.2 ขนาดกลาง	83	25.86
6.3 ขนาดใหญ่	107	33.33
6.4 ขนาดใหญ่พิเศษ	114	35.51
รวม	321	100.00

จากตาราง 17 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.59 ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.78 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.40 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.59

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ เชิงนวัตกรรม	3.98	0.95	มาก	4.78	0.47	มากที่สุด
2. ด้านการทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม	3.98	0.87	มาก	4.77	0.50	มากที่สุด
3. ด้านการมีทักษะการคิด สร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	3.79	0.91	มาก	4.84	0.41	มากที่สุด
4. ด้านการแสดงบทบาท หน้าที่เชิงนวัตกรรม	4.13	0.92	มาก	4.80	0.50	มากที่สุด
5. ด้านการมีบุคลิกภาพเชิง นวัตกรรม	4.20	0.94	มาก	4.79	0.51	มากที่สุด
โดยรวม	4.04	0.95	มาก	4.79	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 18 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้าน การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์	4.02	0.96	มาก	4.78	0.46	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างภาพในอนาคต ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	3.98	0.89	มาก	4.81	0.43	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ทันสมัย นำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.86	0.98	มาก	4.81	0.46	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.17	0.97	มาก	4.82	0.43	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมมือกันวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.02	0.97	มาก	4.74	0.47	มากที่สุด

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
5. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มี ความท้าทาย เป็นไปได้ และ เหมาะสมกับบริบทของ สถานศึกษา	4.07	0.94	มาก	4.74	0.51	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์	3.99	0.97	มาก	4.79	0.46	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และ เป้าหมายของสถาน ศึกษากับ ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	4.06	0.98	มาก	4.81	0.46	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ สื่อเทคโนโลยีในการ สื่อสาร วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.79	1.00	มาก	4.83	0.41	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ช่องทางแสดงวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา	4.10	0.92	มาก	4.75	0.50	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ให้คนอื่นเข้าใจได้อย่าง ชัดเจน เกิดการยอมรับและเต็ม ใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.02	0.94	มาก	4.77	0.46	มากที่สุด



ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 3 การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์	3.94	0.97	มาก	4.77	0.50	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำ วิสัยทัศน์สอดคล้องกับปรัชญาของ สถานศึกษาเป็นกรอบในการ กำหนดนโยบาย โครงการ/กิจกรรม และลงสู่การปฏิบัติจริง	3.61	0.98	มาก	4.77	0.53	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัด โครงสร้างขององค์กรให้พร้อมและ เหมาะสมในการนำวิสัยทัศน์ลง ไปสู่การปฏิบัติ	4.14	0.96	มาก	4.80	0.50	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ มอบหมายงานให้บุคลากรที่ เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถเพื่อปฏิบัติงานให้ บรรลุตามวิสัยทัศน์	4.10	0.92	มาก	4.59	0.57	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ บรรลุตามวิสัยทัศน์	4.14	0.89	มาก	4.79	0.47	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ให้มีการใช้นวัตกรรม ในการ พัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ กำหนด	3.85	0.96	มาก	4.85	0.41	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงาน และนำข้อมูล ย้อนกลับมาทบทวนและต่อยอด การดำเนินงาน	3.76	0.98	มาก	4.80	0.47	มากที่สุด
โดยรวม	3.98	0.95	มาก	4.78	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่าทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้าน การทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน	3.87	0.84	มาก	4.74	0.52	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความเข้าใจเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน	3.93	0.95	มาก	4.73	0.54	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติงาน มี วัตถุประสงค์ ขั้นตอน ระยะเวลา เป้าประสงค์ และแผนการควบคุม ประเมินความสำเร็จที่ชัดเจน	3.81	0.72	มาก	4.75	0.51	มากที่สุด

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน การทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 2 การกำหนดบทบาท ของสมาชิก	4.01	0.94	มาก	4.77	0.51	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด บทบาทและมอบหมายงานให้ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่าง ชัดเจน โดยมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ ยึดตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และ ความพึงพอใจ	4.01	0.94	มาก	4.77	0.51	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 3 การสื่อสารอย่าง สร้างสรรค์และการประสานงาน	3.88	0.87	มาก	4.77	0.51	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ ในการพูดสื่อสาร การโน้มน้าว การแสดงออกอย่างถูกต้อง ตรงไปตรงมา กระชับ ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์และ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	3.91	0.97	มาก	4.75	0.53	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ การใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสาร ต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต ในการสื่อสารและ ประสานงานที่สะดวก รวดเร็ว เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์	3.84	0.77	มาก	4.80	0.48	มากที่สุด

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน การทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 4 การไว้วางใจและ การกระจายความเป็นผู้นำ	3.97	0.88	มาก	4.74	0.56	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อและ ไว้วางใจในศักยภาพของครูและ บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการแสดงศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ ความคิด และ ความเพียรพยายามในการทำงานให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	3.97	0.88	มาก	4.74	0.56	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มอบหมายงานและเปิดโอกาส ในการแสดงความเป็นผู้นำอย่าง กว้างขวาง ทั่วทั้งองค์กร	3.97	0.88	มาก	4.74	0.56	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 5 การร่วมมือและร่วม แก้ปัญหา	4.14	0.86	มาก	4.82	0.45	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	4.26	0.85	มาก	4.82	0.45	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วน ร่วมในการปฏิบัติงาน	3.95	0.85	มาก	4.79	0.50	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วน ร่วมในการประเมินผลการ ดำเนินงาน	4.20	0.86	มาก	4.85	0.40	มากที่สุด
โดยรวม	3.98	0.87	มาก	4.77	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่ระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุ

องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิก ตัวชี้วัดด้านการไว้วางใจและการกระจายความเป็นผู้นำ ตัวชี้วัดด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน และตัวชี้วัดด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิก ตัวชี้วัดด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน ตัวชี้วัดด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และด้านการไว้วางใจและการกระจายความเป็นผู้นำ ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน องค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบ ด้านการมีทักษะการคิด สร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 ความคิดยืดหยุ่น	3.63	0.93	มาก	4.83	0.41	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการคิด นอกกรอบ คิดได้อย่าง หลากหลายรูปแบบหลายแง่มุม	3.45	0.85	ปานกลาง	4.86	0.36	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติด กับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ๆ เปิดกว้างในการรับความคิด ใหม่ ๆ จากบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	3.94	0.97	มาก	4.83	0.43	มากที่สุด

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านการมีทักษะการคิด สร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ นำแนวคิด/วิธีการรูปแบบเดิม มาพัฒนาต่อยอดทำให้เกิดการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่และมีคุณค่า มากขึ้น	3.50	0.88	ปานกลาง	4.81	0.43	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 2 จินตนาการ	3.88	0.93	มาก	4.85	0.40	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ กล้าที่จะคาดหวังหรือวาดฝันภาพ ในอนาคตของสถานศึกษาที่พึง ปรารถนา	4.12	0.97	มาก	4.86	0.38	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ถ่ายทอดจินตภาพของ สถานศึกษาในอนาคตให้ครูและ บุคลากรเห็นได้อย่างชัดเจน	3.64	0.83	มาก	4.83	0.42	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 3 การแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์	3.93	0.92	มาก	4.83	0.42	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการค้นหา องค์ประกอบหลักของปัญหาเพื่อ สามารถเข้าใจปัญหามากยิ่งขึ้น	3.98	0.97	มาก	4.83	0.43	มากที่สุด



ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านการมีทักษะการคิด สร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
2. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการคิดอย่างมี วิจารณญาณ วางแผนและวาง โครงสร้างเป็นอย่างดี สามารถ วิเคราะห์และประเมินหาวิธี แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและ สร้างสรรค์	3.88	0.87	มาก	4.83	0.42	มากที่สุด
โดยรวม	3.79	0.91	มาก	4.84	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 21 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านจินตนาการ และตัวชี้วัดด้านความคิดยืดหยุ่น ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านจินตนาการ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์ และตัวชี้วัดด้านความคิดยืดหยุ่น ตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาหสินธุ์ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบ ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่ เชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 บทบาทเป็นผู้นำ ความคิด	3.82	0.94	มาก	4.77	0.54	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ พัฒนางานของสถานศึกษาได้	3.89	0.96	มาก	4.79	0.52	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีกล ยุทธ์หรือนวัตกรรมทางการ บริหารที่เป็นเลิศ สามารถเป็น แบบอย่างได้	3.50	0.84	มาก	4.74	0.58	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น แหล่ง ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งสามารถให้ข้อมูล ความรู้ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครู บุคลากรด้วยแนวคิดสร้างสรรค์	4.08	0.93	มาก	4.78	0.52	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 2 บทบาทเป็น แบบอย่างที่ดี	4.22	0.93	มาก	4.81	0.50	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ กระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการ ทำงาน	4.28	0.92	มาก	4.83	0.46	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ ซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานอย่าง ถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบ ได้	4.03	0.97	มาก	4.77	0.56	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่ เชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศ แรงกาย แรงใจ และเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน การปฏิบัติงาน	4.23	0.92	มาก	4.83	0.47	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ถูกต้องตามระเบียบของทาง ราชการ จรรยาบรรณวิชาชีพ และตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม	4.25	0.95	มาก	4.81	0.51	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ พัฒนาตนเองให้มีความรู้ เสมอและสามารถเป็นที่ปรึกษา ให้กับครูและบุคลากรได้	4.32	0.89	มาก	4.79	0.51	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 3 บทบาทเป็นผู้นำทีม และการมีส่วนร่วม	4.28	0.92	มาก	4.83	0.49	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วม ดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ	4.40	0.86	มาก	4.85	0.47	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ส่งเสริมสนับสนุน เปิดโอกาสให้ ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วน เสียร่วมค้นหาแนวทางการ พัฒนาและแก้ปัญหา	4.32	0.93	มาก	4.84	0.48	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่ เชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และควบคุม ติดตาม ประเมินการดำเนินงานอยู่เสมอ	4.13	0.94	มาก	4.81	0.52	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 4 บทบาทสร้าง บรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้	4.18	0.92	มาก	4.80	0.50	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยในการแลกเปลี่ยน สารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน	4.32	0.88	มาก	4.80	0.51	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ครูและบุคลากรแสวงหา ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา สามารถนำไปสร้าง หรือพัฒนานวัตกรรมของ ตนเองได้	4.10	0.91	มาก	4.81	0.48	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาจัด สวัสดิการทางการศึกษาให้ครู บุคลากรอย่างเท่าเทียมและเป็น ธรรม	4.13	0.96	มาก	4.81	0.50	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่ เชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 5 บทบาทเป็นผู้ อำนวยความสะดวก	4.16	0.93	มาก	4.78	0.48	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผน กระบวนการดำเนินงาน เลือก วิธีการและกระบวนการที่ เหมาะสม กำหนดเวลา เตรียม อุปกรณ์ สถานที่ และ บรรยากาศที่เหมาะสม	4.17	0.91	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ผู้ช่วยการสื่อสาร ช่วยให้ครูและ บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ ความรู้อย่าง เต็มที่ เต็มใจและเปิดกว้างที่จะ รับฟัง	4.14	0.95	มาก	4.71	0.52	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ เป็นประสานงาน ติดต่อกับผู้มี ส่วนร่วมได้มากที่สุดเพื่อนำไปสู่ การแก้ปัญหาและพัฒนา	4.16	0.95	มาก	4.80	0.47	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 6 บทบาทเป็นผู้ เสริมแรงและสนับสนุนให้ รางวัลความสำเร็จ	3.94	0.96	มาก	4.81	0.47	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การ เสริมแรงทางบวก สร้างการจูง ใจครูและบุคลากรให้เกิด พฤติกรรมใหม่หรือทำ พฤติกรรมซ้ำ	3.94	0.96	มาก	4.81	0.47	มากที่สุด
โดยรวม	4.13	0.92	มาก	4.80	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี ตัวชี้วัดด้านบทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ และตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำความคิด ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ ตัวชี้วัดด้านบทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก และตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำความคิด ตามลำดับ

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก	4.23	0.96	มาก	4.82	0.46	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวินัยในตนเอง รู้จักหน้าที่ มีความมุ่งมั่น ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง และคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดต่อองค์กร	4.16	0.97	มาก	4.80	0.49	มากที่สุด



ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม 2. ผู้บริหารสถานศึกษามี จริยธรรมในการพัฒนา นวัตกรรม ไม่ลอกเลียนแบบ ผลงานผู้อื่นหรือองค์กรอื่น	4.30	0.95	มาก	4.84	0.43	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 2 บุคลิกภาพแสดงตัว	4.28	0.95	มาก	4.80	0.50	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ เปิดเผยตนเอง มีความอบอุ่น ตรงไปตรงมา และเข้าหาง่าย	4.22	0.99	มาก	4.81	0.52	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น ชอบสร้าง หรือจัดกิจกรรมในองค์กร เพื่อ สร้างเครือข่ายความร่วมมือใน การพัฒนางาน	4.29	0.92	มาก	4.77	0.52	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติ และพฤติกรรมเชิงบวกในการ ปฏิบัติงาน	4.32	0.93	มาก	4.81	0.47	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 3 บุคลิกภาพแบบ ประนีประนอม	4.25	0.95	มาก	4.79	0.51	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี เข้า ใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความยืดหยุ่นสูง	4.32	0.90	มาก	4.79	0.51	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับ และไว้วางใจในความรู้ ความสามารถ และความคิดเห็น ของผู้ร่วมงาน	4.23	0.97	มาก	4.80	0.51	มากที่สุด

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการ จัดความขัดแย้งในองค์กรได้ดี โดยใช้หลักเหตุผลและ มีความยุติธรรม	4.20	0.99	มาก	4.77	0.53	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 4 บุคลิกภาพแบบเปิด ประสบการณ์	4.00	0.90	มาก	4.75	0.56	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ อยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลก ใหม่ เปิดกว้าง เปิดรับ เหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ ๆ	3.98	0.90	มาก	4.74	0.57	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับ ความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น เพื่อการพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	4.01	0.89	มาก	4.76	0.54	มากที่สุด
โดยรวม	4.20	0.94	มาก	4.79	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์  
องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด  
พบว่าทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแสดงตัว  
รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบประนีประนอม ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก และ  
ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์ ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์  
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด  
เช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก รองลงมา คือ  
ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแสดงตัว ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบประนีประนอม และตัวชี้วัดด้าน  
บุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์ ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์ แล้วนำมาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น Priority Needs Index Modified (PNI<sub>modified</sub>)  
เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ดังนี้

ตาราง 24 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษากาฬสินธุ์ รายนามประกอบ

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI <sub>modified</sub> (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ เชิงนวัตกรรม	4.78	3.98	0.20	2
2. ด้านการทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม	4.77	3.98	0.19	3
3. ด้านการมีทักษะการคิด สร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	4.84	3.79	0.28	1
4. ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่ เชิงนวัตกรรม	4.80	4.13	0.16	4
5. ด้านการมีบุคลิกภาพ เชิงนวัตกรรม	4.79	4.20	0.14	5

จากตาราง 24 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าความต้องการจำเป็นในการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษากาฬสินธุ์ รายนามประกอบ โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้แก่ องค์ประกอบด้าน  
การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม  
องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการแสดง  
บทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ตามลำดับ

ตาราง 25 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาหสินธุ์ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้าน การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การสร้างวิสัยทัศน์	4.78	4.02	0.19	3
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์	4.79	3.99	0.20	2
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	4.77	3.94	0.21	1

จากตาราง 25 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าความต้องการจำเป็นในการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาหสินธุ์ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับตาม  
ความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์  
และตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ตามลำดับ

ตาราง 26 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาหสินธุ์ องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม  
รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบ ด้านการทำงานเป็นทีมและการมี ส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	4.74	3.87	0.22	2
2. การกำหนดบทบาทของสมาชิก	4.77	4.01	0.18	4
3. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และ การประสานงาน	4.77	3.88	0.23	1
4. การไว้วางใจและการกระจาย ความเป็นผู้นำ	4.74	3.97	0.19	3
5. การร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา	4.82	4.14	0.16	5

จากตาราง 26 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ องค์กรประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และการประสานงาน ตัวชี้วัดด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตัวชี้วัดด้านการไว้วางใจและการกระจายความเป็นผู้นำ ตัวชี้วัดด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิก และ ตัวชี้วัดด้านการร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา ตามลำดับ

ตาราง 27 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ องค์กรประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์กรประกอบ ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ความคิดยืดหยุ่น	4.83	3.63	0.33	1
2. จินตนาการ	4.85	3.88	0.25	2
3. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.83	3.93	0.23	3

จากตาราง 27 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ องค์กรประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านความคิดยืดหยุ่น ตัวชี้วัดด้านจินตนาการ และ ตัวชี้วัดด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ

ตาราง 28 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง  
 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบ ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิง นวัตกรรม	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. บทบาทเป็นผู้นำความคิด	4.77	3.82	0.25	1
2. บทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี	4.81	4.22	0.14	4
3. บทบาทเป็นผู้นำทีมและ การมีส่วนร่วม	4.83	4.28	0.13	5
4. บทบาทสร้างบรรยากาศ องค์การแห่งการเรียนรู้	4.80	4.18	0.15	3
5. บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก	4.78	4.16	0.15	3
6. บทบาทเป็นผู้เสริมแรงและ สนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ	4.81	3.94	0.22	2

จากตาราง 28 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าความต้องการจำเป็นในการ  
 เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด  
 โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำความคิด ตัวชี้วัดด้าน  
 บทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ ตัวชี้วัดด้านบทบาทสร้างบรรยากาศ  
 องค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็น  
 แบบอย่างที่ดี และ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม ตามลำดับ



ตาราง 29 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบ ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ (I-D)/D	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก	4.82	4.23	0.14	2
2. บุคลิกภาพแสดงตัว	4.80	4.28	0.12	4
3. บุคลิกภาพแบบประนีประนอม	4.79	4.25	0.13	3
4. บุคลิกภาพแบบเปิด ประสบการณ์	4.75	4.00	0.19	1

จากตาราง 29 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าความต้องการจำเป็นในการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม รายตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับตาม  
ความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์ ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบ  
มีจิตสำนึก ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบประนีประนอม และ ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแสดงตัว  
ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ตอนที่ 1 การศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best  
Practice)

การศึกษาด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา  
ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ ได้แก่ โรงเรียนที่ 1 คือ โรงเรียน  
อนุกุลนารี โรงเรียนที่ 2 คือ โรงเรียนกุณินารายณ์ และโรงเรียนที่ 3 คือ โรงเรียนยางตลาดวิทยาคาร  
โดยผู้วิจัยได้ลงภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
ซึ่งนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ไปสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษา  
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิง  
นวัตกรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม 3) ด้านการมีทักษะการคิด

สร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม 4) ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม และ 5) ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

ผลการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) สรุปได้แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

#### 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

“...มีวิสัยทัศน์สร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา คือ เป็นองค์กรชั้นนำแห่งการเรียนรู้ ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลกที่ดี ซึ่งในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลโลกที่ดีนั้น มีนโยบายที่เป็นจุดเน้น คือ การเป็นโรงเรียนแห่งเทคโนโลยี และการเป็นโรงเรียนนานาชาติในโรงเรียนรัฐบาล การจะประสบความสำเร็จในการเป็นโรงเรียนแห่งเทคโนโลยีนั้น ผู้บริหารและครูต้องเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ นำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียนในทุกระบบงาน ตลอดจนพัฒนาให้มินวัตกรรมของตัวเอง ส่วนโรงเรียนนานาชาติในโรงเรียนรัฐบาลนั้น จากการมีนิสัยรักการอ่านวิจัย ติดตาม การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันของผู้บริหารทำให้เห็นปัญหาของการเรียนภาษาอังกฤษ จึงผลักดันคาบเสริมภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและคาบติวสอบ CEFR/TOEFL ซึ่งจัดในรูปแบบ Hybrid นักเรียนทุกคนจะต้องมีใบรับรองทักษะภาษาอังกฤษเป็นของตัวเองที่สามารถใช้ในการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศได้ โดยการบรรลุเป้าหมายที่กล่าวมานี้ เป็นความท้าทายของโรงเรียนเป็นอย่างมาก ยึดหลักการวางแผนและจัดโครงสร้างองค์กรในการพัฒนาพร้อมกันระบบเพื่อให้ไม่มีใครถูกทิ้งไว้ข้างหลัง นั่นคือ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการฝึกฝนและพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ บุคลากรต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องเป็นนักอ่านเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลความรู้และเพื่อการแนะนำ กำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ชอบติดตามความเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งการศึกษาอยู่เสมอ เพื่อเก็บข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ว่าแนวโน้มของสังคมและเศรษฐกิจโลกจะเปลี่ยนไปในทิศทางใด ความต้องการของตลาดโลกเป็นอย่างไร เพื่อจะนำมาสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา มีการบูรณาการการจัดการศึกษาให้กับนักเรียน นอกจากนั้นยังศึกษาว่านักเรียนในสภาพการณ์ปัจจุบันกับในอนาคตควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง ซึ่งจะไม่สั่งการว่าครูต้องทำแบบนี้เท่านั้นตามคำสั่งผู้อำนวยการ แต่ก่อนการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ของสถานศึกษาจะต้องมีการประชุม ซึ่งในการประชุมจะมีการสร้างจินตนาการให้กับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าโลกในอนาคตจะเป็นอย่างไร ให้เห็นถึงความสำคัญ ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะระดมความคิดว่าควรพัฒนาสถานศึกษา พัฒนานักเรียนในลักษณะใด มุ่งเน้นเรื่องใดบ้าง จึงนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา มีการผลักดันและมุ่งเน้นหลักสูตรห้องเรียน

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน และส่งเสริมครูให้มีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ โดยในการบริหารจัดการทั้งหมดจะอยู่ภายใต้ต้นนวัตกรรม KUCHI Model ซึ่งมีเทคโนโลยี ดิจิทัลเข้ามาช่วยในการจัดการ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาแห่งนี้ไม่ได้เกิดจากผู้อำนวยการคนเดียว แต่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายทั้งบุคลากร ภายในและภายนอกที่ร่วมกันวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน ชุมชน นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และแนวโน้มของโลก ระดมความคิดเพื่อหาจุดกึ่งกลาง คำนึงถึงความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ ความมีประโยชน์ สามารถใช้ได้จริง มีความทันสมัยแต่อยู่บนความพอเพียง คำนึงถึงประเด็นเหล่านี้ ก่อนที่จะกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ซึ่งได้วิสัยทัศน์ คือ โรงเรียนคุณภาพคู่ชุมชนบนวิถี ความเป็นไทย นอกจากนั้นยังมีการกำหนดวิสัยทัศน์ย่อยหรืออาจเรียกว่าคำขวัญของแต่ละกลุ่มงาน เพื่อให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ แสดงให้เห็นว่าทุกการดำเนิน กิจกรรมหรือโครงการผ่านการวิเคราะห์ร่วมกัน สร้างเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับนวัตกรรม การบริหารที่นำมาบริหารจัดการสถานศึกษา คือ นวัตกรรม 4 ร่วม ประกอบด้วย ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมภาคภูมิใจ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 19 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์ของโรงเรียนและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจสังคมโลก เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบ เพื่อความเข้าใจในการดำเนินงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ใน กลุ่มงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ผลักดันการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการทุกเรื่องเพื่อความสะดวกรวดเร็ว และผู้บริหารมีนวัตกรรมเป็นของตัวเองในการพัฒนาภาษาอังกฤษนักเรียนทุกคนในโรงเรียน ซึ่งเป็นการพัฒนาทั้งระบบ โดยมีกลุ่มไลน์ติดตามการดำเนินงานของครูและพัฒนาการของนักเรียน ในทุก ๆ วัน...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ก่อนกิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาจะเกิดขึ้น ต้องผ่านการประชุม วิเคราะห์และร่วมกันวางแผนระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารให้ข้อมูลแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก ข้อมูลที่ทันสมัย ทำให้บุคลากรสามารถ

จินตนาการมองเห็นภาพที่สามารถเกิดขึ้นได้ในอนาคตหากลงมือทำอย่างมุ่งมั่นตั้งใจ ผู้บริหารมีแนวคิดที่จะนำโรงเรียนสู่ชุมชน เป็นศูนย์บริการและเอื้ออำนวยความสะดวกแก่ชุมชนและโรงเรียนรอบนอกที่ขาดโอกาสทั้งด้านความรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดวิสัยทัศน์มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เกือบทุกวันจันทร์จะมีการประชุมติดตามงาน และมีการสะท้อนผลกลับเพื่อนำไปพัฒนาต่อ...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมองการณ์ไกล ชอบเผชิญความท้าทาย กล้าได้กล้าเสีย กล้าคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ไม่หยุดที่จะเพิ่มพูนทักษะตัวเอง เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จึงมีข้อมูลที่นำเชื่อถือ แล้วนำข้อมูลที่ไว้วิเคราะห์มาพูดคุย แลกเปลี่ยนในที่ประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย ตั้งเป้าหมายและกรอบในการดำเนินงาน ซึ่งหากเป็นเรื่องเร่งด่วนอาจมีการติดต่อสื่อสารในรูปแบบออนไลน์เพื่อความสะดวกและรวดเร็วเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ หากงบประมาณไม่เพียงพอ จะมีการประสานงานไปยังองค์กรอื่นและชุมชนเพื่อสนับสนุนงบประมาณ และผู้บริหารไม่เคยปฏิเสธความต้องการของบุคลากรและนักเรียน ให้การสนับสนุนทุกเรื่องที่ผลลัพธ์ลงไปสู่นักเรียนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนั้นมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล และประเมินผลอย่างใกล้ชิดเป็นระยะ แล้วนำข้อมูลย้อนกลับมาทบทวนและต่อยอดการดำเนินงาน...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 19 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 30 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	ความถี่ (คน)
1. มีการสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา	2
2. กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความท้าทาย	2
3. ยึดหลักการวางแผนและจัดโครงสร้างองค์กรในการพัฒนาพร้อมกันระบบ	1
4. ผู้บริหารและบุคลากรต้องศึกษาหาความรู้เก็บรวบรวมข้อมูลที่ทันสมัย พัฒนาตนเอง อยู่เสมอเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลความรู้	4

ตาราง 30 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	ความถี่ (คน)
5. นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อต่อยอด การดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์	3
6. ประชุม ชี้แจง แลกเปลี่ยน ร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนด วิสัยทัศน์	4
7. สร้างจินตนาการ สื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อความเข้าใจในการดำเนินงานที่เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน	2
8. ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด	
9. สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานของแต่ละงานและมอบหมายหน้าที่อย่าง เหมาะสม	4 2
10. ใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารวิสัยทัศน์และดำเนินงาน	2

จากตาราง 30 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. มีการสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา
2. กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความท้าทาย
3. ยึดหลักการวางแผนและจัดโครงสร้างองค์กรในการพัฒนาพร้อมกันระบบ
4. ผู้บริหารและบุคลากรต้องศึกษาหาความรู้เก็บรวบรวมข้อมูลที่ทันสมัย พัฒนาตนเอง  
อยู่เสมอเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลความรู้
5. นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อต่อยอด  
การดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์
6. ประชุม ชี้แจง แลกเปลี่ยน ร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องในการ  
กำหนดวิสัยทัศน์
7. สร้างจินตนาการ สื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อความเข้าใจในการดำเนินงานที่เป็นไปใน  
ทิศทางเดียวกัน
8. ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

9. สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานของแต่ละงานและมอบหมายหน้าที่อย่างเหมาะสม

10. ใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารวิสัยทัศน์และดำเนินงาน

## 2. ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม

“...ใช้ทฤษฎี X, Y และหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทั้งบุคคลและองค์กร ก่อนจะดำเนินการโครงการ/กิจกรรมใด ๆ จะตั้งคณะกรรมการดำเนินการและตรวจสอบงานเสมอ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการทำและรับผิดชอบร่วมกัน กำหนดบทบาทหน้าที่ ซึ่งพิจารณาจากความสามารถและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กระจายงานและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม ผู้บริหารกำกับติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อประกอบการตัดสินใจ แก้ปัญหา ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยวัฒนธรรมของโรงเรียนจะใช้ช่องทางกลุ่มไลน์ในการรายงานอย่างไม่เป็นทางการในเบื้องต้นเพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหว ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และความก้าวหน้าของการดำเนินงานต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่คณะกรรมการจะรายงานในรูปแบบวิดีโอและภาพ หากมีปัญหาเร่งด่วน ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารจะทบทวนปรับเปลี่ยนกระบวนการให้เร็วที่สุด...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ใช้ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่ใช่เพียงแค่ครู บุคลากร และนักเรียนในสถานศึกษา แต่หมายรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทุกภาคส่วนต้องร่วมกันออกแบบ กำหนดโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน โดยก่อนที่จะมีโครงการในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษานั้นจะมีการสำรวจความต้องการของผู้เรียนทุกครั้งจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวบรวมข้อมูลทั้งหมดแล้ว คณะกรรมการบริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นจึงจะสามารถนำโครงการสู่การปฏิบัติได้ ผู้บริหารและครูทุกคนต้องมีบทบาทในการทำงาน แต่ละกิจกรรมหรือโครงการอย่างชัดเจน ให้ความไว้วางใจและเชื่อว่าครูทุกคนมีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในฐานะผู้บริหารมีหน้าที่มอบหมายและคอยกำกับ ติดตาม แนะนำ ทุกคนสามารถทำได้หลายวิธีเพื่อให้ไปถึงจุดหมายเดียวกัน ซึ่งมีทั้งติดตามประเมินผลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในรูปแบบ On-Site หรือ Online เมื่อดำเนินการทุกอย่างแล้ว ผู้ที่กำหนดเป้าหมายจะร่วมกันประเมินผลว่าเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากไม่เป็นไปตามผลที่คาดหวัง จะนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาอีกครั้ง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)



“...การที่ผู้บริหารจะนำทีมได้และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ สิ่งสำคัญคือ ต้องมีข้อมูลที่น่าเชื่อถือ มีความรู้กว้าง รู้ลึก รู้จริงในเรื่องนั้น ๆ เพื่อวางกรอบแนวทางการดำเนินงาน การดำเนินกิจกรรมใด ๆ จะต้องมีการประชุมเพื่อมอบหมายหน้าที่ทุกครั้งเพื่อความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ มอบหมายตามศักยภาพและความพึงพอใจ ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา ชัดเจน ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญเพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะการสื่อสารที่สร้างสรรค์สามารถสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและปฏิบัติทางใดก็ได้ตามจินตนาการที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้และมีความเหมาะสมในการที่จะไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ การทำงานร่วมกับคนอื่นไม่จำเป็นต้องกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน สามารถบูรณาการร่วมงานกันได้ทั้งหมดตามความสบายใจ และการดำเนินกิจกรรมบางอย่างต้องส่งเสริมให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วม ให้รับรู้เป้าหมายของสถานศึกษา พิจารณาว่าตรงกับความต้องการหรือไม่ เพื่อที่จะร่วมกันแก้ไขและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นหรือเป็นการต่อยอดสิ่งเดิมให้ดียิ่งขึ้นในสถานศึกษา...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 19 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...กำหนดเป้าหมายร่วมกันโดยการประชุมปรึกษาหารือเพื่อให้เกิดความเข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารมอบหมายภาระงานแบบกระจายงานอย่างทั่วถึง เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำ ทุกคนมีภาระงานตรงตามความสามารถและสามารถเป็นผู้นำได้ ในการดำเนินงานผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิดในช่องทางกลุ่มไลน์ คอยให้กำลังใจและคำปรึกษา เมื่อเผชิญกับอุปสรรคปัญหา และเป็นบุคคลคอยประสานงานช่วยเหลือระหว่างบุคคลและองค์กร....”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ทุกการปฏิบัติกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากทุกฝ่าย ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีในการคิด ออกแบบ เสนอแนวทางการพัฒนาองค์กร ให้โอกาสทุกคนได้แสดงความคิดเห็น สามารถสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ถึงเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรให้ทุกคนได้รับทราบและเข้าใจ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการประเมินผลและวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียของกิจกรรม/โครงการที่ได้อนุมัติ...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารเป็นผู้นำทีมในการกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ และให้โอกาสผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานแต่ละงานได้ร่วมกันวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนจึงนำเสนอวิธีการหรือแนวคิด



เป็นลำดับต่อไปเพื่อให้เกิดความอิสระในการพูดแสดงความคิดเห็น เกิดการปลดปล่อยศักยภาพของครูแต่ละคน ให้ความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของคณะครูว่าจะทำรูปแบบใดก็ได้ วิธีการใดก็ได้แต่จุดหมายคือที่เดียวกัน...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 19 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 31 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม	ความถี่ (คน)
1. กำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน	3
2. ให้ความไว้วางใจ กระจายงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม และแสดงความเป็นผู้นำ	4
3. กำกับ ติดตาม ดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อประกอบการตัดสินใจ แก้ปัญหา ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3
4. ใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ตในการสื่อสารและประสานงาน	2
5. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน และมีการออกแบบ กำหนดโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน	2
6. สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ตรงไปตรงมา ชัดเจน	2
7. เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มงาน ทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นและปฏิบัติทางใดก็ได้ตาม จินตนาการที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้และมีความเหมาะสม	3
8. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน	2

จากตาราง 31 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. กำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน
2. ให้ความไว้วางใจ กระจายงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม และแสดงความเป็นผู้นำ
3. กำกับ ติดตาม ดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อประกอบการตัดสินใจ แก้ปัญหา ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. ใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ตในการสื่อสารและประสานงาน
5. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน และมีการออกแบบ กำหนดโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน
6. สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ตรงไปตรงมา ชัดเจน
7. เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มงาน ทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นและปฏิบัติทางใดก็ได้ตาม  
จินตนาการที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้และมีความเหมาะสม
8. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน

### 3. ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม

“...ผลการเรียนและผลงานของนักเรียนเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารต้องคิดวิเคราะห์หาวิธีการพัฒนาที่สร้างสรรค์อยู่เสมอ คิดหลากหลายแง่มุม ต่อยอดแนวคิดไปเรื่อย ๆ เพราะไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด จากจุดเน้นเรื่องของเทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ นักเรียนบางคนไม่เก่งจะไม่ใส่ใจ วิธีการที่ดีที่สุด คือ ต้องค้นหาสาเหตุของปัญหาก่อนเป็นอันดับแรก หลังจากนั้นวางแผนการแก้ปัญหา อย่าหยุดทำ ผู้บริหารต้องอดทน ครูต้องอดทน และท้ายที่สุดนักเรียนจะค่อย ๆ เริ่มปรับตัวกับสิ่งใหม่กลางเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ ทุกอย่างต้องใช้เวลาและความต่อเนื่อง นวัตกรรมใหม่ที่คิดและลงมือทำ คือ ทุกคนต้องมีใบรับรองทักษะภาษาอังกฤษโดยโรงเรียนสอนและจัดสอบให้ สร้างนวัตกรรมได้ และปรับตารางเรียนของนักเรียนทุกระดับชั้นให้เป็นแบบ Hybrid คือ สอนทั้ง On-Site และ Online มีการบูรณาการการสอนคู่วิชาเข้าด้วยกัน ลดความซ้ำซ้อนเชิงเนื้อหา กระชับเวลา เน้นเทคโนโลยีและภาษาอังกฤษเข้าไปให้ได้มากที่สุด จัดกิจกรรมคาบชุมนุมตามความต้องการและความถนัดของนักเรียน ยืดชุมนุมเพื่อวิชาชีพในอนาคต...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ก่อนหน้านี้มีปัญหาที่นักเรียนไม่มาโรงเรียนหรือมาโรงเรียนแต่ไม่เข้าห้องเรียน จึงคิดนอกกรอบว่า นอกจากลงพื้นที่ตามตัวนักเรียนแล้ว เทคโนโลยีเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่จะช่วยแก้ปัญหาตรงนี้ได้ โดยอาศัยความร่วมมือจากครูประจำชั้นและผู้ปกครอง จึงประชุม ถ่ายทอดแนวคิดความต้องการให้เห็นอย่างชัดเจน และมีการมอบหมายให้ครูคอมพิวเตอร์ไปคิดออกแบบและพัฒนาแอปพลิเคชันในการติดตามนักเรียนที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลให้ทั้งคณะผู้บริหาร คณะครูและผู้ปกครองทราบพฤติกรรมของนักเรียน โดยขณะนี้แนวคิดที่จะส่งเสริมการสร้างและพัฒนาแอปพลิเคชันที่สามารถใส่ข้อมูลทั้งพฤติกรรม การเข้าเรียนและคะแนนผลการเรียนควบคู่กันไป ใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์กร ซึ่งอยู่ในขั้นตอนของการให้ครูผู้พัฒนาศึกษาข้อมูลการทำ รวมถึงส่งไปอบรมเพิ่มเติมเพื่อมาขยายผลในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่จะพัฒนา Innovators ในสถานศึกษา จึงส่งเสริมให้ทั้งครูและนักเรียนเข้ารับการอบรม และขณะนี้ก็มีผลงานเชิง

ประจักษ์ได้รับรางวัลมากมาย เช่น นักประดิษฐ์หุ่นยนต์ อาจกล่าวได้ว่า เป็นส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นในการสร้างและพัฒนาผลงาน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ปัญหาที่เกิดในสถานศึกษาและอยู่ในช่วงของการแก้ไข คือ ปัญหานักเรียนไม่เข้าเรียน มาแล้วเกิดการทะเลาะเบาะแว้ง หรือไม่มาโรงเรียน ซึ่งเมื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาแล้วพบว่าเกิดจากระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ยังไม่เข้มแข็ง จึงมีแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า Home Care ไม่ใช่เพียงแค่การออกเยี่ยมบ้านตามปกติ แต่เป็นการติดต่อประสานไปยังผู้ปกครองโดยตรงและครัวเรือนใกล้เคียง ลงพื้นที่เพื่อทราบถึงปัญหานำไปสู่การแก้ไขที่ตรงประเด็นเป็นรายบุคคล โดยกระบวนการการดำเนินการทั้งระบบก็ยังคงยึดหลัก 4 ร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมภาคภูมิใจ มีการประเมินการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้าและความสำเร็จ นอกจากนี้ กำลังศึกษาวิจัยในกระบวนการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ประสบการณ์ที่ได้รับมาในการเป็นผู้บริหารผนวกกับความรู้ใหม่ ๆ จากเอกสาร ตำรา งานวิชาการ และอื่น ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารใหม่ที่เรียกว่า 9 PARS (นายพาท่า) แต่ยังไม่สมบูรณ์ ซึ่งมองว่านวัตกรรมใหม่นี้จะสามารถพัฒนาสถานศึกษาอย่างครอบคลุมทั้งระบบ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 19 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาทุกด้าน มีการพัฒนานวัตกรรมที่เด่นชัดในเรื่องการบริหารกลุ่มวิชาการ โดยคิดนอกกรอบจากแผนการเรียนเดิม นำมาต่อยอด ปรับใหม่แบบบูรณาการและเน้นความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ให้ความสำคัญในเรื่องภาษาอังกฤษเนื่องจากมีความคาดหวังว่านักเรียนทุกคนจะมีความเป็นเลิศทางด้านภาษาอังกฤษ มีผลการประเมินภาษาอังกฤษในระดับที่เป็นสากล กล่าวคือเป็นโรงเรียนนานาชาติในโรงเรียนรัฐบาล ในระยะแรกยังพบปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากตัวนักเรียน แต่ผู้บริหารยังคงยึดมั่นในนวัตกรรมทางแนวคิดนี้ จึงให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนแก้ปัญหา วิเคราะห์และพิจารณาเลือกวิธีการที่เหมาะสมมากที่สุด...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมุ่งส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและนักเรียนให้เป็นนวัตกรรมในสถานศึกษาเพื่อสร้างแนวปฏิบัติใหม่และพัฒนาสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น จึงถ่ายทอดแนวคิดและความต้องการให้ครูและบุคลากรเห็นอย่างชัดเจน ให้เข้าอบรม ฝึกปฏิบัติจริงเน้นประสบการณ์

นำไปสู่การพัฒนาทักษะการคิดสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรและนักเรียนได้แสดงความคิดเห็น แสดงศักยภาพการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ เปิดกว้างในการรับความคิดใหม่ ๆ ผู้บริหารมีแนวคิดในการพัฒนาแอปพลิเคชันการติดตามนักเรียนขึ้นมาใช้ในโรงเรียน ซึ่งทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากร และนักเรียนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมีมุมมองที่หลากหลาย มีแนวคิดรูปแบบใหม่ในการทำงานอยู่เสมอ โดยวาดภาพในอนาคตของสถานศึกษาว่าสามารถพัฒนาได้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ไม่มีดีที่สุดในทุกคนในสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนอกสถานศึกษาสามารถเสนอข้อคิดเห็นเพื่อที่จะนำไปปรับปรุงต่อยอด เปิดกว้างในการรับความคิดใหม่ ซึ่งปัจจุบันผู้บริหารใช้นวัตกรรมทางแนวคิดในการบริหารทุกกลุ่มงาน คือ นวัตกรรม 4 ร่วม ได้แก่ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมภาคภูมิใจ และผลงานแนวคิดสร้างสรรค์ที่เด่นชัดของผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริม ให้ข้อเสนอแนะแก่คณะครู บุคลากร และนักเรียน คือ นวัตกรรมประชาธิปไตย เพื่อการพัฒนาประชาธิปไตยเชิงคุณภาพ...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 19 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 32 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	ความถี่ (คน)
1. คิดวิเคราะห์ คิดหลากหลายแง่มุม คิดนอกกรอบ คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ และมีการต่อยอดแนวคิด	7
2. ค้นหาสาเหตุของปัญหาและวางแผนการแก้ปัญหา	2
3. ถ่ายทอดแนวคิดและความต้องการให้ครูและบุคลากรเห็นอย่างชัดเจน	2
4. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นในการสร้างและพัฒนาผลงาน	2
5. คาดหวังภาพในอนาคตของนักเรียนและสถานศึกษา	2
6. เปิดกว้างในการรับความคิดใหม่ ๆ	2

จากตาราง 32 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. คิดวิเคราะห์ คิดหลากหลายแง่มุม คิดนอกกรอบ คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ และมีการต่อยอดแนวคิด
2. ค้นหาสาเหตุของปัญหาและวางแผนการแก้ปัญหา
3. ถ่ายทอดแนวคิดและความต้องการให้ครูและบุคลากรเห็นอย่างชัดเจน
4. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นในการสร้างและพัฒนาผลงาน
5. คาดหวังภาพในอนาคตของนักเรียนและสถานศึกษา
6. เปิดกว้างในการรับความคิดเห็นใหม่ ๆ

#### 4. ด้านการแสดงผลงานที่เชิงนวัตกรรม

“...อำนวยความสะดวก สนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา สถานที่ ซึ่งงบประมาณส่วนใหญ่ของโรงเรียนจะลงสู่ด้านวิชาการเพื่อนำไปพัฒนานักเรียน โดยจากการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย แล้วนั้น งบประมาณในการซื้อลิขสิทธิ์การสอบภาษาอังกฤษ CEFR มาเป็นของโรงเรียน เพื่อนำผลการทดสอบของแต่ละบุคคลไปปรากฏอยู่ในระบบแสดงผลการเรียนรู้ เป็นผลดีอย่างมาก ผู้ปกครองให้ความสนใจ ให้การสนับสนุนและความร่วมมือ มีการกำกับติดตาม เรื่องการเรียนรู้ของบุตรมากขึ้น โดยผู้บริหารมีการประชุมและรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้ปกครองสามารถแสดงความคิดเห็นได้ในหลากหลายช่องทางเพื่ออำนวยความสะดวก และการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้การสนับสนุน เครือข่ายเทคโนโลยีต่าง ๆ ครอบคลุมพื้นที่ทั้งโรงเรียน มีการติดตาม นิเทศการดำเนินการของครูเพื่อนำผลมาวิเคราะห์ถึงจุดเด่น จุดด้อย และมีการสะท้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขตั้งแต่ระดับกลุ่มบริหาร กลุ่มสาระการเรียนรู้ และรายบุคคล...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารคือกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร บทบาทอย่างแรกเลยคือ ต้องเป็นผู้ดำเนินการคิดพัฒนาและแก้ไขปัญหา จะไม่สอนแต่จะทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ไม่หยุดนิ่งที่พัฒนา กลยุทธ์และนวัตกรรมของตนเอง ซึ่งต้องใช้ประสบการณ์ควบคู่ไปด้วย เมื่อเราเป็นบุคคลที่มีภูมิรู้ มีข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเชื่อถือในองค์ความรู้และผลงานเชิงประจักษ์ ทุกคนจะกล้าเข้ามาปรึกษา ไว้วางใจ เชื่อมั่นในแนวคิด วิสัยทัศน์ เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมของการชื่นชม ร่วมปรึกษา ร่วมคิด ร่วมรับผิดชอบ ตลอดจนบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจจากผลงานดีเด่นที่เกิดขึ้น

นับว่าเป็นการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างหนึ่ง บทบาทที่สำคัญอีกประการคือ บทบาทการเป็นผู้อำนวยการความสะอาด ทั้งในเรื่องของงบประมาณ วัน เวลา และสถานที่ วัฒนธรรม ในโรงเรียนนี้นักเรียนคือลำดับที่ 1 ทุกอย่างต้องตระหนักถึงนักเรียนก่อน สนับสนุนเต็มที่หากมีความ ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะทำทั้งครูและนักเรียน สนับสนุน เครื่องช่วยเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อการศึกษาหา ข้อมูลที่รวดเร็วทันสมัย ไม่เพียงแต่ส่งเสริมสนับสนุนภายในสถานศึกษา แต่ยังมีโครงการโรงเรียน เครื่องช่วยที่เปิดโอกาสให้โรงเรียนรอบนอกโดยเฉพาะประถมศึกษาให้มาเรียนรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การประดิษฐ์หุ่นยนต์จากครูและนักเรียน ใช้บริการได้ทั้งกำลังคนสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อขยายผลองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเป็นการฝึกฝนให้นักเรียนมีทักษะการ แก้ปัญหาและการเข้าสังคมได้ดี ทั้งหมดทั้งหมดจะต้องยึดหลักของความต่อเนื่อง กระตุ้นผู้บริหาร ครู นักเรียนทำต่อเนื่อง พัฒนาต่อเนื่อง และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ให้ความสำคัญกับคำว่า แบบอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน ผู้บริหารคือ ภาพลักษณ์ขององค์กร ต้องเป็นแบบอย่างเป็นผู้นำให้ได้ในทุกเรื่อง ทั้งในเรื่องของความคิดและการกระทำ การที่เราคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ต่อยอดสิ่งเดิมอย่างต่อเนื่อง คิดจริง ทำจริง สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรได้ ผู้บริหารมีนวัตกรรมใหม่ ครูและนักเรียนก็ต้องมีนวัตกรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์และใช้ได้จริง ส่งเสริมการพูดคุยแลกเปลี่ยน เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร หากเกิดปัญหาต้องร่วมกันรับผิดชอบ ร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขให้ทัน่วงที อย่างไรก็ตามจะต้องกำกับ ติดตาม อย่างสม่ำเสมอ และประเด็นสำคัญ คือ งบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ต้องอำนวยความสะดวกแต่อยู่ในความเหมาะสมบนพื้นฐาน ความพอเพียง ทุกการอนุมัติงบประมาณต้องโปร่งใส ถูกต้อง ตรวจสอบได้ ทั้งนี้บทบาทของผู้บริหาร อีกหนึ่งอย่าง จะต้องมีการติดต่อ ประสานงานที่เป็นเลิศ มีวาทีศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นอกจากนั้นยังมีการสื่อสารเพื่อระดมทุนจากภายนอก เข้ามาร่วมด้วย...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 19 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...เป็นผู้นำทางความคิดและความคิดนั้นมีอิทธิพลอย่างมากในสถานศึกษา เพราะเป็นการคิดที่มีความน่าเชื่อถือ มีข้อมูลวิชาการสนับสนุน ส่วนมากจะเป็นองค์ความรู้จาก เอกสารวิชาการ งานวิจัยที่ผู้บริหารได้ศึกษา ท่านเป็นนักอ่าน นักคิด นักออกแบบ นักสร้างสรรค์ นำความรู้ใหม่มาผสมผสานกับประสบการณ์ที่ได้รับมา มุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเจริญและ ความเป็นสากล บริหารงานอย่างโปร่งใส ถูกต้อง ตรวจสอบได้ โดยมีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจ



ต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง กำกับ ติดตาม ควบคุม ดูแลทุกงานที่มอบหมายให้แก่คณะครู สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ งบประมาณ เวลา สถานที่อย่างดีเยี่ยม และหากเกิดอุปสรรคปัญหา ในการดำเนินงานระหว่างกลุ่มหรือระหว่างองค์กร ผู้บริหารจะช่วยเป็นสื่อกลางที่จะประสานงาน ติดต่อกัน อำนวยความสะดวกให้...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...เป็นผู้บริหารที่มีความรอบคอบในทุกกระบวนการดำเนินงาน ศึกษาหา ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของ สารสนเทศที่น่าเชื่อถือ เปิดโอกาสให้ทุกคนทั้งในและนอกสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นในการ วางแผนกิจกรรมและโครงการก่อนพิจารณาตัดสินใจอนุมัติโครงการ ถือว่าเป็นการสร้างบรรยากาศ ภายในองค์กรและเป็นการบริหารงานอย่างโปร่งใส ถูกต้อง ตรวจสอบได้ ท่านมีกลยุทธ์หรือนวัตกรรม ใหม่ในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 คิดจริง พูดจริง ทำจริง มีส่วนร่วมทุก การดำเนินงานทั้งร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามประเมินผล ทั้งยังเสริมแรงเชิงบวก สร้างแรงจูงใจ สนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จอีกด้วย...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างวัฒนธรรมความร่วมมือในองค์กรได้เป็นอย่างดี ทุกคนรู้สึกถึง ความสำคัญของบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการบรรลุผลที่คาดหวังซึ่งเป็นบรรยากาศที่ดีมาก ในการดำเนินงาน มีการส่งเสริม สนับสนุน ครู บุคลากร และนักเรียนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีการเสริมแรง จัดสวัสดิการ ให้ความเท่าเทียมและยุติธรรมในทุกกลุ่มงาน โดยวัฒนธรรม ความร่วมมือนี้ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้สารสนเทศต่าง ๆ และมวลประสบการณ์ขึ้น ระหว่างบุคลากรกับบุคลากร ทั้งยังส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถานศึกษาเพื่อไม่ให้สูญหายไป สามารถนำมาใช้หรือพัฒนาต่อยอดกับสภาพการณ์ใหม่ได้...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 19 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)



ตาราง 33 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)  
ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม	ความถี่ (คน)
1. เป็นผู้อำนวยการความสะอาด ทั้งในเรื่องของงบประมาณ วัน เวลา และสถานที่	4
2. มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์	2
3. สนับสนุน เครือข่ายเทคโนโลยีต่าง ๆ ครอบคลุมพื้นที่ทั้งโรงเรียน	2
4. กำกับ ติดตาม นิเทศ ควบคุมดูแล และประเมินผลการดำเนินการ	4
5. เป็นผู้นำในการคิดพัฒนาและแก้ไขปัญหา	1
6. มีภูมิรู้ มีข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้	2
7. สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม	2
8. ส่งเสริม สนับสนุนครู บุคลากร และนักเรียนภายในสถานศึกษาในการดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ	2
9. ส่งเสริม สนับสนุน เปิดโอกาสและให้บริการแก่โรงเรียนเครือข่ายเพื่อขยายผลองค์ ความรู้	1
10. เป็นผู้นำและแบบอย่างที่ดีทั้งทางด้านความคิดและการกระทำ	2
11. สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร	
12. มีนวัตกรรมใหม่	1
13. ส่งเสริมการพูดคุยแลกเปลี่ยน ติดต่อประสานงาน เป็นสื่อกลางการติดต่อ ประสานงาน	2 4
14. มีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	2
15. บริหารงานอย่างโปร่งใส ถูกต้อง ตรวจสอบได้	3
16. เสริมแรงเชิงบวก สร้างแรงจูงใจ สนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ	2
17. ส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถานศึกษา	1

จากตาราง 33 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติ  
ที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. เป็นผู้อำนวยการความสะอาด ทั้งในเรื่องของงบประมาณ วัน เวลา และสถานที่

2. มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์
3. สนับสนุน เครือข่ายเทคโนโลยีต่าง ๆ ครอบคลุมพื้นที่ทั้งโรงเรียน
4. กำกับ ติดตาม นิเทศ ควบคุมดูแล และประเมินผลการดำเนินการ
5. เป็นผู้นำในการคิดพัฒนาและแก้ไขปัญหา
6. มีภูมิรู้ มีข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้
7. สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม
8. ส่งเสริม สนับสนุนครู บุคลากร และนักเรียนในสถานศึกษาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ
9. ส่งเสริม สนับสนุน เปิดโอกาสและให้บริการแก่โรงเรียนเครือข่ายเพื่อขยายผลองค์ความรู้
10. เป็นผู้นำและแบบอย่างที่ดีทั้งทางด้านความคิดและการกระทำ
11. สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร
12. มีนวัตกรรมใหม่
13. ส่งเสริมการพูดคุยแลกเปลี่ยน ติดต่oprะสานงาน เป็นสื่อกลางการติดต่อประสานงาน
14. มีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
15. บริหารงานอย่างโปร่งใส ถูกต้อง ตรวจสอบได้
16. เสริมแรงเชิงบวก สร้างแรงจูงใจ สนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ
17. ส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

#### 5. ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

“...ชอบอ่านหนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการที่ทันสมัย โดยเฉพาะวิจัยเป็นอย่างมาก ทั้งวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารองค์กรในยุคสมัยใหม่และวิจัยการพัฒนานักเรียนในโลกแห่งเทคโนโลยี เพื่อให้ก้าวทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นำมาต่อยอดความคิดกับสิ่งที่พัฒนาให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังเข้าร่วมอบรม สัมมนาทั้งของภาครัฐและเอกชนเพื่อเปิดประสบการณ์และเปิดรับมุมมองใหม่ ให้เกิดความคิดที่หลากหลาย ทั้งหมดนี้เกิดจากการคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนและองค์กรเป็นสำคัญ ผู้เรียนต้องมาอันดับที่ 1 เมื่ออ่าน คิดวิเคราะห์ นำข้อมูลมาผนวกกันจนสอดคล้องและเข้าใจถ่องแท้แล้ว จะนำมาแลกเปลี่ยนในที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อวิเคราะห์ร่วมกันในประเด็นที่จะนำมาพัฒนาองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือร่วมรับผิดชอบในการพัฒนางาน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...มีวินัยในตนเองอย่างมาก ทุกอย่างต้องมีแผน มีขั้นตอน แต่ก็สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ศึกษาหาความรู้ ติดตามข่าวการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของโลก อยู่เสมอ บอกตัวเองเสมอว่า ต้องไม่เป็นคนล้าหลังต่อความรู้และเทคโนโลยี อ่านแล้วต้องคิดวิเคราะห์ตาม ดังนั้นจะอ่านหนังสือและวิจัยเป็นปกติเพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาต่อยอดการบริหารองค์กรของเรา ไม่กลัวการล้มเหลวในการทดลองสิ่งใหม่แต่กลัวการไม่ได้รับหรือมีประสบการณ์กับสิ่งใหม่ ๆ เหล่านี้ ความล้มเหลวบางครั้งอาจจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการพัฒนาต่อยอดสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้น อาจกล่าวได้ว่า เป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ตลอดเวลา ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบความท้าทาย คิดแล้วก็สร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยเล่าภาพความฝันความต้องการสู่บุคคลอื่นฟังเพื่อร่วมกันรังสรรค์ออกมาให้เป็นแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรมากที่สุด หากมีอุปสรรคเกิดขึ้นก็ยอมรับ แต่จะไม่ท้อถอย เพราะความพยายามครั้งที่ร้อยดีกว่าการไม่พยายามอะไรเลย...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...มีพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทั้งสองพระองค์เป็นแบบอย่าง เติบโตขึ้นมาศานา พระมหากษัตริย์เหนือสิ่งอื่นใด เพราะพระราชกรณียกิจและพระปรีชาสามารถของทั้งสองพระองค์ทำให้ต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ที่ท้าทายเพื่อจะนำองค์กรให้เจริญ นำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองของประเทศชาติ ประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่นในการทำงาน ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา โปร่งใส ตรวจสอบได้ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี ให้ความเท่าเทียม ยุติธรรมแก่ทุกคน ในองค์กร มีใจที่เปิดกว้าง เปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ ยอมรับค่านิยม ไม่ตัดสินความเป็นตัวตนของบุคคลอื่นหรือผลงานคนอื่นโดยขาดการพิจารณาไตร่ตรองหรือใช้อคติ และสิ่งสำคัญที่สุดคือ ต้องแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ไม่ใช่เพียงแค่การอบรม สัมมนา แต่รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนพูดคุยกับบุคลากรทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มองเห็นข้อเด่นข้อด้อย...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 19 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่โรงเรียน ให้ความสำคัญกับคุณภาพของนักเรียนเป็นลำดับที่ 1 โดยมีความคิดที่ไม่ยึดติดกับวิธีการแบบเดิมในทุก ๆ เรื่อง เปิดกว้างเพื่อรับทราบสิ่งที่แปลกใหม่ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ไปอบรม สัมมนา ทั้ง On-Site และ Online มุ่งมั่นศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มาประยุกต์ใช้กับบริบทของโรงเรียน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและมีความ

ยึดหยุ่นสูงมากซึ่งเป็นการบริหารตามสถานการณ์ และให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพ ไว้วางใจทุกคนในการดำเนินกิจกรรม...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...เป็นบุคคลที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ทันสมัย ทันต่อโลกและเหตุการณ์ แสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอแสวงหาความรู้ใหม่จากแหล่งต่าง ๆ มาปรับเป็นของตนเองและนำเสนอต่อที่ประชุม เพื่อร่วมกันพิจารณาความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของสิ่งใหม่เหล่านั้น เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี เข้าใจ ยอมรับในความแตกต่างเหล่านั้น มีเหตุผล ความยุติธรรม ให้โอกาสและไว้วางใจทุกคนในการดำเนินกิจกรรม โดยไม่สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และมีวาทศิลป์ในการพูดโน้มน้าว ให้กำลังใจ และเสริมแรง...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 18 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...มีบุคลิกภาพภายนอกที่สง่างาม เปิดเผย ตรงไปตรงมาแต่อ่อนน้อม จริงจัง แต่อบอุ่นและเข้าหาง่าย เป็นแบบอย่าง เป็นภาพลักษณ์ให้กับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี มีศิลปะในการพูดโน้มน้าว ให้กำลังใจ และเสริมแรงทั้งครู บุคลากร และนักเรียน มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน ชัดเจน ตรงไปตรงมาทุกเรื่อง บริหารงานอย่างโปร่งใส งบประมาณแต่ละกิจกรรมต้องพิจารณาอย่างละเอียด ในการนำมาใช้อย่างคุ้มค่าและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ น้อมนำพระราชดำริต่าง ๆ มาสู่การปฏิบัติ มีคุณธรรม จริยธรรม และเปิดกว้างทางความคิดในทุก ๆ เรื่อง...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 19 สิงหาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 34 แสดงการสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ความถี่
ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม	(คน)
1. ศึกษาหาความรู้จากหนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการที่ทันสมัยอยู่เสมอ	2
2. เข้าอบรม สัมมนา เปิดประสบการณ์และเปิดรับมุมมองใหม่ ให้เกิดความคิดที่หลากหลาย	3

ตาราง 34 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม	ความถี่ (คน)
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ	3
4. มีวินัยในตนเอง มุ่งมั่นในการทำงาน ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์	3
5. ไม่กลัวการล้มเหลวในการทดลองสิ่งใหม่แต่กลัวการไม่ได้รับหรือมีประสบการณ์กับ สิ่งใหม่ ๆ	1
6. เป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบความท้าทาย	1
7. อยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ที่ท้าทาย มีความคิดที่ไม่ยึดติดกับวิธีการแบบเดิม	2
8. มีคุณธรรม จริยธรรม	1
9. รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี	2
10. ให้ความเท่าเทียม ยุติธรรมแก่ทุกคนในองค์กร	1
11. แสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	2
12. ยอมรับค่านิยม ไม่ตัดสินความเป็นตัวตนของบุคคลอื่นหรือผลงานคนอื่นโดยขาดการ พิจารณาได้ตรงหรือใช้อคติ	1
13. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี	1
14. มีเหตุผล ความยุติธรรม ให้โอกาสและไว้วางใจทุกคนในการดำเนินกิจกรรม	2
15. เปิดเผย ตรงไปตรงมา	2
16. มีศิลปะในการพูดโน้มน้าว ให้กำลังใจ และเสริมแรง	2

จากตาราง 34 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติ  
ที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. ศึกษาหาความรู้จากหนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการที่ทันสมัยอยู่เสมอ
2. เข้าอบรม สัมมนา เปิดประสบการณ์และเปิดรับมุมมองใหม่ ให้เกิดความคิดที่

หลากหลาย

3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ
4. มีวินัยในตนเอง มุ่งมั่นในการทำงาน ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์
5. ไม่กลัวการล้มเหลวในการทดลองสิ่งใหม่แต่กลัวการไม่ได้รับหรือมีประสบการณ์กับ

สิ่งใหม่

6. เป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบความท้าทาย
7. อยากรู้ อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ที่ท้าทาย มีความคิดที่ไม่ยึดติดกับวิธีการแบบเดิม
8. มีคุณธรรม จริยธรรม
9. รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
10. ให้ความเท่าเทียม ยุติธรรมแก่ทุกคนในองค์กร
11. แสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
12. ยอมรับค่านิยม ไม่ตัดสินความเป็นตัวตนของบุคคลอื่นหรือผลงานคนอื่น โดยขาดการพิจารณาไต่ตรองหรือข้อคิด
13. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี
14. มีเหตุผล ความยุติธรรม ให้โอกาสและไว้วางใจทุกคนในการดำเนินกิจกรรม
15. เปิดเผย ตรงไปตรงมา
16. มีศิลปะในการพูดโน้มน้าว ให้กำลังใจ และเสริมแรง

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาสังเคราะห์แนวทางการจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคพื้นใต้ ตามตาราง ดังนี้

ตาราง 35 แสดงการสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคพื้นใต้

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างภาพในอนาคต ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	1. มีการสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา 2. กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความท้าทาย	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างภาพในอนาคต ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา



ตาราง 35 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่ทันสมัย นำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมมือกันวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความท้าทาย เป็นไปได้ และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษากับครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>3. ยึดหลักการวางแผนและจัดโครงสร้างองค์กรในการพัฒนาพร้อมกันระบบ</p> <p>4. ผู้บริหารและบุคลากรต้องศึกษาหาความรู้เก็บรวบรวมข้อมูลที่ทันสมัย พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลความรู้</p> <p>5. นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อต่อยอดการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์</p> <p>6. ประชุม ชี้แจง แลกเปลี่ยน ร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดวิสัยทัศน์</p> <p>7. สร้างจินตนาการ สื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อความเข้าใจในการดำเนินงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>8. ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด</p>	<p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่ทันสมัย นำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมมือกันวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความท้าทาย เป็นไปได้ และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษากับครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>

ตาราง 35 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้สื่อเทคโนโลยีในการ สื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ช่องทางแสดงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ให้คนอื่นเข้าใจได้อย่าง ชัดเจน เกิดการยอมรับและเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำ วิสัยทัศน์สอดคล้องปรัชญาของ สถานศึกษา เป็นกรอบในการ กำหนดนโยบาย โครงการ/ กิจกรรม และลงสู่การปฏิบัติจริง</p> <p>11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัด โครงสร้างขององค์กรให้พร้อมและ เหมาะสมในการนำวิสัยทัศน์ลงไปสู่ การปฏิบัติ</p> <p>12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ มอบหมายงานให้บุคลากรที่ เหมาะสมกับความรู้ความ สามารถ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์</p>	<p>9. สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนในการ ดำเนินงานของแต่ละงานและ มอบหมายหน้าที่อย่างเหมาะสม</p> <p>10. ใช้สื่อเทคโนโลยีในการ สื่อสารวิสัยทัศน์และดำเนินงาน</p>	<p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้สื่อ เทคโนโลยีในการ สื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ช่องทางแสดงวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ให้คนอื่นเข้าใจได้อย่าง ชัดเจน เกิดการยอมรับและเต็มใจที่ จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำ วิสัยทัศน์สอดคล้องปรัชญาของ สถานศึกษา เป็นกรอบในการ กำหนดนโยบาย โครงการ/กิจกรรม และลงสู่การปฏิบัติจริง</p> <p>11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัด โครงสร้างขององค์กรให้พร้อมและ เหมาะสมในการนำวิสัยทัศน์ลงไปสู่ การปฏิบัติ</p>

## ตาราง 35 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>13. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์</p> <p>14. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม ในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด</p> <p>15. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงาน และนำข้อมูลย้อนกลับมาทบทวนและต่อยอดการดำเนินงาน</p>		<p>12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์</p> <p>13. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์</p> <p>14. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม ในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด</p> <p>15. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงาน และนำข้อมูลย้อนกลับมาทบทวนและต่อยอดการดำเนินงาน</p> <p>16. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำหลักการวางแผนและจัดโครงสร้างองค์กรในการพัฒนาพร้อมกันระบบ</p>

ตาราง 35 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาศาสนสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>2. ด้านการทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม</p> <p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความเข้าใจเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ ขั้นตอน ระยะเวลา เป้าประสงค์ และแผนการควบคุม ประเมินความสำเร็จที่ชัดเจน</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด บทบาทและมอบหมายงานให้ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน โดยมอบหมายหน้าที่ความ รับผิดชอบ ยึดตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และ ความพึงพอใจ</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ ในการพูดสื่อสาร การโน้มน้าว การแสดงออกอย่างถูกต้อง ตรงไปตรงมา กระชับ ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์และ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี</p>	<p>1. กำหนดบทบาทหน้าที่และ มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ หน้าที่อย่างชัดเจน</p> <p>2. ให้ความไว้วางใจ กระจายงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม และแสดงความเป็นผู้นำ</p> <p>3. กำกับ ติดตาม ดูแลอย่าง ใกล้ชิด เพื่อประกอบการ ตัดสินใจ แก้ปัญหา ประเมินผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. ใช้ช่องทางการสื่อสารผ่าน เครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ตใน การสื่อสารและประสานงาน</p> <p>5. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน และ มีการออกแบบ กำหนดโครงการ ต่าง ๆ ร่วมกัน</p> <p>6. สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ตรงไปตรงมา ชัดเจน</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความเข้าใจเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ ขั้นตอน ระยะเวลา เป้าประสงค์ และ แผนการควบคุม ประเมิน ความสำเร็จที่ชัดเจน</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด บทบาทและมอบหมายงานให้ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน โดยมอบหมายหน้าที่ความ รับผิดชอบ ยึดตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และ ความพึงพอใจ</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะใน การพูดสื่อสาร การโน้มน้าว การแสดงออกอย่างถูกต้อง ตรงไปตรงมา กระชับ ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์และ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี</p>

## ตาราง 35 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาศานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในการสื่อสารและประสานงานที่สะดวก รวดเร็ว เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อและไว้วางใจในศักยภาพของครูและบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการแสดงศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ ความคิด และความเพียรพยายามในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานและเปิดโอกาสในการแสดงความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน</p>	<p>7. เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มงาน ทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นและปฏิบัติทางใดก็ได้ตามจินตนาการที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้และมีความเหมาะสม</p> <p>8. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน</p>	<p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในการสื่อสารและประสานงานที่สะดวก รวดเร็ว เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อและไว้วางใจในศักยภาพของครูและบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการแสดงศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ ความคิด และความเพียรพยายามในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจ มอบหมายงานและเปิดโอกาสในการแสดงความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน</p>

## ตาราง 35 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>3. ด้านการมีทักษะการคิด สร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม</p> <p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการคิดนอกกรอบ คิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบ หลายแง่มุม</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับ วิธีการทำงานรูปแบบเดิม ๆ เปิดกว้างในการรับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำ แนวคิด/วิธีการรูปแบบเดิมมา พัฒนาต่อยอดทำให้เกิดการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่และมีคุณค่า มากขึ้น</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้า ที่จะคาดหวังหรือวาดฝันภาพใน อนาคตของสถานศึกษาที่พึง ปรารถนา</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ถ่ายทอดจินตภาพของสถาน- ศึกษาในอนาคตให้ครูและ บุคลากรเห็นได้อย่างชัดเจน</p>	<p>1. คิดวิเคราะห์ คิดหลากหลาย แง่มุม คิดนอกกรอบ คิด สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ และมี การต่อยอดแนวคิด</p> <p>2. ค้นหาสาเหตุของปัญหาและ วางแผนการแก้ปัญหา</p> <p>3. ถ่ายทอดแนวคิดและความ ต้องการให้ครูและบุคลากรเห็น อย่างชัดเจน</p> <p>4. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้า รับการอบรมพัฒนาตนเองเพื่อให้ มีทักษะการคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น ในการสร้างและพัฒนาผลงาน</p> <p>5. คาดหวังภาพในอนาคตของ นักเรียนและสถานศึกษา</p> <p>6. เปิดกว้างในการรับความคิด ใหม่ ๆ</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการคิดนอกกรอบ คิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบ หลายแง่มุม</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับ วิธีการทำงานรูปแบบเดิม ๆ เปิดกว้างในการรับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำ แนวคิด/วิธีการรูปแบบเดิมมา พัฒนาต่อยอดทำให้เกิดการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่และมีคุณค่า มากขึ้น</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้า ที่จะคาดหวังหรือวาดฝันภาพใน อนาคตของสถานศึกษาที่พึง ปรารถนา</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ถ่ายทอดจินตภาพของ สถานศึกษาในอนาคตให้ครูและ บุคลากรเห็นได้อย่างชัดเจน</p>



ตาราง 35 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการค้นหาองค์ประกอบหลักของปัญหาเพื่อสามารถเข้าใจปัญหามากยิ่งขึ้น</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ วางแผนและวางโครงสร้างเป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์และประเมินหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์</p> <p>4. ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม</p> <p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ พัฒนางานของสถานศึกษาได้</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์หรือนวัตกรรมทางการบริหารที่เป็นเลิศ สามารถเป็นแบบอย่างได้</p>	<p>1. เป็นผู้อำนวยความสะดวกทั้งในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ และสถานที่</p> <p>2. มีทักษะการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์</p>	<p>6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการค้นหาสาเหตุและองค์ประกอบหลักของปัญหาเพื่อสามารถเข้าใจปัญหามากยิ่งขึ้น</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ วางแผนและวางโครงสร้างเป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์และประเมินหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นในการสร้างและพัฒนาผลงาน</p> <p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ พัฒนางานของสถานศึกษาได้</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์หรือนวัตกรรมทางการบริหารที่เป็นเลิศ สามารถเป็นแบบอย่างได้</p>

ตาราง 35 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาศานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งสามารถให้ข้อมูล ความรู้ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครู บุคลากรด้วยแนวคิดสร้างสรรค์</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงาน</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศแรงกาย แรงใจ และเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ จรรยาบรรณวิชาชีพ และตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้อยู่เสมอ และสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับครูและบุคลากรได้</p>	<p>3. สนับสนุน เครือข่ายเทคโนโลยีต่าง ๆ ครอบคลุมพื้นที่ทั้งโรงเรียน</p> <p>4. กำกับ ติดตาม นิเทศ ควบคุมดูแล และประเมินผลการดำเนินการ</p> <p>5. เป็นผู้นำในการคิดพัฒนาและแก้ไขปัญหา</p> <p>6. มีภูมิรู้ มีข้อมูลที่นำเชื่อถือได้</p> <p>7. สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม</p> <p>8. ส่งเสริม สนับสนุนครู บุคลากร และนักเรียนภายในสถานศึกษาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>9. ส่งเสริม สนับสนุน เปิดโอกาส และให้บริการแก่โรงเรียน เครือข่ายเพื่อขยายผลองค์ความรู้</p> <p>10. เป็นผู้นำและแบบอย่างที่ดีทั้งทางด้านความคิดและการกระทำ</p> <p>11. สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร</p> <p>12. มีนวัตกรรมใหม่</p>	<p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งสามารถให้ข้อมูล ความรู้ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครู บุคลากรด้วยแนวคิดสร้างสรรค์</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงาน</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศแรงกาย แรงใจ และเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ จรรยาบรรณวิชาชีพ และตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้อยู่เสมอและสามารถเป็นผู้นำในการคิดพัฒนา แก้ไขปัญหา และเป็นที่ปรึกษาให้กับครูและบุคลากรได้</p>

ตาราง 35 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาศานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>9. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วม ดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ของ สถานศึกษาอยู่เสมอ</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ส่งเสริมสนับสนุน เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมค้นหาแนวทางการพัฒนาและ แก้ปัญหา</p> <p>11. ผู้บริหารสถานศึกษาวาง แผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และควบคุม ติดตาม ประเมินการ ดำเนินงานอยู่เสมอ</p> <p>12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายเทคโนโลยีและ เครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยใน การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน</p> <p>13. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ ครูและบุคลากรแสวงหาความรู้ และทักษะใหม่ ๆ ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา</p>	<p>13. ส่งเสริมการพูดคุย แลกเปลี่ยน ติดต่อประสานงาน เป็นสื่อกลางการติดต่อ ประสานงาน</p> <p>14. มีส่วนร่วมในการดำเนิน ภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง</p> <p>15. บริหารงานอย่างโปร่งใส ถูกต้อง ตรวจสอบได้</p> <p>16. เสริมแรงเชิงบวก สร้าง แรงจูงใจ สนับสนุนให้รางวัล ความสำเร็จ</p> <p>17. ส่งเสริมการจัดการความรู้ใน สถานศึกษา</p>	<p>9. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วม ดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ส่งเสริมสนับสนุน เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมค้นหาแนวทางการพัฒนาและ แก้ปัญหา</p> <p>11. ผู้บริหารสถานศึกษาวาง แผนการทำงานอย่างเป็นระบบ บริหารงานอย่างโปร่งใส ตัดสินใจได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม และควบคุม ติดตาม ประเมินการดำเนินงานอยู่ เสมอ</p> <p>12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายเทคโนโลยีและ เครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยใน การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและ การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน</p> <p>13. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ ครูและบุคลากรแสวงหาความรู้และ ทักษะใหม่ ๆ ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา</p> <p>14. ผู้บริหารสถานศึกษาจัด สวัสดิการทางการศึกษาให้ครู บุคลากรอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม</p>

## ตาราง 35 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาศานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>สามารถนำไปสร้างหรือพัฒนา นวัตกรรมของตนเองได้</p> <p>14. ผู้บริหารสถานศึกษาจัด สวัสดิการทางการศึกษาให้ครู บุคลากรอย่างเท่าเทียมและ เป็นธรรม</p> <p>15. ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผน กระบวนการดำเนินงาน เลือก วิธีการและกระบวนการที่ เหมาะสม กำหนดเวลา เตรียม อุปกรณ์ สถานที่ และบรรยากาศที่ เหมาะสม</p> <p>16. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ช่วย การสื่อสาร ช่วยให้ครูและบุคลากร แลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ ความรู้อย่างเต็มที่ เต็มใจและ เปิดกว้างที่จะรับฟัง</p> <p>17. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เป็น ประสานงาน ติดต่อกับผู้มีส่วนร่วม ได้มากที่สุดเพื่อนำไปสู่การ แก้ปัญหาและพัฒนา</p> <p>18. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การ เสริมแรงทางบวก สร้างการจูงใจ ครูและบุคลากรให้เกิดพฤติกรรม ใหม่หรือทำพฤติกรรมซ้ำ</p>		<p>15. ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผน กระบวนการดำเนินงาน เลือก วิธีการและกระบวนการที่ เหมาะสม กำหนดเวลา เตรียมอุปกรณ์ สถานที่ และ บรรยากาศที่เหมาะสม</p> <p>16. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ช่วย การสื่อสาร ช่วยให้ครูและบุคลากร แลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ ความรู้อย่างเต็มที่ เต็มใจและ เปิดกว้างที่จะรับฟัง</p> <p>17. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เป็น ประสานงาน ติดต่อกับผู้มีส่วนร่วม ได้มากที่สุดเพื่อนำไปสู่การ แก้ปัญหาและพัฒนา</p> <p>18. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การ เสริมแรงทางบวก สร้างการจูงใจครู และบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมใหม่ หรือทำพฤติกรรมซ้ำ</p> <p>19. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน เปิดโอกาสและให้บริการ แก่โรงเรียนเครือข่ายเพื่อขยายผล องค์ความรู้</p> <p>20. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม การจัดการความรู้ในสถานศึกษา</p>

ตาราง 35 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาศานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>5. ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม</p> <p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวินัยในตนเอง รู้จักหน้าที่ มีความมุ่งมั่น ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง และคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดต่อองค์กร</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีจริยธรรมในการพัฒนานวัตกรรม ไม่ลอกเลียนแบบผลงานผู้อื่นหรือองค์กรอื่น</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เปิดเผยตนเอง มีความอบอุ่น ตรงไปตรงมา และเข้าหาง่าย</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น ชอบสร้างหรือจัดกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางาน</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติและพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความยืดหยุ่นสูง</p>	<p>1. ศึกษาหาความรู้จากหนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการที่ทันสมัย อยู่เสมอ</p> <p>2. เข้าอบรม สัมมนา เปิดประสบการณ์และเปิดรับมุมมองใหม่ ให้เกิดความคิดที่หลากหลาย</p> <p>3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ</p> <p>4. มีวินัยในตนเอง มุ่งมั่นในการทำงาน ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์</p> <p>5. ไม่กลัวการล้มเหลวในการทดลองสิ่งใหม่แต่กลัวการไม่ได้รับหรือมีประสบการณ์กับสิ่งใหม่ ๆ</p> <p>6. เป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบความท้าทาย</p> <p>7. อยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ที่ท้าทาย มีความคิดที่ไม่ยึดติดกับวิธีการแบบเดิม</p> <p>8. มีคุณธรรม จริยธรรม</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวินัยในตนเอง รู้จักหน้าที่ มีความมุ่งมั่น ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง และคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดต่อองค์กร</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีจริยธรรมในการพัฒนานวัตกรรม ไม่ลอกเลียนแบบผลงานผู้อื่นหรือองค์กรอื่น</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เปิดเผยตนเอง มีความอบอุ่น ตรงไปตรงมา และเข้าหาง่าย</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น ชอบสร้างหรือจัดกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางาน</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติและพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความยืดหยุ่นสูง</p>

ตาราง 35 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>7. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและไว้วางใจในความรู้ความสามารถ และความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ดี โดยใช้หลักเหตุผลและมีความยุติธรรม</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ เปิดกว้าง เปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ ๆ</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>9. รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี</p> <p>10. ให้ความเท่าเทียม ยุติธรรมแก่ทุกคนในองค์กร</p> <p>11. แสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p> <p>12. ยอมรับค่านิยม ไม่ตัดสินความเป็นตัวตนของบุคคลอื่นหรือผลงานคนอื่นโดยขาดการพิจารณาไตร่ตรองหรือข้อคิด</p> <p>13. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี</p> <p>14. มีเหตุผล ความยุติธรรม ให้โอกาสและไว้วางใจทุกคนในการดำเนินกิจกรรม</p> <p>15. เปิดเผย ตรงไปตรงมา</p> <p>16. มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวให้กำลังใจ และเสริมแรง</p>	<p>7. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและไว้วางใจในความรู้ความสามารถ และความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะการพูดโน้มน้าว ให้กำลังใจ เสริมแรง และมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ดี โดยใช้หลักเหตุผลและมีความยุติธรรม</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยศึกษาหาความรู้ที่ทันสมัย มีความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ เปิดกว้าง เปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ ๆ</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>11. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กลัวการล้มเหลวเป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบความท้าทาย</p>

ตาราง 35 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า การสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ประกอบด้วย

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างภาพในอนาคต ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่ทันสมัย นำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- 1.4 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมมือกันวิเคราะห์ สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- 1.5 บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความท้าทาย เป็นไปได้ และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
- 1.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษากับครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้สื่อเทคโนโลยีในการ สื่อสารวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา
- 1.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทางแสดงวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา
- 1.9 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่นเข้าใจได้ อย่างชัดเจน เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- 1.10 ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำวิสัยทัศน์สอดคล้องปรัชญาของ สถานศึกษา เป็นกรอบในการกำหนดนโยบาย โครงการ/กิจกรรม และลงสู่การปฏิบัติจริง
- 1.11 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมและเหมาะสม ในการนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ
- 1.12 ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์
- 1.13 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์



1.14 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม ในการพัฒนาสถานศึกษา ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

1.15 ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และนำข้อมูลย้อนกลับมาทบทวนและต่อยอดการดำเนินงาน

1.16 ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการวางแผนและจัดโครงสร้างองค์กรในการพัฒนา พร้อมกันระบบ

2. ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความเข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันกำหนด แผนปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ ขั้นตอน ระยะเวลา เป้าประสงค์ และแผนการควบคุม ประเมิน ความสำเร็จที่ชัดเจน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทและมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ อย่างชัดเจน โดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ยึดตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และ ความพึงพอใจ

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการพูดสื่อสาร การโน้มน้าว การแสดงออกอย่าง ถูกต้องตรงไปตรงมา กระชับ ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ผ่านระบบ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในการสื่อสารและประสานงานที่สะดวก รวดเร็ว เหมาะสมและทันต่อ สถานการณ์

2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อและไว้วางใจในศักยภาพของครูและบุคลากรในการ ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการแสดงศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ ความคิด และความเพียรพยายามในการ ทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2.7 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจ มอบหมายงานและเปิดโอกาสในการแสดง ความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร

2.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.9 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

2.10 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน

3. ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดนอกกรอบ คิดได้อย่างหลากหลาย รูปแบบหลายแง่มุม

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ๆ เปิดกว้างในการรับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวคิด/วิธีการรูปแบบเดิมมาพัฒนาต่อยอดทำให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่และมีคุณค่ามากขึ้น

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าที่จะคาดหวังหรือวาดฝันภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่พึงปรารถนา

3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดจินตภาพของสถานศึกษาในอนาคตให้ครูและบุคลากรเห็นได้อย่างชัดเจน

3.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการค้นหาสาเหตุและองค์ประกอบหลักของปัญหาเพื่อสามารถเข้าใจปัญหามากยิ่งขึ้น

3.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ วางแผนและวางโครงสร้างเป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์และประเมินหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์

3.8 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นในการสร้างและพัฒนาผลงาน

4. ด้านการแสดงผลงานที่เชิงนวัตกรรม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ พัฒนางานของสถานศึกษาได้

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์หรือนวัตกรรมทางการบริหารที่เป็นเลิศสามารถเป็นแบบอย่างได้

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งสามารถให้ข้อมูล ความรู้ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครู บุคลากรด้วยแนวคิดสร้างสรรค์

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงาน

4.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

4.6 ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศแรงกาย แรงใจ และเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน

4.7 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ จรรยาบรรณวิชาชีพ และตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม

4.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้อยู่เสมอและสามารถเป็นผู้นำในการคิดพัฒนา แก้ไขปัญหา และเป็นที่ปรึกษาให้กับครูและบุคลากรได้

- 4.9 ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษา  
อยู่เสมอ
- 4.10 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุน เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมค้นหาแนวทางการพัฒนาและแก้ปัญหา
- 4.11 ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ บริหารงานอย่าง  
โปร่งใส ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และควบคุม ติดตาม ประเมินการดำเนินงานอยู่เสมอ
- 4.12 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทาง  
ข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยในการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- 4.13 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสวงหาความรู้และ  
ทักษะใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 4.14 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสวัสดิการทางการศึกษาให้ครู บุคลากรอย่างเท่าเทียม  
และเป็นธรรม
- 4.15 ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนกระบวนการดำเนินงาน เลือกวิธีการและ  
กระบวนการที่เหมาะสม กำหนดเวลา เตรียมอุปกรณ์ สถานที่ และบรรยากาศที่เหมาะสม
- 4.16 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ช่วยการสื่อสาร ช่วยให้ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยน  
ข้อมูลประสบการณ์ ความรู้อย่างเต็มที่ เต็มใจและเปิดกว้างที่จะรับฟัง
- 4.17 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เป็นประสานงาน ติดต่อกับผู้มีส่วนร่วมได้มากที่สุด  
เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนา
- 4.18 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การเสริมแรงทางบวก สร้างการจูงใจครูและบุคลากร  
ให้เกิดพฤติกรรมใหม่หรือทำพฤติกรรมซ้ำ
- 4.19 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน เปิดโอกาสและให้บริการแก่โรงเรียน  
เครือข่ายเพื่อขยายผลองค์ความรู้
- 4.20 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
5. ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
- 5.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวินัยในตนเอง รู้จักหน้าที่ มีความมุ่งมั่น ปฏิบัติในสิ่งที่  
ถูกต้อง และคำนึง ถึงประโยชน์ที่จะเกิดต่อองค์กร
- 5.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีจริยธรรมในการพัฒนานวัตกรรม ไม่ลอกเลียนแบบ  
ผลงานผู้อื่นหรือองค์กรอื่น
- 5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เปิดเผยตนเอง มีความอบอุ่น ตรงไปตรงมา  
และเข้าหาง่าย

- 5.4 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น ชอบสร้างหรือจัดกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางาน
- 5.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติและพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน
- 5.6 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี เข้าใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความยืดหยุ่นสูง
- 5.7 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและไว้วางใจในความรู้ ความสามารถ และความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
- 5.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะการพูดโน้มน้าว ให้กำลังใจเสริมแรง และมีวิธีการจัดความขัดแย้งในองค์กรได้ดี โดยใช้หลักเหตุผลและมีความยุติธรรม
- 5.9 ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยศึกษาหาความรู้ที่ทันสมัย มีความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ เปิดกว้าง เปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ ๆ
- 5.10 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 5.11 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กลัวการล้มเหลวเป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบความท้าทาย

ตอนที่ 2 การยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

ผู้วิจัยนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยได้อำนาจประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 2) องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม 3) องค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม 4) องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม และ 5) องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม จากนั้นนำองค์ประกอบดังกล่าวมาศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ แล้วศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) นำผลที่ได้มาจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

### ตอนที่ 3 การประเมินโปรแกรม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ประเมินโปรแกรม และเสนอแนะข้อคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์ ซึ่งมีประเด็นสำคัญสำหรับใช้ในการประเมินโปรแกรม คือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการของโปรแกรม เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และการวัดและประเมินผลโปรแกรม

โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์ ดังนี้

1.1 หลักการของโปรแกรม ประกอบด้วย เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์

1.2 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์

1.3 เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 โมดูล ซึ่งได้มาจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระยะที่ 1 ได้แก่

Module 1 การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

Module 2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม

Module 3 การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม

Module 4 การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม

Module 5 การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

1.4 กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งได้มาจากการศึกษาเอกสารแนวคิดจากงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.5 การวัดและประเมินผลโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การประเมินผู้เข้ารับการ พัฒนา และ 2) การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการ พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์

ตาราง 36 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
1. หลักการของโปรแกรม	- มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม
2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ของโปรแกรม	- มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม
3. เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม Module 1 การมีวิสัยทัศน์เชิง นวัตกรรม (จำนวน 33 ชั่วโมง) 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ สร้างภาพในอนาคต ที่มุ่งเน้น การสร้างนวัตกรรม เพื่อ ขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ เก็บรวบรวมข้อมูลจาก แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ทันสมัย นำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศใน การกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา 3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิด โอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	- Module 1 การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม เนื้อหาที่มีความเหมาะสม แต่ควรตัด รวมเนื้อหาในการพัฒนาข้อที่ 16 ไปรวมไว้ในข้อที่ 11 เพราะมีเนื้อหา คล้ายคลึงกัน และตัดรวมเนื้อหาในการพัฒนาข้อ ที่ 12 ไปรวมไว้ใน Module 2 การ ทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม เชิงนวัตกรรม ข้อที่ 3 เพราะมี เนื้อหาคล้ายคลึงกัน	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง ภาพในอนาคต ที่มุ่งเน้นการสร้าง นวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อน กระบวนการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายของสถานศึกษา 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเก็บ รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ ที่ทันสมัย นำมาเป็นข้อมูล สารสนเทศในการกำหนดเป็น วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาส ให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา 4. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมมือกันวิเคราะห์สภาพการณ์ ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาในการกำหนดเป็น วิสัยทัศน์

ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>4. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมมือกันวิเคราะห์สภาพการณ์ ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาในการกำหนดเป็น วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความ ทำทาย เป็นไปได้ และเหมาะสม กับบริบทของสถานศึกษา</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยน เรียนรู้ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ของสถานศึกษากับครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้สื่อ เทคโนโลยีในการ สื่อสารวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ช่องทางแสดงวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ สามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ คนอื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน เกิด การยอมรับและเต็มใจที่จะ ปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา</p>		<p>5. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความทำ ทาย เป็นไปได้ และเหมาะสมกับ บริบทของสถานศึกษา</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุม ชี้แจง แลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของ สถานศึกษากับครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้สื่อ เทคโนโลยีในการ สื่อสารวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทาง แสดงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน เกิด การยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำ วิสัยทัศน์สอดคล้องปรัชญาของ สถานศึกษาเป็นกรอบในการกำหนด นโยบาย โครงการ/กิจกรรม และลงสู่การปฏิบัติจริง</p> <p>11. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการ วางแผนและจัดโครงสร้างขององค์กร ในการพัฒนาให้พร้อมกันทั้งระบบ และเหมาะสมในการนำวิสัยทัศน์ลง ไปสู่การปฏิบัติ</p>



ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำวิสัยทัศน์สอดคล้องปรัชญาของสถานศึกษา เป็นกรอบในการกำหนดนโยบาย โครงการ/กิจกรรม และลงสู่การปฏิบัติจริง</p> <p>11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมและเหมาะสมในการนำวิสัยทัศน์ลงไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบ หมายงานให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์</p> <p>13. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์</p> <p>14. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม ในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด</p> <p>15. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และนำข้อมูลย้อนกลับมาทบทวนและต่อยอดการดำเนินงาน</p> <p>16. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการวางแผนและจัดโครงสร้างองค์กรในการพัฒนาพร้อมกันระบบ</p>		<p>12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์</p> <p>13. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม ในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด</p> <p>14. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และนำข้อมูลย้อนกลับมาทบทวนและต่อยอดการดำเนินงาน</p>

ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>Module 2 การทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม (จำนวน 31 ชั่วโมง)</p> <p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความ เข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกัน กำหนดแผนปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ ขั้นตอน ระยะเวลา เป้าประสงค์ และแผนการควบคุม ประเมินความสำเร็จที่ชัดเจน</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด บทบาทและมอบหมายงานให้ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน โดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ยึดตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความพึงพอใจ</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะใน การพูดสื่อสาร การโน้มน้าว การแสดงออกอย่างถูกต้อง ตรงไปตรงมา กระชับ ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์และ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการ ใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ใน การสื่อสารและประสานงานที่ สะดวก รวดเร็ว เหมาะสมและทัน ต่อสถานการณ์</p>	<p>- Module 2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม เชิงนวัตกรรม เนื้อหาที่มีความเหมาะสม</p>	<p>- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม</p>

ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อและไว้วางใจในศักยภาพของครูและบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการแสดงศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ ความคิด และความเพียรพยายามในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจ มอบหมายงานและเปิดโอกาสในการแสดงความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน</p>		
<p>Module 3 การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (จำนวน 36 ชั่วโมง)</p> <p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดนอกกรอบคิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบหลายแง่มุม</p>	<p>- Module 3 การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม เนื้อหาที่มีความเหมาะสม แต่ควรตัดรวมเนื้อหาในการพัฒนาข้อที่ 4 ไปรวมไว้ในข้อที่ 1 ของ Module 1 การมีวิสัยทัศน์เชิง</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดนอกกรอบคิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบหลายแง่มุม</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ๆ เปิดกว้างในการรับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p>

## ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ๆ เปิดกว้างในการรับความคิดเห็นใหม่ ๆ จากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวคิด/วิธีการรูปแบบเดิมมาพัฒนาต่อยอดทำให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่และมีคุณค่ามากขึ้น</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าที่จะคาดหวังหรือวาดฝันภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่พึงปรารถนา</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดจินตภาพของสถานศึกษาในอนาคตให้ครูและบุคลากรเห็นได้อย่างชัดเจน</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการค้นหาสาเหตุและองค์ประกอบหลักของปัญหาเพื่อสามารถเข้าใจปัญหามากยิ่งขึ้น</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจาร์ณญาณ วางแผนและวางโครงสร้างเป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์และประเมินหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์</p>	<p>นวัตกรรม เพราะมีเนื้อหาคล้ายคลึงกัน</p>	<p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวคิด/วิธีการรูปแบบเดิมมาพัฒนาต่อยอดทำให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่และมีคุณค่ามากขึ้น</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดจินตภาพของสถานศึกษาในอนาคตให้ครูและบุคลากรเห็นได้อย่างชัดเจน</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการค้นหาสาเหตุและองค์ประกอบหลักของปัญหาเพื่อสามารถเข้าใจปัญหามากยิ่งขึ้น</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจาร์ณญาณ วางแผนและวางโครงสร้างเป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์และประเมินหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นในการสร้างและพัฒนาผลงาน</p>

ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นในการสร้างและพัฒนาผลงาน</p> <p>Module 4 การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม (จำนวน 31 ชั่วโมง)</p> <p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ พัฒนางานของสถานศึกษาได้</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์หรือนวัตกรรมทางการบริหารที่เป็นเลิศ สามารถเป็นแบบอย่างได้</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งสามารถให้ข้อมูล ความรู้ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครู บุคลากรด้วยแนวคิดสร้างสรรค์</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงาน</p>	<p>- Module 4 การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม เนื้อหาไม่เหมาะสม</p>	<p>- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม</p>

## ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศแรงกาย แรงใจ และเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ จรรยาบรรณวิชาชีพ และตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ อยู่เสมอ และสามารถเป็นผู้นำในการคิดพัฒนา แก้ไขปัญหา และเป็นที่ปรึกษาให้กับครูและบุคลากรได้</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุน เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมค้นหาแนวทางการพัฒนาและแก้ปัญหา</p>		

## ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>11. ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบบริหารงานอย่างโปร่งใสตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และควบคุม ติดตาม ประเมินการดำเนินงานอยู่เสมอ</p> <p>12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยในการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน</p> <p>13. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา</p> <p>14. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสวัสดิการทางการศึกษาให้ครูบุคลากรอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม</p> <p>15. ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนกระบวนการดำเนินงานเลือกวิธีการและกระบวนการที่เหมาะสม กำหนดเวลา เตรียมอุปกรณ์ สถานที่ และบรรยากาศที่เหมาะสม</p>		



## ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>16. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ช่วยการสื่อสาร ช่วยให้ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ ความรู้อย่างเต็มที่ เต็มใจและเปิดกว้างที่จะรับฟัง</p>		
<p>17. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงาน ติดต่อกับผู้มีส่วนร่วมนได้มากที่สุดเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนา</p>		
<p>18. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การเสริมแรงทางบวก สร้างการจูงใจครูและบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมใหม่หรือทำพฤติกรรมซ้ำ</p>		
<p>19. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน เปิดโอกาสและให้บริการแก่โรงเรียนเครือข่ายเพื่อขยายผลองค์ความรู้</p>		
<p>20. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถานศึกษา</p>		

ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>Module 5 การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม (จำนวน 29 ชั่วโมง)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวินัยในตนเอง รู้จักหน้าที่ มีความมุ่งมั่น ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง และคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดต่อองค์กร</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีจริยธรรมในการพัฒนานวัตกรรม ไม่ลอกเลียนแบบผลงานผู้อื่นหรือองค์กรอื่น</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เปิดเผยตนเอง มีความอบอุ่น ตรงไปตรงมา และเข้าหาง่าย</li> <li>4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น ชอบสร้างหรือจัดกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางาน</li> <li>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติและพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน</li> <li>6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความยืดหยุ่นสูง</li> </ol>	<p>- Module 5</p> <p>การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม เนื้อหามีความเหมาะสม แต่ควรตัดรวมเนื้อหาในการพัฒนาข้อที่ 7 ไปรวมไว้ในข้อที่ 6 ของ Module 2</p> <p>การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม เพราะมีเนื้อหาคล้ายคลึงกัน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวินัยในตนเอง รู้จักหน้าที่ มีความมุ่งมั่น ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง และคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดต่อองค์กร</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีจริยธรรมในการพัฒนานวัตกรรม ไม่ลอกเลียนแบบผลงานผู้อื่นหรือองค์กรอื่น</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เปิดเผยตนเอง มีความอบอุ่น ตรงไปตรงมา และเข้าหาง่าย</li> <li>4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น ชอบสร้างหรือจัดกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางาน</li> <li>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติและพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน</li> <li>6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความยืดหยุ่นสูง</li> </ol>

ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>7. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและไว้วางใจในความรู้ ความสามารถ และความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะการพูดโน้มน้าว ให้กำลังใจ เสริมแรง และมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ดี โดยใช้หลักเหตุผลและมีความยุติธรรม</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ โดยศึกษาหาความรู้ที่ทันสมัย มีความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ เปิดกว้าง เปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ ๆ</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>11. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กลัวการล้มเหลวเป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบความท้าทาย</p>	<p>- มีความเหมาะสม</p>	<p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะการพูดโน้มน้าว ให้กำลังใจเสริมแรง และมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ดี โดยใช้หลักเหตุผลและมีความยุติธรรม</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ โดยศึกษาหาความรู้ที่ทันสมัย มีความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ เปิดกว้าง เปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ ๆ</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กลัวการล้มเหลวเป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบความท้าทาย</p>
<p>4. กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม</p>	<p>- มีความเหมาะสม</p>	<p>- ให้คงเนื้อหาไว้คงเดิม</p>

ตาราง 36 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโปรแกรม	ความคิดเห็น	ผลการแก้ไข
<p>5. การประเมินผลของโปรแกรม</p> <p>ขั้นที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา</p> <p>1. การประเมินก่อนการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการทำแบบ ทดสอบประเมินตนเองก่อนการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ</p> <p>2. การประเมินระหว่างการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบบันทึกกิจกรรม</p> <p>3. การประเมินหลังการพัฒนา ใช้วิธีการนำเสนอรายงานผลการเรียนรู้จากการเข้ารับการพัฒนา และทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ</p> <p>ขั้นที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา ต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์</p>	<p>- มีความเหมาะสม และหลังจากใช้โปรแกรมควรมีการประเมินสมรรถนะ (Competency) การออกแบบหรือต่อยอดนวัตกรรม ควบคู่ไปกับการทำแบบทดสอบด้วย</p>	<p>ขั้นที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา</p> <p>1. การประเมินก่อนการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการทำแบบทดสอบประเมินตนเองก่อนการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ</p> <p>2. การประเมินระหว่างการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบบันทึกกิจกรรม</p> <p>3. การประเมินหลังการพัฒนา ใช้วิธีการนำเสนอรายงานผลการเรียนรู้จากการเข้ารับการพัฒนา นำเสนอนวัตกรรมที่ออกแบบหรือต่อยอด และทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ</p> <p>ขั้นที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์</p>

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ แล้วจัดทำโปรแกรมฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

## โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

### 1. หลักการ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลายด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม อันนำไปสู่การปรับตัวเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศชาติและในระดับองค์การเป็นอย่างมาก โดยได้มีการกำหนดนโยบายในการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและมีการวางแผนเพื่อนำพาประเทศไปสู่การเป็นประเทศที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อแก่วิกฤตการณ์และสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาประเทศ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดและแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ (กุลชลี จงเจริญ, 2561)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) เป็นสมรรถสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเพื่อสร้างความตระหนักและปรับเปลี่ยนทัศนคติ รวมทั้งความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเองเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ มีกรอบการทำงานที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถนำความคิดสร้างสรรค์ เปลี่ยนเป็นการกระทำเพื่อให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา โดยคำนึงถึง 2 ประเด็นหลัก คือการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำและการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม อีกทั้งยังเป็นการนำความคิดเชิงนวัตกรรมมาช่วยแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีหน้าที่หลักในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมนวัตกรรมอีกด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

ปัจจุบันผู้บริหารมีทักษะภาวะผู้นำในทุก ๆ ด้าน แต่ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารยังไม่ปรากฏเป็นที่ประจักษ์มากนักเนื่องจากปัญหาในระดับบุคคล ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติ รู้จักเปิดใจกว้าง ไม่ยึดติดกับความคิดหรือความรู้เดิม ๆ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงผู้นำเชิงนวัตกรรมครั้งยิ่งใหญ่ เป็นการเริ่มต้นสู่การเปิดรับสิ่งใหม่ที่ไม่มียึดติดที่คิดค้นขึ้นในใจ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่

ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) มากกว่าที่จะใช้การจัดการ (Management) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การเป็นผู้นำประสบความสำเร็จ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ชัดเจนและจูงใจ เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ ความศรัทธาเป็นเรื่องของความชอบ ความเชื่อ เป็นเรื่องของการยอมรับ เป็นเรื่องของใจ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลกำกับเสมอไป โดยหลักใหญ่ ๆ แล้ว การที่จะให้คนอื่นเกิดการยอมรับนับถือในตัวผู้นำ บุคคลนั้นต้องมีอะไรที่เหนือหรือโดดเด่นจากบุคคลอื่นอยู่บ้าง อาจจะเป็นเรื่องคุณวุฒิ วิทยุฒิ ประสบการณ์ หรือความรู้ความสามารถ ซึ่งคนทั่วไปก็อาจให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคล ดังนั้นผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองเห็นทะลุเข้าไปในอนาคตว่าต่อไปงานที่ทำอยู่นั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีอะไรใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นบ้าง และจะต้องมีความมุ่งมั่นจริงจังเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ซึ่งความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งพลังในการพัฒนางานสู่การสร้างสรรคนวัตกรรม ที่ถือได้ว่าเป็นผลผลิตที่สำคัญต่อการลงสู่สนามแข่งขันขององค์กร (วสันต์ สุทธาวาส, 2557) สอดคล้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ รับผิดชอบส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 55 แห่ง ผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่งยังขาดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีในยุคแห่งนวัตกรรม เนื่องด้วยมีอิทธิพลต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ตลอดจนการนำนวัตกรรม เหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา สามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพบนฐานของการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์)

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องการให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมากที่สุด และในปัจจุบันยังไม่มีหลักสูตรหรือกระบวนการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

## 2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมและนำความรู้ความสามารถด้านการสร้างและพัฒนานวัตกรรมไปใช้ในการในการเพิ่มมูลค่า ยกระดับขีดความสามารถการแข่งขัน ให้แก่องค์กรในสภาวะการณ์ของโลกแห่งพลวัต

## 3. เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ แบ่งออกเป็น 5 โมดูลดังนี้

Module 1 การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

### 1. การสร้างวิสัยทัศน์

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างภาพในอนาคต ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ทันสมัย นำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็น เห็นเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมมือกัน วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความท้าทาย เป็นไปได้ และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

### 2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษากับครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้สื่อเทคโนโลยีในการ สื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทาง แสดงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา



2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

### 3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำวิสัยทัศน์สอดคล้องปรัชญาของสถานศึกษาเป็นกรอบในการกำหนดนโยบาย โครงการ/กิจกรรม และลงสู่การปฏิบัติจริง

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการวางแผนและจัดโครงสร้างขององค์กรในการพัฒนาให้พร้อมทั้งระบบและเหมาะสมในการนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม ในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

3.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และนำข้อมูลย้อนกลับมาทบทวนและต่อยอดการดำเนินงาน

Module 2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

#### 1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความเข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกัน กำหนดแผนปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ ขั้นตอน ระยะเวลา เป้าประสงค์ และแผนการควบคุม ประเมินความสำเร็จที่ชัดเจน

#### 2. การกำหนดบทบาทของสมาชิก

ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทและมอบหมายงานให้บุคลากร ปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน โดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ยึดตามความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ

#### 3. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการพูดสื่อสาร การโน้มน้าว การแสดงออก อย่างถูกต้องตรงไปตรงมา กระชับ ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในการสื่อสารและประสานงานที่สะดวก รวดเร็ว เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

#### 4. การไว้วางใจและการกระจายความเป็นผู้นำ

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อและไว้วางใจในศักยภาพของครูและบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการแสดงศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ ความคิด และความเพียรพยายามในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจ มอบหมายงานและเปิดโอกาสในการแสดงความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร

#### 5. การร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

5.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน

### Module 3 การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

#### 1. ความคิดยืดหยุ่น

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดนอกกรอบ คิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบหลายแง่มุม

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ๆ เปิดกว้างในการรับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวคิด/วิธีการรูปแบบเดิมมาพัฒนาต่อยอดทำให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่และมีคุณค่ามากขึ้น

#### 2. จินตนาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดจินตภาพของสถานศึกษาในอนาคตให้ครูและบุคลากรเห็นได้อย่างชัดเจน

#### 3. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการค้นหาสาเหตุและองค์ประกอบหลักของปัญหาเพื่อสามารถเข้าใจปัญหามากยิ่งขึ้น

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ วางแผนและวางโครงสร้างเป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์และประเมินหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นในการสร้างและพัฒนาผลงาน

## Module 4 การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

### 1. บทบาทเป็นผู้นำความคิด

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ พัฒนางานของสถานศึกษาได้

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์หรือนวัตกรรมทางการบริหารที่เป็นเลิศ สามารถเป็นแบบอย่างได้

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งสามารถให้ข้อมูล ความรู้ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครู บุคลากรด้วยแนวคิดสร้างสรรค์

### 2. บทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงาน

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศแรงกาย แรงใจ และเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ จรรยาบรรณวิชาชีพ และตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้อยู่เสมอและสามารถเป็นผู้นำในการคิดพัฒนา แก้ไขปัญหา และเป็นพี่ปรึกษาให้กับครูและบุคลากรได้

### 3. บทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุน เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมค้นหาแนวทางการพัฒนาและแก้ปัญหา

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ บริหารงานอย่างโปร่งใส ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และควบคุม ติดตาม ประเมินการดำเนินงานอยู่เสมอ

### 4. บทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยในการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

- 4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสวัสดิการทางการศึกษาให้ครู บุคลากร  
อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม
- 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก
- 5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนกระบวนการดำเนินงาน เลือกรูปแบบและ  
กระบวนการที่เหมาะสม กำหนดเวลา เตรียมอุปกรณ์ สถานที่ และบรรยากาศที่เหมาะสม
- 5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ช่วยการสื่อสาร ช่วยให้ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยน  
ข้อมูลประสบการณ์ ความรู้อย่างเต็มที่ เต็มใจและเปิดกว้างที่จะรับฟัง
- 5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เป็นประสานงาน ติดต่อกับผู้มีส่วนร่วมได้มากที่สุด  
เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนา
- 5.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน เปิดโอกาสและให้บริการแก่โรงเรียน  
เครือข่ายเพื่อขยายผลองค์ความรู้
6. บทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ  
ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การเสริมแรงทางบวก สร้างการจูงใจครูและบุคลากร  
ให้เกิดพฤติกรรมใหม่หรือทำพฤติกรรมซ้ำ

#### Module 5 การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก
- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวินัยในตนเอง รู้จักหน้าที่ มีความมุ่งมั่น ปฏิบัติในสิ่งที่  
ถูกต้อง และคำนึง ถึงประโยชน์ที่จะเกิดต่อองค์กร
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีจริยธรรมในการพัฒนานวัตกรรม ไม่ลอกเลียนแบบ  
ผลงานผู้อื่นหรือองค์กรอื่น
2. บุคลิกภาพแสดงตัว
- 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เปิดเผยตนเอง มีความอบอุ่น ตรงไปตรงมา และ  
เข้าหาง่าย
- 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น ชอบสร้างหรือจัดกิจกรรม  
ในองค์กร เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางาน
- 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติและพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน
3. บุคลิกภาพแบบประนีประนอม
- 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี เข้าใจ ความแตกต่าง  
ระหว่างบุคคล มีความยืดหยุ่นสูง

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะการพูดโน้มน้าว ให้กำลังใจเสริมแรง และมีวิธีการขจัดความขัดแย้งในองค์กรได้ดี โดยใช้หลักเหตุผลและมีความยุติธรรม

#### 4. บุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยศึกษาหาความรู้ที่ทันสมัย มีความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ เปิดกว้าง เปิดรับเหตุการณ์ หรือเรื่องใหม่ ๆ

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กลัวการล้มเหลวเป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบความท้าทาย

#### 4. กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาของโปรแกรมจะใช้วิธีการพัฒนาและกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดจากงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการพัฒนาได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้เวลาในการพัฒนาตาม หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีอัตราส่วน 70 : 20 : 10 จำนวนทั้งสิ้น 160 ชั่วโมง ซึ่งแบ่งขั้นตอน กระบวนการพัฒนาออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังตาราง 37

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 37 แสดงขั้นตอนการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทร

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	จำนวนชั่วโมง ในการพัฒนา
1. เตรียมการก่อนการพัฒนา 1.1 ปฐมนิเทศการใช้โปรแกรมพัฒนา 1.2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ละลายพฤติกรรมของผู้เข้ารับ การพัฒนา 1.3 ทำแบบทดสอบก่อนการพัฒนา	อบรม	2
2. การดำเนินการพัฒนา 2.1 บรรยายเนื้อหา ประกอบด้วย 5 Module ดังนี้ Module 1 การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม Module 2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม เชิงนวัตกรรม Module 3 การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม Module 4 การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม Module 5 การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม 2.2 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและการ พัฒนาการศึกษา 2.3 บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับ การพัฒนา	อบรม	10
	ศึกษาดูงาน	32
	เรียนรู้จาก การปฏิบัติ	112
3. สรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา 3.1 นำเสนอรายงานผลการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3.2 สรุปและอภิปรายผลการพัฒนา 3.3 ทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา	อบรม	4
รวม		160

## 5. การประเมินผล

### ขั้นที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

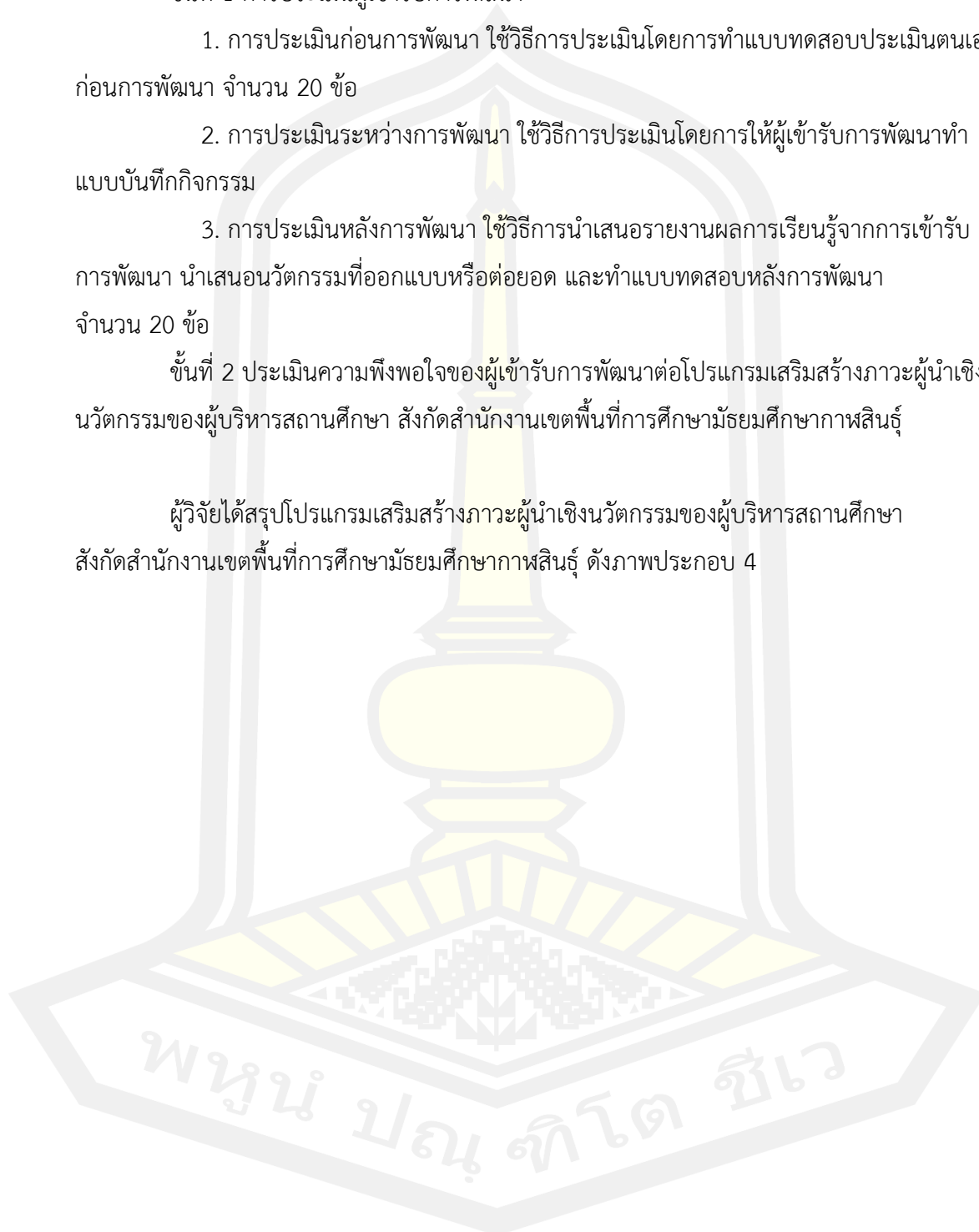
1. การประเมินก่อนการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการทำแบบทดสอบประเมินตนเองก่อนการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ

2. การประเมินระหว่างการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบบันทึกกิจกรรม

3. การประเมินหลังการพัฒนา ใช้วิธีการนำเสนอรายงานผลการเรียนรู้จากการเข้ารับการพัฒนานำเสนอนวัตกรรมที่ออกแบบหรือต่อยอด และทำแบบทดสอบหลังการพัฒนาจำนวน 20 ข้อ

ขั้นที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ผู้วิจัยได้สรุปโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ดังภาพประกอบ 4





## โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

### หลักการของ โปรแกรม

- เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

### เป้าหมายและ วัตถุประสงค์ ของโปรแกรม

- เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา นวัตกรรมและนำความรู้ความสามารถด้านการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมไปใช้ในการใน การเพิ่มมูลค่า ยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันให้แก่องค์กร

### เนื้อหากิจกรรม ของโปรแกรม

- Module 1 การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม จำนวน 34 ชั่วโมง
- Module 2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม จำนวน 32 ชั่วโมง
- Module 3 การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม จำนวน 41 ชั่วโมง
- Module 4 การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม จำนวน 28 ชั่วโมง
- Module 5 การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม จำนวน 25 ชั่วโมง

### กระบวนการ พัฒนาของ โปรแกรม

- กระบวนการพัฒนาของโปรแกรมจะใช้วิธีการพัฒนา 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ อัตราส่วน 70 : 20 : 10 จำนวนทั้งสิ้น 160 ชั่วโมง
1. เตรียมการก่อนการพัฒนา โดยการปฐมนิเทศ/กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์/ ทำแบบทดสอบก่อนการพัฒนา
  2. การดำเนินการพัฒนา โดยการบรรยายเนื้อหา/ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)/บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา
  3. สรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา โดยการนำเสนอรายงานผลการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้/สรุปและอภิปรายผล/ทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา

### การประเมินผล ของโปรแกรม

- การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ได้แก่ ประเมินก่อนการพัฒนาโดยการทำแบบทดสอบประเมินตนเอง/ประเมินระหว่างการพัฒนาโดยการทำแบบบันทึกกิจกรรม/ประเมินหลังการพัฒนาโดยการนำเสนอรายงาน นำเสนอ นวัตกรรม และทำแบบทดสอบ
- ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ภาพประกอบ 4 แสดงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งมีประเด็นสำคัญสำหรับการประเมิน คือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ดังตาราง 38

ตาราง 38 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการของโปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3. เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม	4.40	0.55	มาก	4.60	0.54	มากที่สุด
4. กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผลโปรแกรม	4.40	0.55	มาก	4.60	0.54	มากที่สุด
โดยรวม	4.56	0.53	มากที่สุด	4.72	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 38 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม เห็นว่า ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ 1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม ( $\bar{X} = 4.80$ ) 2) หลักการของโปรแกรม ( $\bar{X} = 4.60$ ) 3) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม ( $\bar{X} = 4.60$ ) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม ( $\bar{X} = 4.40$ ) 2) การวัดและประเมินผลโปรแกรม ( $\bar{X} = 4.40$ ) ตามลำดับ ส่วนความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม ( $\bar{X} = 4.80$ ) 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม ( $\bar{X} = 4.80$ ) 3) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม ( $\bar{X} = 4.80$ ) 4) เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม ( $\bar{X} = 4.60$ ) และการวัดและประเมินผลโปรแกรม ( $\bar{X} = 4.60$ )

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอนดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

#### สรุปผล

สรุปผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ปรากฏผลดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

คือ องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ จำนวน 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหา กิจกรรมของโปรแกรม 4) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การประเมินผลของโปรแกรม และขอขยายเนื้อหาแบ่งออกเป็น 5 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม Module 2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม Module 3 การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม Module 4 การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม Module 5 การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ พบว่า มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) และผลการประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ )

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มีข้อค้นพบที่น่าสนใจเห็นควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กทม. พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กทม. โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาท หน้าที่เชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรม ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กทม. โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการมี บุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบด้าน การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ตามลำดับ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละองค์ประกอบมาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า องค์ประกอบ ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม อยู่ในลำดับแรก รองลงมา คือ องค์ประกอบด้าน การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิง นวัตกรรม ตามลำดับ

ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กทม. เป็นผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม โดยมีทั้งบุคลิกภาพแบบเปิด ประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และบุคลิกภาพแบบแสดงตัว อันส่งผลต่อการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสถานศึกษา สร้างความมั่นใจ ความน่าเชื่อถือ สร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานในสถานศึกษาให้เป็นองค์กร นวัตกรรมหรือสถานศึกษานวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กทม. ยังต้องได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม เพราะจากผลการศึกษาข้างต้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กทม. มีความต้องการ ให้ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กทม. พัฒนาตนเองหรือ

รับการพัฒนาจากองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งด้านความคิดยืดหยุ่น จินตนาการ และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรตณย์ จัตุรัส (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 พบว่า มีสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด โดยด้านบุคลิกภาพภายในมีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพภายนอก และด้านการปฏิบัติงาน ส่วนด้านมิตรสัมพันธ์มีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีระศักดิ์ นามวงษ์ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ นอกจากนี้ยังสามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้านปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดด้านปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามลำดับ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมมาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า ตัวชี้วัดด้านปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดการด้านสร้างวิสัยทัศน์



ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก มีการสร้างภาพในอนาคตที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ทันสมัย นำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมมือกันวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความท้าทาย เป็นไปได้ เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ ยังต้องได้รับการพัฒนาตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพราะผลจากการศึกษาข้างต้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองหรือรับการพัฒนาจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถนำวิสัยทัศน์สอดคล้องกับปรัชญาของสถานศึกษา เป็นกรอบในการกำหนดนโยบาย โครงการ/กิจกรรม และลงสู่การปฏิบัติจริง รวมทั้งการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และนำข้อมูลย้อนกลับมาทบทวนและต่อยอดการดำเนินงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภิญา กิจ เกตุวิเศษกุล (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราภา ประพันธ์พัฒน์ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.2 ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ องค์กรประกอบการดำเนินงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา รองลงมาคือ ตัวชี้วัดด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิก ตัวชี้วัดด้านการไว้วางใจและการกระจายความเป็น



ผู้นำ ตัวชี้วัดด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน และตัวชี้วัดด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิก ตัวชี้วัดด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน ตัวชี้วัดด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และด้านการไว้วางใจและการกระจายความเป็นผู้นำ ตามลำดับ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม มาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า ตัวชี้วัดด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตัวชี้วัดด้านการไว้วางใจและการกระจายความเป็นผู้นำ ตัวชี้วัดด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิก และ ตัวชี้วัดด้านการร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา ตามลำดับ

ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เป็นผู้ที่ทำให้การร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา กล่าวคือ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ยังต้องได้รับการพัฒนาตัวชี้วัดด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการประสานงาน เพราะผลจากการศึกษาข้างต้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองหรือรับการพัฒนาจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีทักษะในการพูดสื่อสาร การโน้มน้าว การแสดงออกอย่างถูกต้องตรงไปตรงมา กระชับ ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีทักษะการใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในการสื่อสารและประสานงานที่สะดวก รวดเร็ว เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา กันถิน (2560) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 มีระดับภาวะผู้นำ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราภา ประพันธ์พัฒน์ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประพนธ์ หลีสิน (2564)

ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการเป็นผู้นำทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการเป็นผู้นำทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ องค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านจินตนาการ และตัวชี้วัดด้านความคิดยืดหยุ่น ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านจินตนาการ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และตัวชี้วัดด้านความคิดยืดหยุ่น ตามลำดับ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม มาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า ตัวชี้วัดด้านความคิดยืดหยุ่น มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านจินตนาการและ ตัวชี้วัดด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ

ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการค้นหาองค์ประกอบหลักของปัญหาเพื่อสามารถเข้าใจปัญหามากยิ่งขึ้นและมีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ วางแผนและวางโครงสร้างเป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์และประเมินหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ยังต้องได้รับการพัฒนาตัวชี้วัดด้านความคิดยืดหยุ่น เพราะผลจากการศึกษาข้างต้น พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองหรือรับการพัฒนาจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ คิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบหลายแง่มุม ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบ

เดิม ๆ เปิดกว้างในการรับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสามารถนำแนวคิด/วิธีการรูปแบบเดิมมาพัฒนาต่อยอดทำให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่และมีคุณค่ามากขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพรัตน์ มูลศรีแก้ว (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างและขับเคลื่อนทีม ความกล้าหาญ และความปรารถนาอย่างแรงกล้า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีระศักดิ์ นามวงษ์ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

1.4 ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี ตัวชี้วัดด้านบทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ และตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำความคิดตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นแบบอย่างที่ดีตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ ตัวชี้วัดด้านบทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก และตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำความคิด ตามลำดับ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม มาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำความคิด มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้เสริมแรงและสนับสนุนให้รางวัลความสำเร็จ ตัวชี้วัดด้านบทบาทสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก ตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี และตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม ตามลำดับ

ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพหุสัจจะ เป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำ เข้าร่วมดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ ส่งเสริมสนับสนุน เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมค้นหาแนวทางการพัฒนาและแก้ปัญหา และวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีการควบคุม ติดตาม ประเมินการดำเนินงานอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพหุสัจจะ ยังต้องได้รับการพัฒนาตัวชี้วัดด้านบทบาทเป็นผู้นำความคิด เพราะผลจากการศึกษาข้างต้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพหุสัจจะ มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองหรือรับการพัฒนาจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ พัฒนางานของสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น มีกลยุทธ์หรือนวัตกรรมทางการบริหารที่เป็นเลิศ สามารถเป็นแบบอย่าง ทั้งยังสามารถเป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งสามารถให้ข้อมูล ความรู้ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ ครู บุคลากรด้วยแนวคิดสร้างสรรค์

สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรกิจ สุวรรณเกษม (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านบทบาทหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภิญญาภิจ เกตุวิเศษกุล (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านบทบาทหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านบทบาทหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bulinska-Stangrecka (2018) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของความเป็นผู้นำในการ

พัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรม พบว่า แนวปฏิบัติในการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมทางความคิดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.5 ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแสดงตัว รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบประนีประนอม ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก และตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์ ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแสดงตัว ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบประนีประนอม และตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์ ตามลำดับ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม มาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบประนีประนอม และ ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแสดงตัว ตามลำดับ

ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทร เป็นผู้ที่เปิดเผยตนเอง มีความอบอุ่น ตรงไปตรงมา เข้าหาง่าย ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น ชอบสร้างหรือจัดกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนา และมีเจตคติและพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทร ยังต้องได้รับการพัฒนาตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์ เพราะผลจากการศึกษาข้างต้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทร มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองหรือรับการพัฒนาจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ เปิดกว้าง เปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ ๆ และยอมรับความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่นเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรกิจ สุวรรณเกษม (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอ



ภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรตนย์ จัตุรัส (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด โดยด้านบุคลิกภาพภายในมีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพภายนอก และด้านการปฏิบัติงาน ส่วนด้านมิตรสัมพันธ์มีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งด้านบุคลิกภาพภายในควรจัดให้มีการอบรมผู้บริหาร เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งการเข้าศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ โดยมีการประเมินตนเองตามสมรรถนะและมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้านบุคลิกภาพภายนอก ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าร่วมอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา หมั่นศึกษาหาความรู้ อยู่สม่ำเสมอ เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาขององค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านการปฏิบัติงาน หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดเป็นมาตรฐานและตัวชี้วัดในการพัฒนาผู้บริหารที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารควรสร้างกรอบแนวคิดการดำเนินงานโดยมีการสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่าง สถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้ ควรมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของ สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการศึกษาดูงานจากสถานศึกษาต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จ และด้านมิตรสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยเรียนรู้จากสถานการณ์จริง เพื่อประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน และควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม แบ่งออกเป็น 5 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม Module 2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม Module 3 การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม Module 4 การแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม และ Module 5 การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม 4) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ พบว่า

มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยการจัดโครงสร้างโปรแกรมที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ นั้น สามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างความมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ มีกรอบการทำงานที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถนำความคิดสร้างสรรค์ เปลี่ยนเป็นนวัตกรรมการบริหารและเปลี่ยนแปลงเป็นการกระทำเพื่อให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษามากที่สุด รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมทางด้านการจัดการเรียนการสอนได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีระศักดิ์ นามวงษ์ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) วิธีดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรม โดย แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 3 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สาคร น้อมระวี (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ องค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ความมุ่งหมาย ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) โครงสร้างข้อบ่งชี้เนื้อหา ประกอบด้วย 6 Module ดังนี้ Module 1 การมีความคิดสร้างสรรค์ Module 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง Module 3 การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม Module 4 การมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ Module 5 การบริหารความเสี่ยง



Module 6 บรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม 4) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินก่อนการพัฒนา ประเมินหลังการพัฒนา 5) สื่อ และ 6) การวัดและการประเมินผล ซึ่งความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน พบว่า มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสภาพปัจจุบันด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ควรอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะการคิดสร้างสรรค์เป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมเลยก็ว่าได้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจะก่อให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำลาย แปลกใหม่ ก้าวทันต่อโลกในอนาคต นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียนและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร เชื่อมโยงไปถึงการคิดสร้างสรรค์ในการจัดระบบการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามภารกิจของสถานศึกษา การแสดงบทบาทหน้าที่ และการพัฒนาบุคลิกภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมให้เกิดขึ้นที่สามารถตอบสนองต่อการบริหารสถานศึกษา ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกแห่งพลวัต และช่วยสร้างสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1.2 ผลจากการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า

องค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม เป็นด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ คาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา เพื่อให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมให้มากขึ้น โดยพัฒนาตนเองให้สามารถคิดนอกกรอบ คิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบหลายแง่มุม ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ๆ เปิดกว้างในการรับความคิดใหม่ ๆ นำแนวคิด/วิธีการรูปแบบเดิมมาพัฒนาต่อยอด ก่อให้เกิดนวัตกรรมในสถานศึกษารวมไปถึงการพัฒนาตนเองให้สามารถค้นหาค้นหาองค์ประกอบหลักของปัญหาเพื่อสามารถเข้าใจปัญหา มากยิ่งขึ้น นำไปสู่การวิเคราะห์วางแผน วางโครงสร้าง และประเมินหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และสร้างสรรค์

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ควรส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด พร้อมทั้งกำกับดูแล และติดตามผลการพัฒนาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถรับมือ และออกแบบการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีและเป็นทักษะที่ถูกคาดหวังให้เกิดขึ้นมากที่สุด เพื่อการแก้ปัญหาในองค์กรที่ซับซ้อน การพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ และผลักดันการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้ได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างต่อเนื่องในการรับมือกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งพลวัต

2.2 ควรมีการศึกษาและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ความรู้ในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา ปัญหาและอุปสรรคมาสร้างวิสัยทัศน์ แล้วนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบอื่น

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กมลชนก ศรีธธา. (2538). **ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาททางพฤติกรรมกรรมการบริหารและผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กล้าหาญ ณาน. (2557). อิทธิพลของคุณลักษณะบุคลิกภาพ และความพึงพอใจที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานของผู้เข้าสู่ตลาดบัณฑิตใหม่. **วารสารวิทยาการจัดการ**, 31(1), 39-67.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : พี. เค. อินเตอร์พรีนซ์.
- กองทุนพัฒนานวัตกรรม. (2545). **รายงานประจำปี 2545**. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์. (2553). **CEO โลกตะวันออก : ฉบับเข้มข้น**. กรุงเทพฯ : สยามอินเตอร์บุ๊คส์.
- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2560). **เอกสารการสอนเทคนิคการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- กุลชญา ช่วยหนู. (2552). **โมเดลเชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานแบบกลุ่ม : อิทธิพลของบุคลิกภาพ ห้าองค์ประกอบ ส่งผ่านความรู้เกี่ยวกับการทำงานแบบกลุ่ม บุคลิกลักษณะ ผัดวันประกันพรุ่ง และปฏิสัมพันธ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะจิตวิทยาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุลชลี จงเจริญ. (2562). การพัฒนาชุดฝึกอบรมผ่านเว็บเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในประเทศไทย. **วารสารครุศาสตร์**, 47(1), 18-36.
- เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน. (2561). **ผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovation Leadership)**. กรุงเทพฯ : หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจฉบับออนไลน์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). **ความคิดสร้างสรรค์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ชัคเซสมีเดีย
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). **ดร.แดน สอนอ่าน : เคล็ดลับปลูกปัญญา เปลี่ยนชีวิต ในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ : ชัคเซส มีเดีย.
- โกศิษฐ์ เปลรินทร์. (2552). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วี.พริ้นท์

- จันทรานี สงวนนาม. (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.
- จิตาภา สุภษณานันท์. (2555). **การศึกษาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จิติมา วรณศรี. (2550). **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จิระศักดิ์ นามวงษ์. (2563). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิราภา ประพันธ์พัฒน์. (2562). **การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จุมพล หนีพานิช. (2551). **ผู้นำอำนาจและการเมืองในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จรีวรรณ จันพลา. (2557). **การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2550). **หลักการบริหารงานวิชาการ**. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2546). **การผลิตชุดการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์**. กรุงเทพฯ : เอมพันธ์.
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2553). **นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โปรเท็กซ์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). **ทักษะภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.

- เชี่ยวชาญ ภาาระวงศ์. (2560). การพัฒนาตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ญดาภัก กัลปดี. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฐิตินันท์ นันทะศรี. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทองคำ พิมพา. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทองใบ สุดซารี. (2551). การพัฒนาภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2557). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาเพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกกรอบ 3. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่กลางการประกันภัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นพรัตน์ มุลศรีแก้ว. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.



- นิกัญชลา ลั่นเหลือ. (2554). **โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิภา อินทวงค์. (2548). **การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2548). **มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ : Idea can do. วิสัยทัศน์กับนักบริหารการจูงใจคนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ประพนธ์ หลีสิน. (2564). **โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการแสงอีสาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน, 18(2), 59-72.**
- ประไพพรรณ เวชรักษ์. (2541). **การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร. วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 15(2), 2-3.**
- ประโยชน์ คล้ายลักษณ์. (2556). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15(ฉบับพิเศษ), 136-145.**
- ปวีณา กันถิน. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5. วารสาร Veridian E-Journal, Silpakorn University, 10(3), 1833-1848.**
- ปารวี สยัดพานิช. (2563). **การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพ งานจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล.
- พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์. (2547). **“Leadership for Organizational Effectiveness” การบริหารคน. วารสารการบริหารคน, 3(24), 65-68.**



- พระครูใบฎีกาอภิชาติ ธรรมสุโท. (2559). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมการบริหารกิจการคณะสงฆ์ใน  
ทศวรรษหน้า. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร., 4(2), 313-325.
- พัชรศิริ ราชรักษ์. (2555). บุคลิกภาพที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของงานและความต้องการประสพ  
ความสำเร็จของกลุ่มพนักงาน GEN Y: กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและเอกชนใน  
ประเทศไทย. WMS Journal of Management Walailak University, 1(1), 29-45.
- พิทักษ์ ทิพย์วาริ. (2559). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบัน  
การพลศึกษา. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 11(1), 57-70.
- พิศมัย อ่ำไพพันธุ์. (2560). **ความคิดสร้างสรรค์ Creative Thinking**. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏเชียงใหม่.
- พิสิฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พีรตนย์ จัตุรัส. (2560). การประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง  
นวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เพลินใจ พฤษชาศิริรัตน์. (2549). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). **ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทาง  
การศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล จันทระภักดิ์. (2550). การพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายโรงเรียน  
มัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้กระบวนการหลักสูตร. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
นเรศวร.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์มนตรีจำกัด.
- ภิญญา สายศิริสุข. (2561). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
กลุ่มสหวิทยาเขตปัญญาดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- มงคล อุดมชัยพัฒนากิจ. (2557). **ทักษะชีวิต บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และบรรยากาศองค์กร ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคนและคุณภาพในการทำงานของพนักงานใน บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2554). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : เอสแอนด์จี กราฟฟิค.
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). **การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร.
- วัลลีพันธุ์ ปาทาน. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการ การศึกษาระดับปฐมวัยในโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒผล. (2564). **การคิดยืดหยุ่นใน Next normal Cognitive Flexibility in Next Normal**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). **ภาวะผู้นำฉบับก้าวหน้ายุค**. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2555). **แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2556). **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- เวียงวิวรรณ ทำทูล. (2557). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะ สูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศศิภา ชัยประสิทธิ์. (2553). **“องค์กรแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- ศุภิญญาภิจ เกตุวิเศษกุล. (2562). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. สมชาย เทพแสง. (2552). **ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ : รูปแบบใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในทศวรรษหน้า**. **วารสารบริหารศึกษา มศว.**, 6(11), 83–95.
- สมชาย รุ่งเรือง. (2560). **รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สัมพันธ์ สีมุ่ย. (2553). **การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- สัมพันธ์ ธรนิธย์. (2556). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- สาคร น้อมระวี. (2565). **โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สาวินีย์ ทวยจันทร์. (2557). **การทำงานเป็นทีมของเทศบาลตำบลดอนหัวฬอ อำเภอเมืองชลบุรี**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2557). **ผู้นำที่สร้างความร่วมมือร่วมใจไม่ต้องใช้อำนาจ**. กรุงเทพฯ : บริษัทที่ปรึกษาเอพีเอ็ม กรุ๊ป.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). **กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). **สุดยอดนวัตกรรมไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2557). **แนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2555). แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.

วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 14(2), 117-128.

สุชยา ชูแสง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และผลการเรียนรู้ เป็นทีมบุคลากรทางการขนส่งทางทะเลในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา.

วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2555). การบริหารโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สุธินี ฤกษ์ษา. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2552). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน

สมิตรา พงศธร. (2550). สรุปเรื่องของหลักสูตร. วารสารสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2(79), 15-23.

สุรกิจ สุวรรณแกม. (2561). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน อำเภอภาษี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร

มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สุรพล พะยอมแย้ม. (2541). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. มหาสารคาม : ตักศิลาการพิมพ์.

สุวิมล ตีรกานันท์. (2548). การประเมินโครงการ: แนวทางสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนห์ จุ้ยโต. (2546). การบริหารนวัตกรรม : ศาสตร์ใหม่ของการจัดการ. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 1(1), 35-43.

เสาวนิต ชัยมุกลีก. (2545). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.

- อนันต์ พันนึก. (2554) การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์. (2559). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership)**. [ออนไลน์] :  
ได้จาก : <http://www.trueplookpanya.com/knowledge/content/52233/-edu-t2s1-t2-t2s3->. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2565].
- อมรากล อินโชนนท์. (2552). การพัฒนาแบบประเมินความคิดสร้างสรรค์. **วารสารจิตวิทยาคลินิก**, 40(2), 25-30.
- อรนุช ลิมตศิริ. (2546). **นวัตกรรมและเทคโนโลยีการเรียนการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์. (2553). **การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัญชิสรา ชูศรี. (2557). **นวัตกรรมบริการ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการตลาดแบบปากต่อปากที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับบริการหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- เอกศิษฐ์ เจริญธัญญะบุรณ์. (2560). บุคลิกภาพ ทักษะ และภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร. **วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**, 10(1), 1604-1619.
- Adair, J. (1986). **Effective Teambuilding**. London : Gower Alders hot.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. **Advances in Experimental Social Psychology**, 2, 267-299.
- Ahmed, P.K. (1998). Culture and Climate for Innovation. **European Journal of Innovation Management**, 1(1), 30-43.
- Alharbi, I.B.A. (2021), I.B.A. Innovative Leadership: A Literature Review Paper. **Open Journal of Leadership**, 10(3), 214-229.
- Armstrong, M. (2020). **Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward**. 15th ed. London : Kogan Page Publishers.

- Avolio, B.J. (1999). **Full range Leadership Development : Building the Vital Force in Organizations**. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Avolio, B.J. (2011). **Full Range Leadership Development**. 2nd ed. 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 17 January 2022].
- Barber, A.E. and Bretz, Jr.R.D. (2000). **Compensation, attraction and retention**. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (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 27 February 2022].
- Beare, H., Caldwell, B.J. and Millikan, R.H. (1989). **Creating an excellent school: Some new management techniques**. London : Routledge.
- Bennis, W. (2002). **Creative Leadership**. Bangkok : Chulalongkorn University.
- Bernick, M. (2005). **Job Training That Gets Results Ten Principles of Effective Employment Programs**. Michigan : Pfeiffer.
- Blase, J. and Blasé, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. **Journal of Educational Administration**, 38(2), 130-141.
- Boone, E.J. (1992). **Developing Program in Adult Education**. New Jersey : Prentice Hall.
- Brosseau, D. (1959). **Ready to Be a Thought Leader?: How to Increase Your Influence, Impact, and Success**. United State of America : HB Printing.
- Bulinska-Stangrecka, H. (2018). The Role of Leadership in Developing Innovation Potential. **International Journal of Economics, Business and Management Research**, 2(3), 270-289.



- Caffarella, R. (2002). **Planning: Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educations, Trainers And Staff Developers**. San Francisco : Jossey – Bass Publishers.
- 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(3), 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 Conway, K. (2005). **The Trainer’s Tool Kit**. 2nd ed. New York : American Management Association.
- Costa, P.T. and McCrae, R.R. (1992). **Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory Professional Manual**. Odessa FL : Psychological Assessment Resources.
- 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.
- Den Hartog, D.N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior. **European Journal of Innovation Management**, 10(1), 41-64.
- Deschamps, J. (2008). **Innovation Leader : How Senior Executives Stimulate, Steer and Sustain Innovation**. England : John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2002). **A frame for human resource management**. 2nd ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Drucker, J. and White, G. (2000). The context of reward management, in White, G., & Drucker, J. **Reward Management : A Critical Text**. London : Routledge Studies in Employment Relations.
- Drucker, P.F. (1985). **Innovation and Entrepreneurship**. New York : Harper.
- Drucker, P.F. (1994). The Age of Social Transformation. **Atlantic Monthly**, 53(80), 274.
- DuBrin, A.J. (1995). **Leadership : Research, Practices, and Skills**. Boston : Houghton.



- DuBrin, A.J. (2006). **Leadership : 2nd Asia-pacific Edition**. Boston : Houghton Mufflin Company.
- DuBrin, A.J. (2010). **Principles of Leadership**. 6th ed. Canada : South Western, Cengage 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.
- Eisenhardt, K.M. and Brown, S.L. (1999). Patching : Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. **Harvard Business Review**, 77(3), 72-82.
- Fairholm, G.W. (1994). **Leadership and the culture of trust**. Westport, CT : Praeger.
- George, B. (2012). **Developing Innovative Leaders**. [online]. Available from: <http://www.billgeorge.org/page/developing-innovative-leaders1>. [accessed 17 January 2022].
- Glickman, C.D. (1990). **Supervision Instruction : A Developmental Approach**. 2nd ed. Boston : Allyn & Bacon Inc.
- Gliddon, D.G. (2006). **Forecasting a Competency Model for Innovation Leaders using a Modified Delphi Technique**. Ph.D. Thesis, Pennsylvania State University.
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. **Journal of Personality and Social Psychology**, 59(6), 1216–1229.
- Goldsmith, R.E. and Clark, R.A. (2008). An analysis of factors affecting fashion opinion leadership and fashion opinion seeking. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, 12(3), 308–322.
- Golembiewski, R. and McConkie, M. (1975). The Centrality of Interpersonal Trust in Group Process. In Cooper, G. L. (Ed), **Theories of Group Processes**, 131-185. London : John Wiley & Sons.
- Good, C.V. (1973). **Dictionary of Education**. New York : McGraw-Hill.
- Gordon, J.C. and Berry, J.K. (1993). **Environmental Leadership: Developing Effective Skills and Styles**. Washinton, DC : Island Press.
- Guilford, J.P. (1967). **The Nature of Human Intelligence**. New York. McGraw Hill.

- Hackman, D.G., Schmitt-Oliver, D.M. and Tracy, J.C. (2002). **The Standards-Based Administrative Internship : Putting the ISLLC Standards into Practice.**
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. **Cambridge Journal of Education**, 33(3), 329-351.
- Harris, A. (2009). Creative Leadership. **Journal of Management in Education**, 23(1), 9-11.
- Higgins, J.M. (1995). **Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ—Its Innovation Quotient.** New York : New Management Publishing Company.
- Horth, D. and Bunchner, D. (2014). Innovation Leadership : How to use innovation to lead effectively, Work Collaboratively and Drive Results. **Center for Creative Leadership**, 18, 286-297.
- House, J.S. (1981). **Work Stress and Social Support.** Readind, M.A. : Addison Wesley.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (2006). **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience.** New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Imaginationcomau. (2016). **8 reasons why innovation is important to businesses today.** [online]. Available from : <http://www.imagination.com>. [accessed 17 January 2022].
- Isaksen, S.G., Dorval, K.B. and Treffinger, D.J. (2011). **Creative Approaches to Problem Solving.** 3rd ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Jaffer, S. (2013). **Harnessing Innovation in the 21<sup>st</sup> Century : The Impact of Leadership Styles.** Washington DC : The Faculty of The Colombian College of Arts and Sciences of The George Washington University.
- Jennings, C. (2013). **Framework for High Performance.** [online]. Available from : <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010framework-for-highperformance.html>. [accessed 24 February 2022].
- Johnson, J.D. and others. (1997). Testing Two Contrasting Structural Models of Innovativeness in a Contractual Network. **Human Communication Research**, 24(2), 320-348.

- 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 20 January 2022].
- Katz, E., (1955). **Personal Influence. The part played by people in the flow of mass communication**. New York : Free Press.
- Knezevich, S.J. (1984). **Administration of Management**. 5th ed. New York : Harper and Row.
- Knowles, M. (1980). **The Modern Practice of Adult Education : What is Andragogy**. Chicago : Follet.
- Koontz, H. and Wehrich, H. (2009). **Essentials of Management**. 8th ed. New Delhi : Tata McGraw-Hill.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2006). **Leadership Practices Inventory**. 3rd ed. Pfeiffer, San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (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, S.H. (2008). **Measuring Cognitive and Psychological Engagement in Middle School Students**. Ed.D. Thesis, The University of South Dakota.
- Lindgaard, S. (2009). **The Open Innovation Revolution: Essentials, Roadblocks and Leadership Skills**. New Jersey : Wiley.
- Loader, A. (2016). **Why should you show innovative leadership?**. [online]. Available from : <https://blog.castle.co/innovative-leadership>. [accessed 17 January 2022].
- Locke, E.A. and others. (1991). **The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully**. New York : Lexington Books.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). **The Career Architect Development Planner**. Minneapolis : Lominger.
- Lumsdaine, E. and Lumsdaine, M. (1995). **Creative Problem Solving: Thinking Skills for a Changing Word**. New York : McGraw-Hill.

- Mankin, D. (2009). **Human Resource Development**. New York : Oxford University Press.
- Marquardt, M.J. and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization**. New York : IRWIN.
- Marsick, V.J. and Watkins, K.E. (1999). **Facilitating Learning in Organization: Making Learning Count**. United Kingdom : Gower Publishing Limited.
- McAllister, D.J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. **The Academy of Management Journal**, 38(1), 24-59.
- McCauley, C.D. (1986). **Developmental Experiences in Managerial Work : A Literature Review**. North Carolina : Center for Creative Leadership.
- McFarland, D. (1979). **Management : Foundation & Practices**. 5th ed. New York : Macmillan Publishing Inc.
- McGrath, J. (1962). **Leadership behavior: Some requirements for leadership training**. Washington, DC : U.S. Civil Service Commission.
- Merton, R.K. (1968). **Social theory and social structure**. Glencoe, IL : Free Press.
- Mitchell, E.W. and Kowalik, F.T. (1999). **Creative Problem Solving**. 3rd ed. NUCEA : Genigraphict.
- Mitchell, T.R. and Larson, J.R. (1987). **People in Organizations : An Introduction to Organization Behavior**. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- 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.
- Owens, R.G. (2004). **Organizational Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Reform**. New York: Pearson Education.
- Palus, C.J. and Horth, D.M. (2005). **The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges**. San Francisco : Jossey Bass.
- Parker, G.M. (1990). **Team Players and Teamwork : The New Competitive Business Strategy**. San Francisco, Calif : Jossey-Bass.

- Patel. (2012). Evolutionary crossroads in developmental biology. **Development**, 139 (11), 2637-2638.
- Porter, M.E. (1990). The competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**, 68(2), 73-93.
- Reynolds, L.J. (1997). **Successful site-base management: A practice guide**. California : Corwin Press.
- Robbins, S.P. (2003). **Organizational Behavior : Concepts Controversies and Application**. 10th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Rogers, E.M. (1962). **Diffusion of Innovations**. New York : Glencoe.
- Rogers, P.J. (2000). Program Theory: Not Whether Programs Work but How They Work. In: Stufflebeam, D.L., Madaus, G.F., Kellaghan, T. (eds) **Evaluation Models. Evaluation in Education and Human Services**. New York : Springer, Dordrecht.
- Ronning, R., Espedal, B. and Jordahl, A. (2013). An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development. **European Journal of International Management**, 7(5), 501-516.
- Roscorla, T. (2010). **The 7 Steps to Innovative Leadership**. [online]. Available from : <http://www.convergemag.com/policy/The-7-Elements-of-Innovative-Leadership.html>. [accessed 17 January 2022].
- Sandy Schuman. (2005). **The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation (J-B International Association of Facilitators 6)**. San Francisco : A Wiley Imprint.
- 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.
- Schmidt, F.L. and Hunter, J.E. (1992). Development of a Casual Model of Processes Determining Job Performance. **Current Directions in Psychological Science**, 1(3), 89-92.
- Seth, K. (2017). Visionary Leadership : How Association Leaders Embrace Disruption in the 21st Century. **Political Psychology**, 38(5), 721-39.

- Sharma, P. (2008). **Innovative Leadership**. [online]. Available from : <http://www.scribd.com/doc14705971/Innovative-Leadership>. [accessed 17 January 2022].
- Shaw, R.B. (1997). **Trust in balance building successful organization on results, integrity and concerns**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Shoonhoven, C. and others. (1990). Speeding Products to Market ; Waiting Time to First Product Introduction in New Firms. **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 177-207.
- Sims, R.R. (2006). **Human Resource Development: Today and Tomorrow**. Greenwich, CT : Information Age.
- Skinner, B.F. (1958). Reinforcement today. **American Psychologist**, 13(3), 94–99.
- 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 17 January 2022].
- Spillane, J.P., Diamond, J.B., Sherer, J. and Coldren, A. (2006). in press. Distributing leadership. In **Developing leadership: Creating the schools of tomorrow**. Milton Keynes : Open University Press.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature. **Journal of Psychology**, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R.M. (1969). Validity of Leader Behavior Descriptions. **Personal Psychology**, 22, 153-168.
- Styles, M.H. (1990). Effective model of systematic program planning, in M.J. Barr L.A. Keating and Associates, **Developing effective student service program**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Swansburg, R.C. (1996). **Management and leadership for nurse managers**. 2th ed. Bonton : Jones and Bartlett.
- Swanson, R.A. and Holton, E.F. (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>. [accessed 20 January 2022].
- Tourish, D. and Paul, R. (2003). Critical Upward Feedback in Organization: Processes, Problems and Implications for communication management. **Journal of Communication Management**, 8(2), 150-167.
- Trethowon, D.M. (1991). **Management With Appraisal Achieving Quality Schools Through Performance Management**. London : Paul Chapman.
- Tushman, M.L. and O'reilly, C.A. (1997). **Winning through Innovation: a Practical Guide to Leading Organizational change and Renewal**. Boston : Harvard Business School Press.
- Ubben, C.G. and others. (2001). **The Principal: Creative Leadership for Effective School**. 4th ed. Boston : Ally and Bacon.
- Von Stamm, B. (2012). **Managing Innovation, Design and Creativity**. Chichester : John Wiley & Sons.
- Warner, C. (2005). **Educational Leadership Philosophy**. [online]. Available from : <https://www.msu.edu/~arnoldc5/ead991bleadership.htm>. [accessed 17 January 2022].
- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1993). **Sculpting the Learning Organization: Lesson in the Art and Science of Systemic Change**. New York : Jossey-Bass.
- Weiss, S.D. and Legand, P.C. (2011). **Innovative Intelligence**. Ontario : John Wiley and Sons Canada, Ltd.
- Werner, J.M. and DeSimone, R.L. (2010). **Human Resource Development**. Mason, OH : South-Western Cengage Learning.
- Westley, F. and Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, 10, 17-32.
- Wills, M. (1993). **Managing the Training Process: Putting the Basic into Practice**. London : McGraw-Hill, John Wiley and Sons.
- Wilmore, E.L. (2002). **Principal Leadership: Applying the New Educational Leadership Constituent Council (ELCC) Standards**. Thousand Oak, California : Conwin Press.



Woodcock, M. (1989). **Team development manual**. 2nd ed.. Worcester, Great Britain : Billing & Son.

Woodcock, M. and Francis, D. (1994). **Teambuilding Strategy**. 2nd ed. Cambridge : Cambridge University Press.

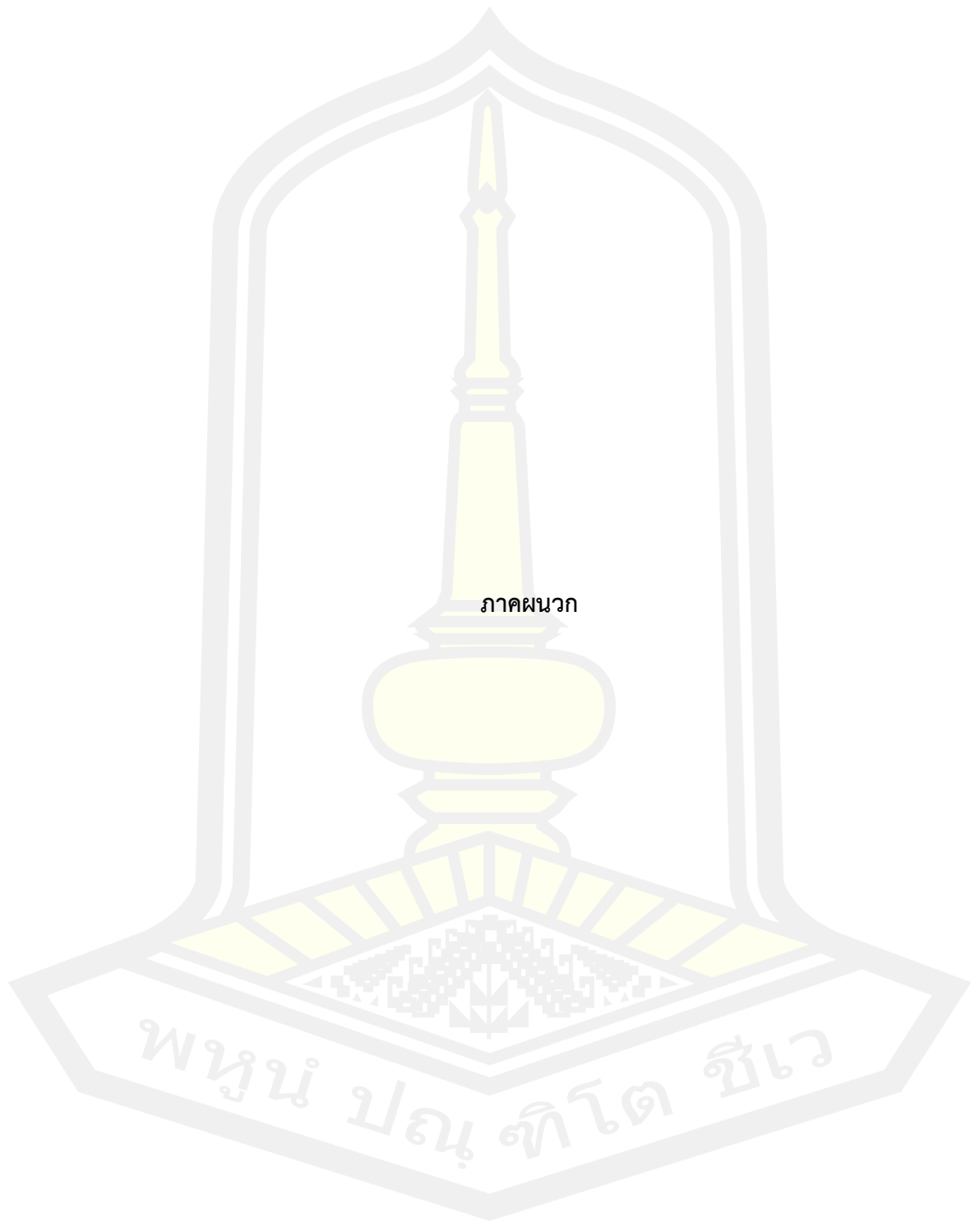
WorldatWork. (2010). **The Relative Influence of Total Rewards Elements on Attraction, Motivation and Retention**. USA : WorldatWork The tot.

Yukl, G.A. (1989). **Leadership in Organization**. New York : Prentice-Hill.

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.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

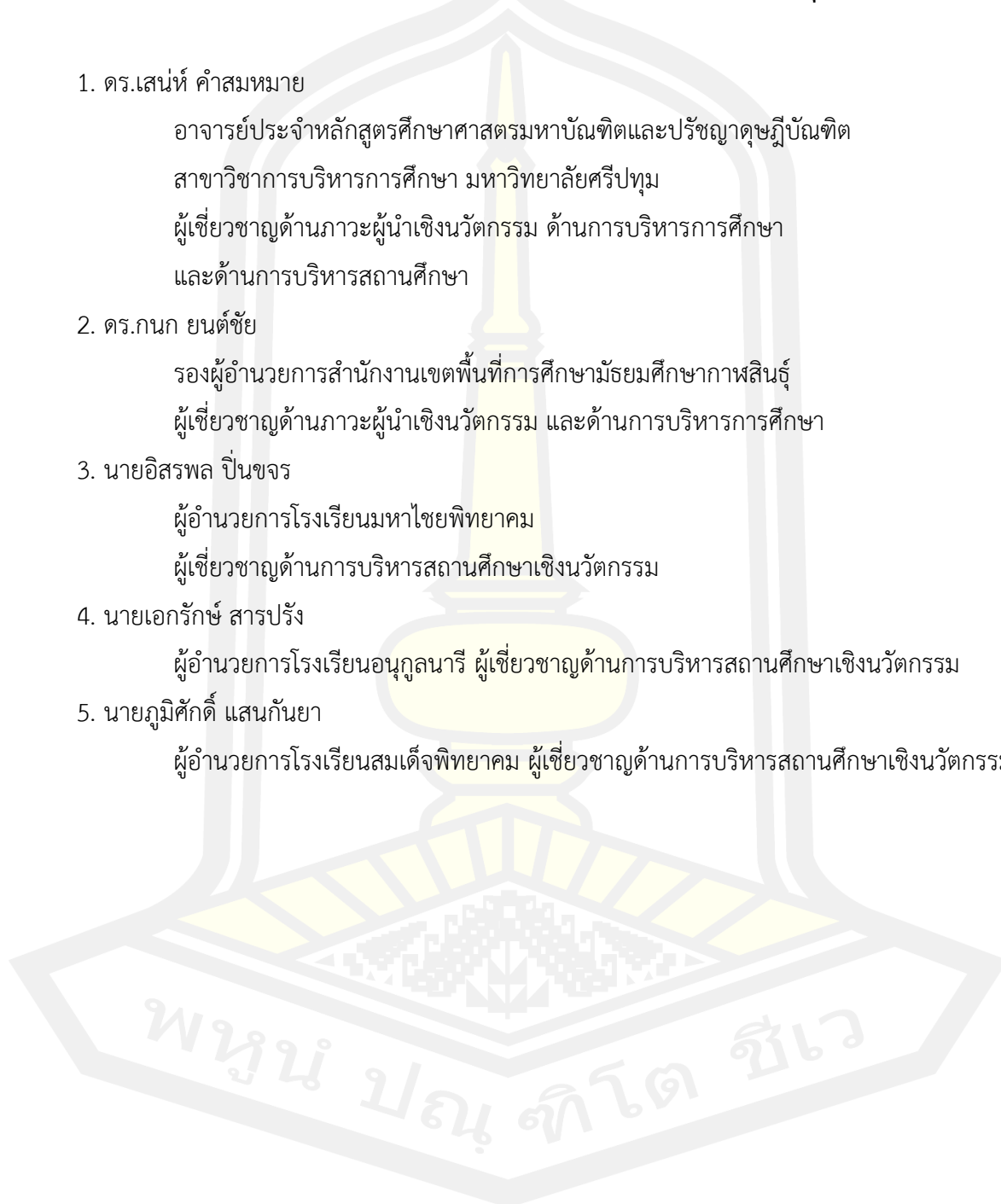
### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

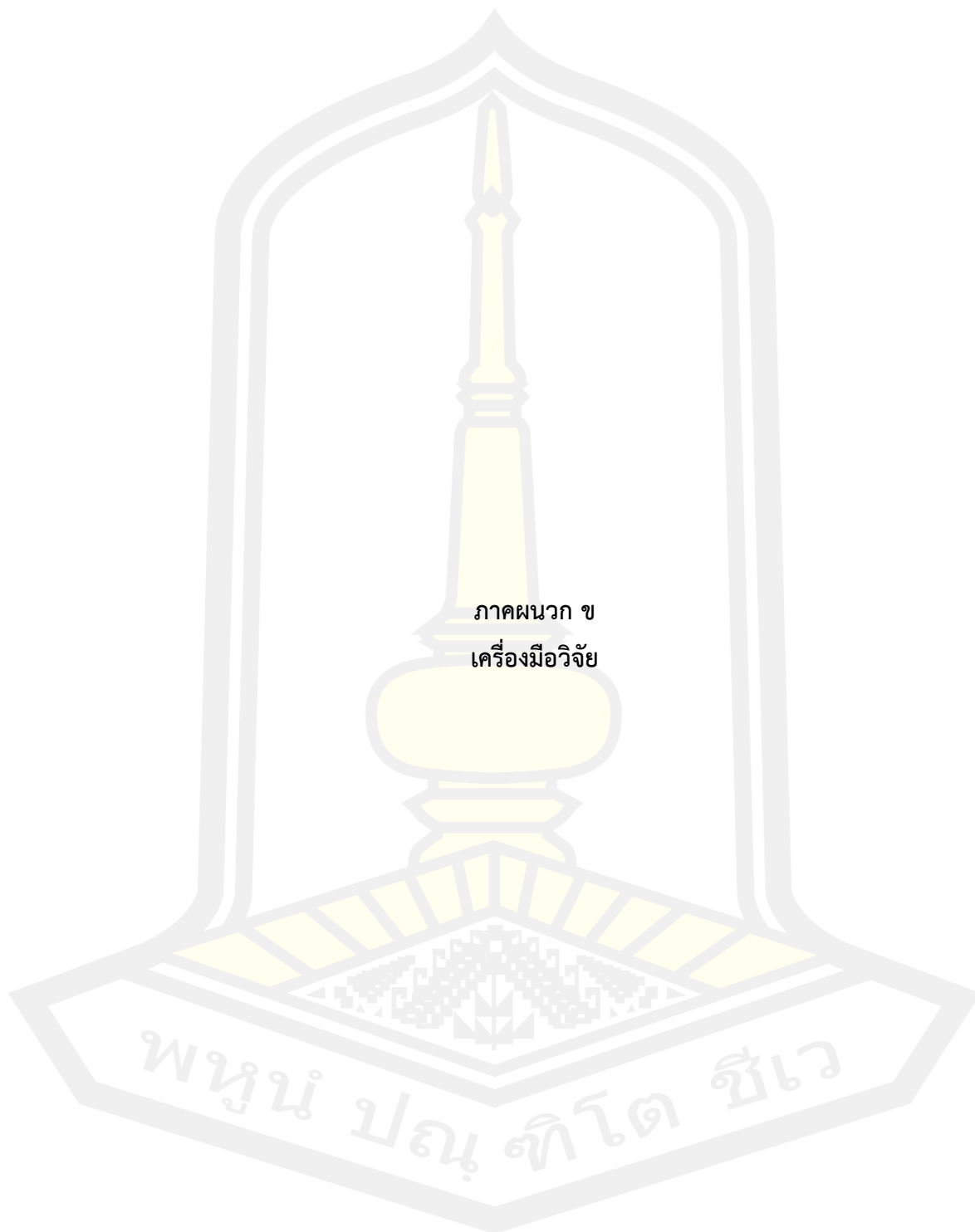
1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน  
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ  
 วุฒิการศึกษา การศึกษาดุขฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. ว่าที่พันตรี ดร.จรัญ น่วมมะโน  
 วุฒิการศึกษา การศึกษาดุขฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการนิเทศการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและนิเทศการศึกษา
4. ดร.ตรี ภูวิโคตรธนกุล  
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา
5. ดร.อานนท์ นนทวัน  
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์ดุขฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา

พหุบัณฑิต ชีวะ

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม  
ของร่างโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์**

1. ดร.เสนห์ คำสมหมาย  
อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตและปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการบริหารการศึกษา  
และด้านการบริหารสถานศึกษา
2. ดร.กนก ยนต์ชัย  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์  
ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และด้านการบริหารการศึกษา
3. นายอิสรพล ปิ่นขจร  
ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาไชยพิทยาคม  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม
4. นายเอกรักษ์ สารปริง  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุกุลนารี ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม
5. นายภูมิศักดิ์ แสนกันยา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาเชิงนวัตกรรม





ภาคผนวก ข  
เครื่องมือวิจัย

พหุบัณฑิตวิทยาลัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลีนธุ์

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลีนธุ์
2. ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลีนธุ์
3. แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความจริง คำตอบที่เป็นจริงที่สุดจะช่วยให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลีนธุ์
4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวมาลิตา พรหมโสภา

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 093 – 3586842



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  น้อยกว่า 31 ปี  น้อยกว่า 31-40 ปี  
 41 – 50 ปี  มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก
4. ตำแหน่ง  ผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้รักษาการในตำแหน่งฯ  
 ครู
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 (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 121 – 600 คน)  
 โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 601 – 1,500 คน)  
 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 1,501 คน ขึ้นไป)



ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความท้าทาย เป็นไปได้ และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา										
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์</b>											
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษากับครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา										
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทางแสดงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา										
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา										
<b>ตัวชี้วัดที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</b>											
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำวิสัยทัศน์สอดคล้องกับปรัชญาของสถานศึกษา เป็นกรอบในการกำหนดนโยบาย โครงการ/กิจกรรม และลงสู่การปฏิบัติจริง										
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมและเหมาะสมในการนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ										
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์										
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์										
14	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด										
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และนำข้อมูลย้อนกลับมาทบทวนและต่อยอดการดำเนินงาน										



ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน						สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 5 การร่วมมือและร่วมแก้ปัญหา</b>												
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ											
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน											
25	ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน											
<b>องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม</b>												
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 ความคิดยืดหยุ่น</b>												
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดนอกกรอบ คิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบหลายแง่มุม											
27	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ๆ เปิดกว้างในการรับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร											
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวคิด/วิธีการรูปแบบเดิมมาพัฒนาต่อยอดทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และมีคุณค่ามากขึ้น											
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 จินตนาการ</b>												
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าที่จะคาดหวังหรือวาดฝันภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่พึงปรารถนา											
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดจินตภาพของสถานศึกษาในอนาคตให้ครูและบุคลากรเห็นได้อย่างชัดเจน											
<b>ตัวชี้วัดที่ 3 การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์</b>												
31	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการค้นหาองค์ประกอบหลักของปัญหาเพื่อสามารถเข้าใจปัญหามากยิ่งขึ้น											
32	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ วางแผนและวางโครงสร้างเป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์และประเมินหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์											







ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
52	ผู้บริหารสถานศึกษามีจริยธรรมในการพัฒนานวัตกรรม ไม่ลอกเลียนแบบผลงานผู้อื่นหรือองค์กรอื่น												
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 บุคลิกภาพแสดงตัว</b>													
53	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เปิดเผยตนเอง มีความอบอุ่น ตรงไปตรงมา และเข้าหาง่าย												
54	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น ชอบสร้างหรือจัดกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางาน												
55	ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติและพฤติกรรมเชิงบวก ในการปฏิบัติงาน												
<b>ตัวชี้วัดที่ 3 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม</b>													
56	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความยืดหยุ่นสูง												
57	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและไว้วางใจในความรู้ความสามารถ และความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน												
58	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการขจัดความขัดแย้งในองค์กรได้ดี โดยใช้หลักเหตุผลและมีความยุติธรรม												
<b>ตัวชี้วัดที่ 4 บุคลิกภาพแบบเปิดประสบการณ์</b>													
59	ผู้บริหารสถานศึกษามีความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ เปิดกว้าง เปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ ๆ												
60	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง												

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือ



## แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

#### คำชี้แจง :

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้กับกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
  - ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา
3. ขอความกรุณาท่านได้แสดงความคิดเห็น และกรุณาระบุข้อความคิดเห็นให้ครบทุกข้อ ทุกประเด็น โดยพิจารณาจากสภาพจริงของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
4. การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์จากท่าน
5. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ และจะใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยจะนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวม ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่ท่านหรือการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวมาลีตา พรหมโสภา

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 093 – 3586842

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

- 1.1 ชื่อ – สกุล.....
- 1.2 สถานภาพ ( ) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ( ) ครู
- 1.3 วันที่..... เดือน ..... พ.ศ. .... ตั้งแต่เวลา ..... ถึง .....
- 1.4 สถานที่สัมภาษณ์.....

## ตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์

### 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

ท่าน/ผู้บริหารของท่าน มีวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารจัดการ  
สถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 2. ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม

ท่าน/ผู้บริหารของท่าน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมในการบริหาร  
จัดการศึกษาด้านนวัตกรรมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 3. ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม

ท่าน/ผู้บริหารของท่าน มีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 4. ด้านการแสดงผลงานที่เชิงนวัตกรรม

ท่าน/ผู้บริหารของท่าน มีการแสดงผลงานที่อย่างไรในการส่งเสริม สนับสนุน การสร้าง/พัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 5. ด้านการมีบุคลากรเชิงนวัตกรรม

ท่าน/ผู้บริหารของท่าน มีการแสดงออกเชิงนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ ..... ผู้ให้สัมภาษณ์

(.....)

...../...../.....



**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้**  
**ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์**  
**(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
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

นางสาวมาลีตา พรหมโสภา

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 093 – 3586842

**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้**  
**ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ**

**คำชี้แจง** ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ระดับคะแนนที่ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมและ  
 ความเป็นไปได้

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
1. หลักการของโปรแกรม											
2. เป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของโปรแกรม											
3. เนื้อหากิจกรรมของ โปรแกรม											
4. กระบวนการพัฒนาของ โปรแกรม											
5. การวัดและประเมินผล โปรแกรม											
<b>รวม</b>											

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....



ภาคผนวก ค  
คุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

พหุบัณฑิตวิทยาลัย



ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาหสินธุ์

สำหรับผู้ประเมิน/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ที่มีข้อสอบทั้งหมด จำนวน 60 ข้อ  
สรุปผลจากการวิเคราะห์พบว่า มีข้อสอบที่ใช้ได้ จำนวน 60 ข้อ และไม่มีข้อสอบที่ต้องตัดทิ้ง/ปรับปรุง

ตารางการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าIOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าIOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
20	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
21	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
22	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
23	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
29	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
31	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
32	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
33	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
34	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
35	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
36	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
37	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
38	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
39	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
40	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
41	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
42	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
43	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
44	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
45	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าIOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
46	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
47	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
48	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
49	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
50	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
51	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
52	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
53	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
54	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
55	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
56	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
57	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
58	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
59	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
60	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้

จากผลการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาที่ค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่งก็คือค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) หรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยจะพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ดังนั้นจึงพบว่าข้อคำถามที่เข้าเกณฑ์หรือมีความตรงหรือสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์จำนวน 60 ข้อ จากทั้งหมด 60 ข้อ และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ  
ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

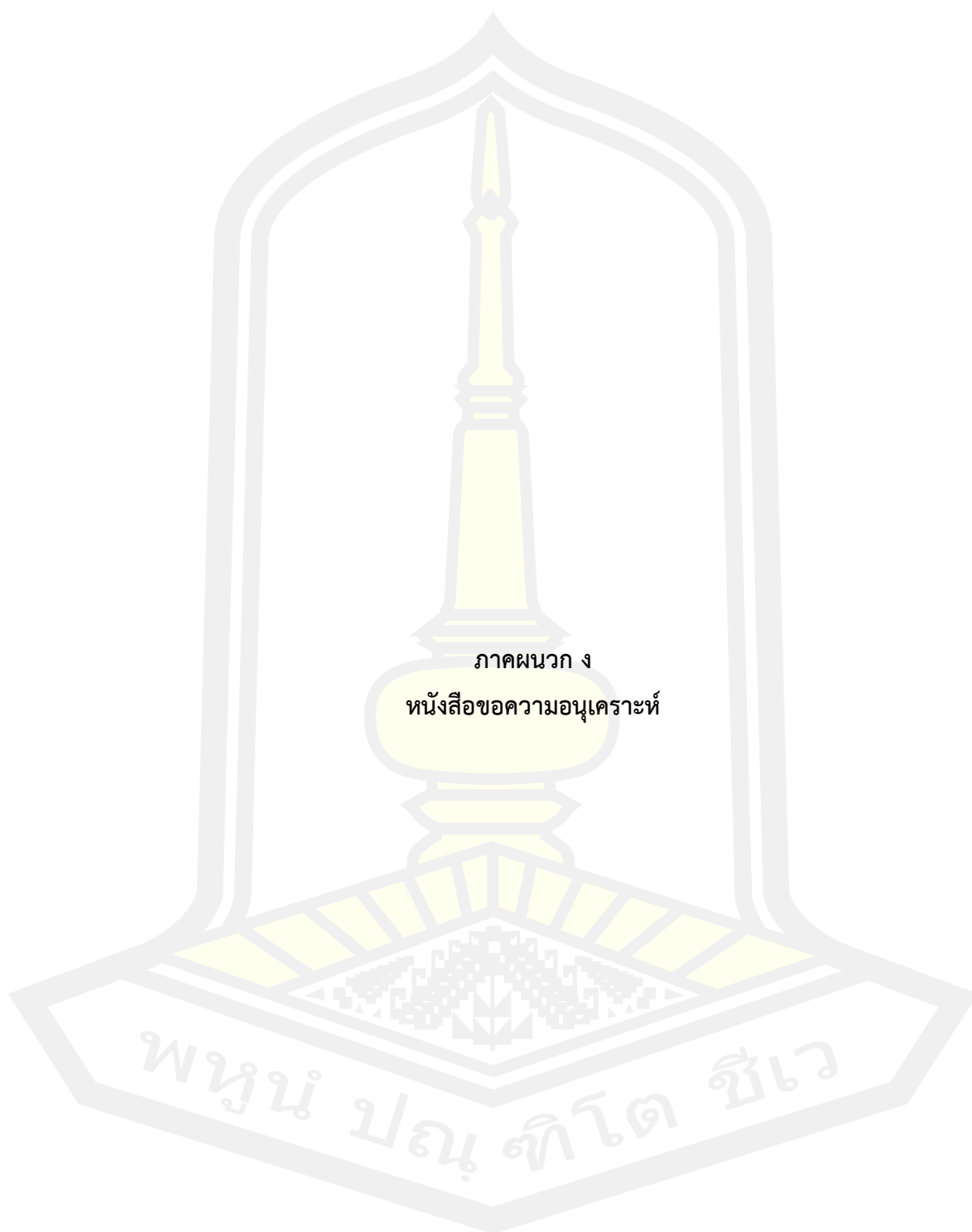
ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น				
ข้อที่	สภาพปัจจุบัน	ค่าความ เชื่อมั่น	สภาพที่พึง ประสงค์	ค่าความ เชื่อมั่น
ข้อ 1	0.75	0.98	0.76	0.99
ข้อ 2	0.68		0.82	
ข้อ 3	0.59		0.78	
ข้อ 4	0.70		0.76	
ข้อ 5	0.64		0.79	
ข้อ 6	0.67		0.76	
ข้อ 7	0.53		0.46	
ข้อ 8	0.62		0.66	
ข้อ 9	0.55		0.67	
ข้อ 10	0.59		0.85	
ข้อ 11	0.75		0.77	
ข้อ 12	0.51		0.77	
ข้อ 13	0.50		0.77	
ข้อ 14	0.55		0.69	
ข้อ 15	0.67		0.71	
ข้อ 16	0.75		0.75	
ข้อ 17	0.89		0.72	
ข้อ 18	0.77		0.74	
ข้อ 19	0.79		0.75	
ข้อ 20	0.78		0.64	
ข้อ 21	0.87		0.84	
ข้อ 22	0.86		0.78	

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น				
ข้อที่	สภาพปัจจุบัน	ค่าความ เชื่อมั่น	สภาพที่พึง ประสงค์	ค่าความ เชื่อมั่น
ข้อ 23	0.83		0.65	
ข้อ 24	0.71		0.85	
ข้อ 25	0.78		0.59	
ข้อ 26	0.83		0.84	
ข้อ 27	0.86		0.80	
ข้อ 28	0.90		0.84	
ข้อ 29	0.80		0.89	
ข้อ 30	0.82		0.84	
ข้อ 31	0.74		0.81	
ข้อ 32	0.72		0.87	
ข้อ 33	0.94		0.77	
ข้อ 34	0.92		0.73	
ข้อ 35	0.82		0.85	
ข้อ 36	0.81		0.92	
ข้อ 37	0.81		0.88	
ข้อ 38	0.75		0.93	
ข้อ 39	0.85		0.79	
ข้อ 40	0.85		0.85	
ข้อ 41	0.91		0.88	
ข้อ 42	0.89		0.81	
ข้อ 43	0.86		0.86	
ข้อ 44	0.83		0.80	
ข้อ 45	0.83		0.80	
ข้อ 46	0.88		0.86	
ข้อ 47	0.91		0.89	
ข้อ 48	0.88		0.90	

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น				
ข้อที่	สภาพปัจจุบัน	ค่าความ เชื่อมั่น	สภาพที่พึง ประสงค์	ค่าความ เชื่อมั่น
ข้อ 49	0.90		0.90	
ข้อ 50	0.81		0.81	
ข้อ 51	0.84		0.68	
ข้อ 52	0.82		0.86	
ข้อ 53	0.64		0.90	
ข้อ 54	0.48		0.78	
ข้อ 55	0.82		0.75	
ข้อ 56	0.81		0.82	
ข้อ 57	0.91		0.83	
ข้อ 58	0.77		0.68	
ข้อ 59	0.64		0.81	
ข้อ 60	0.90		0.83	

สรุป ค่าอำนาจจำแนกรายข้อทุกข้อเป็นไปตามเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.20 – 1.00 เป็นข้อคำถามที่ดี สามารถนำไปใช้ได้ และผู้วิจัยนำค่าอำนาจจำแนกมาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient:  $\alpha$ ) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ สภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.98 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.99 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถือ

พหุ ประสิทธิภาพ







### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว1411 วันที่ 13 มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางสาวมาลีตา พรหมโสภาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพหุสภพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา  
การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้  
เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ  
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ  
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุสภพ ปณทิตโต ชิง



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว1411 วันที่ 13 มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณม์

ด้วย นางสาวมาลีตา พรหมโสภาก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา  
การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้  
เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ  
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ  
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานศูนย์ บัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว1411

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

13 มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ว่าที่พันตรี ดร.จรัญ น่วมมะโน

ด้วย นางสาวมาลีตา พรหมโสภา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0933586842



ที่ อว 0605.5(2)/ว1411

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

13 มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.อานนท์ นนทวัน

ด้วย นางสาวมาลีตา พรหมโสภา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0933586842

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ที่ อว 0605.5(2)/ว1411

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

13 มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ตรี ภูวิโคตรธนกุล

ด้วย นางสาวมาลีตา พรหมโสภา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรนธ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0933586842



ที่ อว 0605.5(2)/ว1813

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 สิงหาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.กนก ยนต์ชัย

ด้วย นางสาวมาลีตา พรหมโสภณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิตินำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ฐีสื่ออ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0933586842

งานบริหารบัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว1813

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 สิงหาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.เสน่ห์ คำสมหมาย

ด้วย นางสาวมาลีตา พรหมโสภา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0933586842

ศูนย์ บัณฑิตศึกษา





ที่ อว 0605.5(2)/ว1813

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 สิงหาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเอกรักษ์ สารปรัง

ด้วย นางสาวมาลีตา พรหมโสภณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0933586842

ศูนย์ บัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว1813

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 สิงหาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายอิสรพล ปิ่นขจร

ด้วย นางสาวมาลีตา พรหมโสภณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำรงหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0933586842



ที่ อว 0605.5(2)/ว1813

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 สิงหาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายภูมิศักดิ์ แสนกันยา

ด้วย นางสาวมาลีตา พรหมโสภา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0933586842

ศูนย์ บัณฑิตศึกษา



ภาคผนวก จ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

## คู่มือ

การใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์



พัฒนาโดย

นางสาวมาลีตา พรหมโสภา

นิสิตระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## คู่มือ

การใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

พัฒนาโดย

นางสาวมาลิตา พรหมโสภา

นิสิตระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวมาลิตา พรหมโสภา
วันเกิด	วันที่ 11 เมษายน พ.ศ. 2539
สถานที่เกิด	อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 56 หมู่ที่ 3 บ้านคำคา ตำบลโนนศิลา อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46140
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู ค.ศ.1 ระดับ ครูระดับปฏิบัติการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนสมเด็จพิทยาคม เลขที่ 219 หมู่ที่ 4 ตำบลสมเด็จ อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46150
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2554 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย กาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2557 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย กาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2562 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ติโต ชีเว