



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

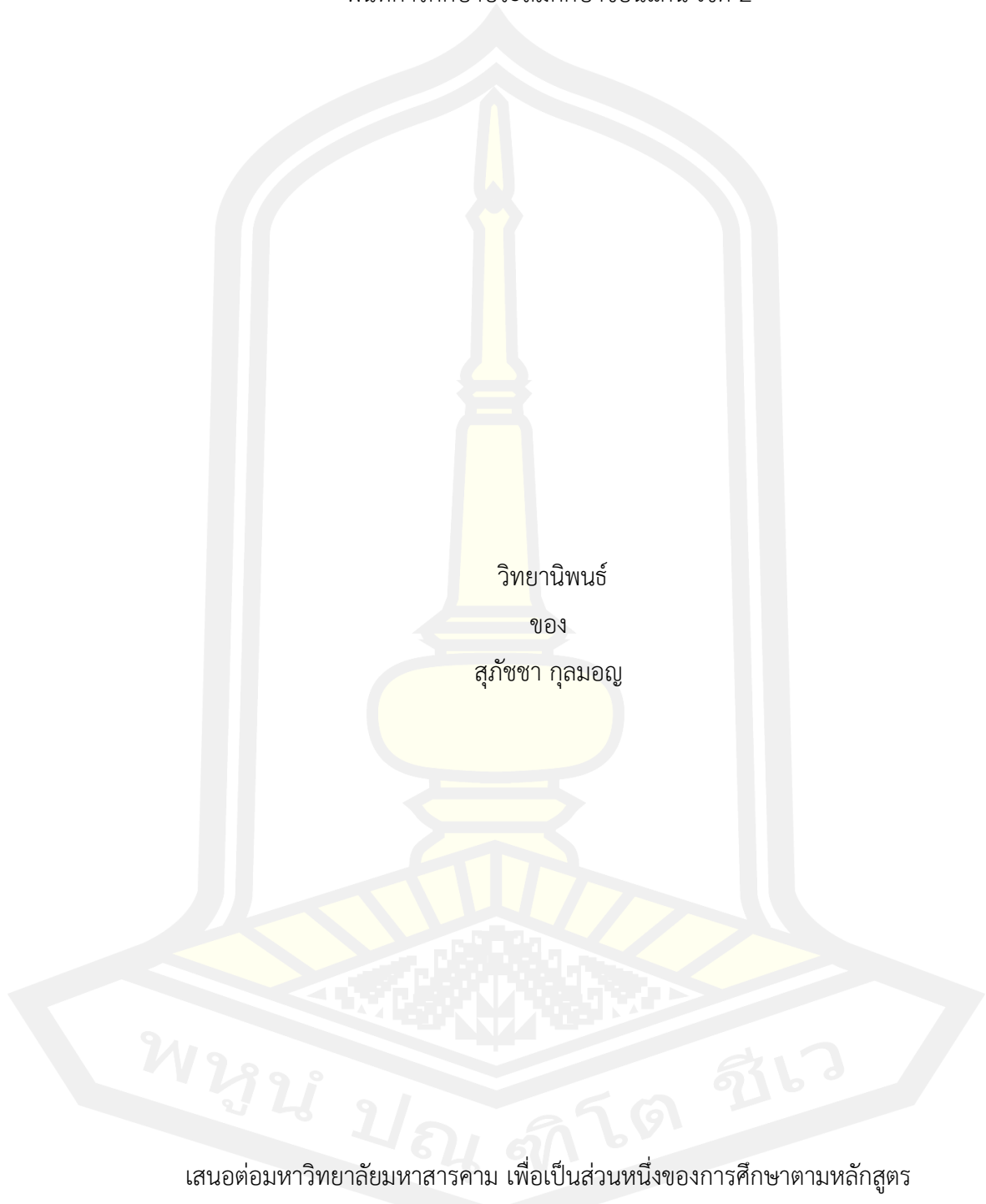
วิทยานิพนธ์  
ของ  
สุภัชชา กุลมอญ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มกราคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2



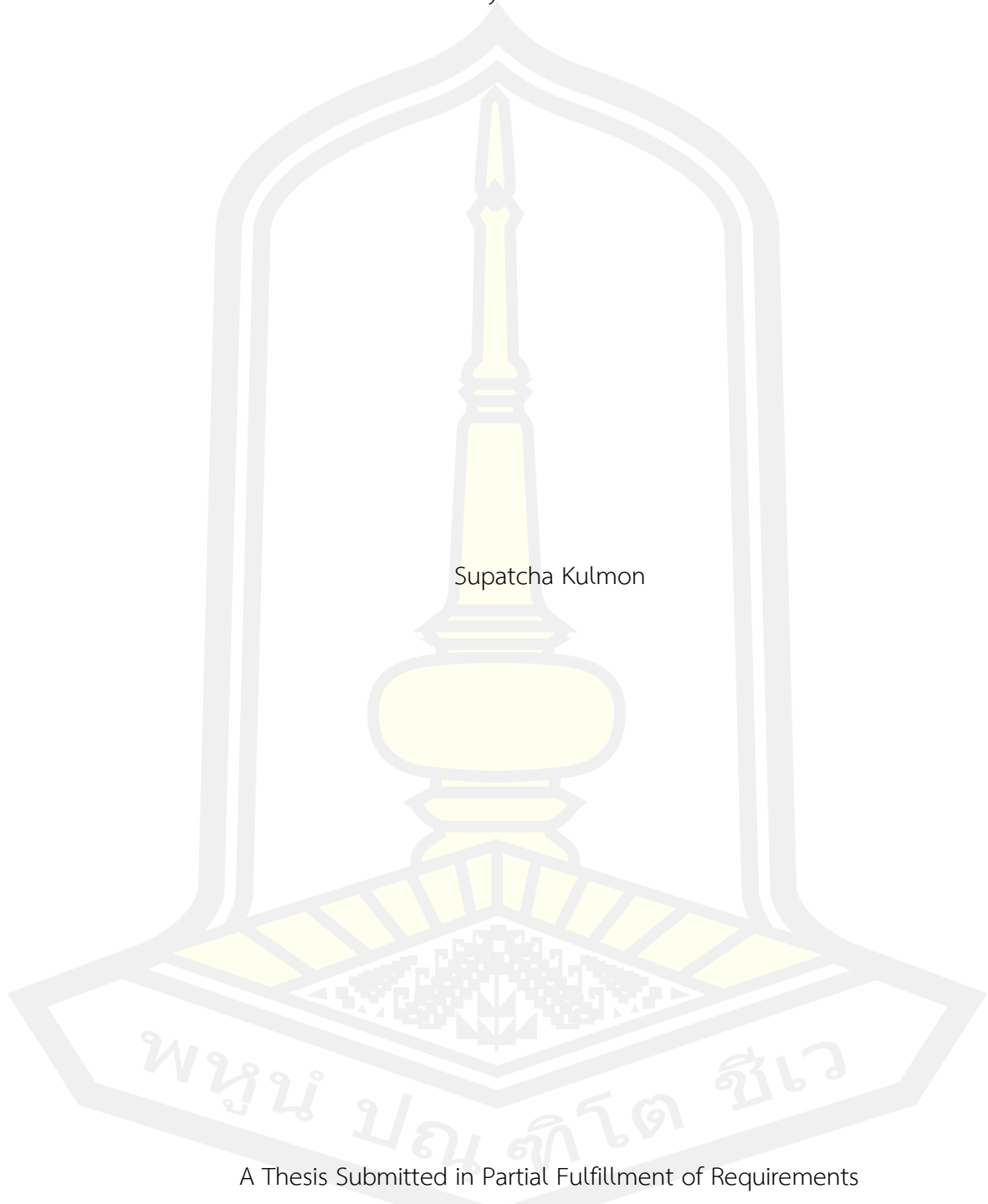
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มกราคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of School Administrators  
under Khonkaen Primary Educational Service Area Office 2

Supatcha Kulmon



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

January 2023

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวสุภัชชา กุลมอญ  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร )

..... กรรมการ

(รศ. ดร. บุญชม ศรีสะอาด )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. ชัชจรียา ไบลี )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแหง )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมุล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2		
<b>ผู้วิจัย</b>	สุภัชชา กุลมอญ		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 136 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม จำนวน 3 คน เพื่อหาแนวทางการร่างโปรแกรม และตรวจสอบยืนยันโปรแกรมด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNImodified)

### ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมิน มี 4 Module ประกอบด้วย

ขั้นตอนการบริหารงานแบบมีความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม และการออกแบบการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรม, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



<b>TITLE</b>	Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of School Administrators under Khonkaen Primary Educational Service Area Office 2		
<b>AUTHOR</b>	Supatcha Kulmon		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Pacharawit Chansirisira , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2023

#### ABSTRACT

This research aims to 1) study the current condition, desirable conditions, and needs for innovative leadership of school administrators under Khonkaen Primary Educational Service Area Office 2 2) To develop innovative leadership programs of school administrators. The research was conducted in 2 phases as follows. Phase 1: The current condition, the desirable conditions, and needs for strengthening the innovative leadership of school administrators. The sample group consisted of 136 administrators, was obtained at stratified random sampling. The research tool was a questionnaire form on current and desirable conditions. Phase 2: Developing a program to strengthen innovative leadership of school administrators by seminar based on experts (Best Practice) of 3 people to find guidelines for drafting the program. And verify the program with experts of 5 people. The research tool was a semi-structured interview forms and program of suitability and feasibility assessments. The statistics used in the data analysis were percentage, mean, standard deviation, and PNImodified.

The results were as follows:

1. The current state of innovative leadership of school administrators

was an overall high level. The desirable conditions of innovative leadership of school administrators was an overall highest level.

2. Program to strengthen innovative leadership of school administrators under Khonkaen primary educational service area office 2 consists of 1) Principles and Priorities 2) Objectives 3) Content 4) Development Methods 5) Measurement and Evaluation. The content is divided into 4 modules: Creative management procedures, Understanding the visionary aspects of innovative leadership, Creating an atmosphere of innovative organization, and Designing participation and teamwork. The results of assessment of the program to strengthen innovative leadership of school administrators under Khonkaen Primary Educational Service Area Office 2 overall the suitability was at the high level and the feasibility was at the highest level.

Keyword : Program, Innovative Leadership, Strengthen Innovative Leadership





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด กรรมการสอบ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชัชจรียา ไบลี กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้ข้อคิดคำแนะนำที่เป็นประโยชน์และตรวจสอบข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมกับชี้แนะวิธีการปรับปรุงพัฒนาในทุกขั้นตอนของการทำวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา และคณาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยด้วยความเมตตา ซึ่งเป็นคุณูปการด้านวิชาการและด้านการทำงานในหน้าที่ต่อผู้วิจัยอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อชาย - คุณแม่บุญทัย กลุ่มออย คุณยายลำดวน ชินนาค คุณพ่อเกรียงไกร - คุณแม่ฉลาด อันทะศรี คุณจิราพัชร จิตรรักษา พี่ชายและพี่สะใภ้ รวมถึงญาติพี่น้องของผู้วิจัยทุกคน ที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมาจนทำให้การวิจัยนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

สุภัชชา กลุ่มออย

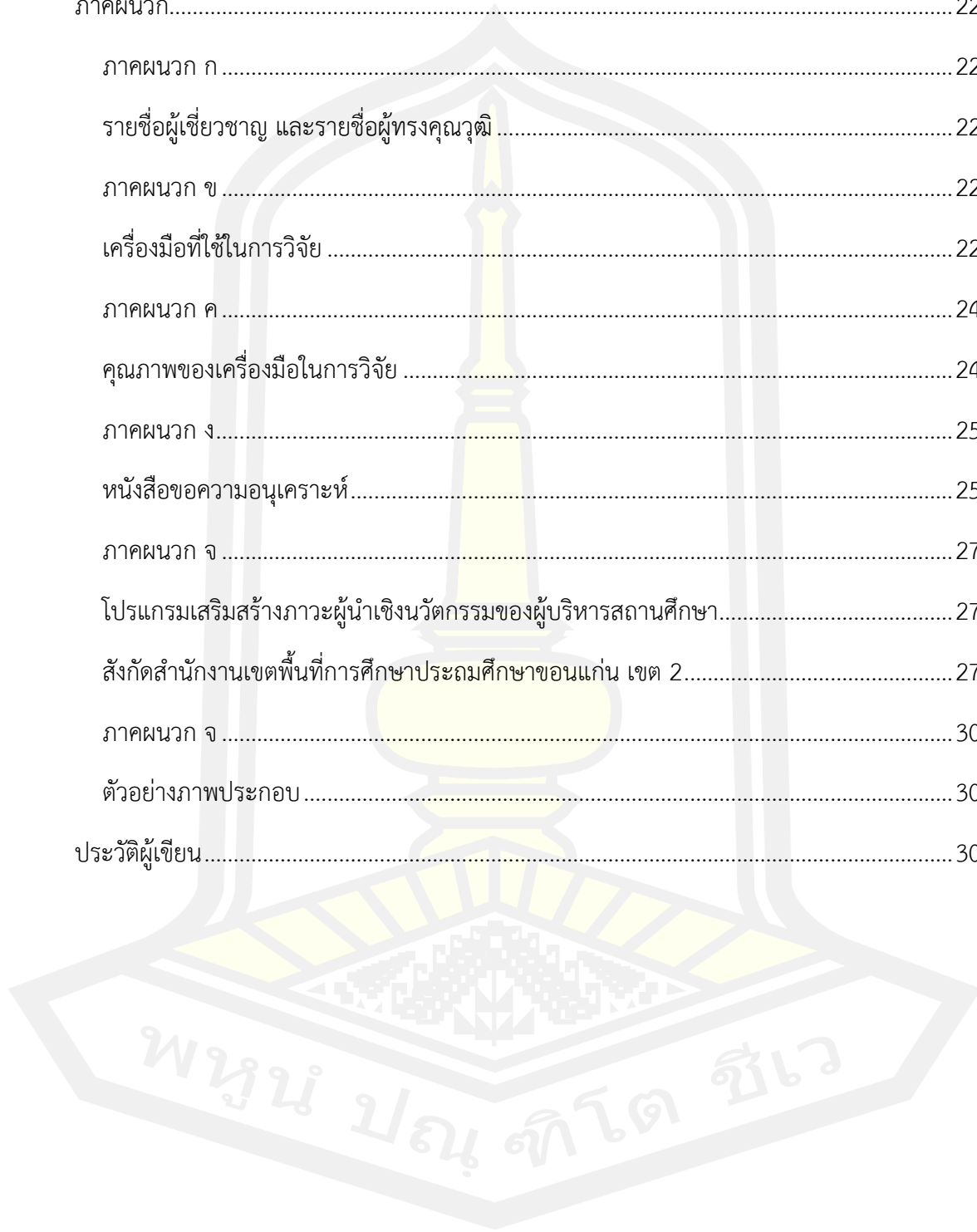
พหุ มณู ทีโตน ชีเว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
บัญชีตาราง.....	ฉ
บัญชีภาพประกอบ.....	ฌ
บทที่ 1.....	1
บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2.....	16
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
ผู้นำและภาวะผู้นำ.....	17
นวัตกรรมและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	21
องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	31
บทบาทภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร.....	91

หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	93
โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา .....	114
แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น.....	122
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 .....	127
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	132
งานวิจัยในประเทศ .....	132
งานวิจัยต่างประเทศ.....	140
บทที่ 3 .....	143
วิธีการดำเนินการวิจัย .....	143
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.....	145
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 .....	152
บทที่ 4 .....	158
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	158
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	158
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	158
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	159
บทที่ 5 .....	194
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	194
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	194
สรุปผล .....	194
อภิปรายผล.....	195
ข้อเสนอแนะ .....	200

บรรณานุกรม.....	202
ภาคผนวก.....	224
ภาคผนวก ก .....	225
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	225
ภาคผนวก ข .....	228
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	228
ภาคผนวก ค .....	248
คุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย .....	248
ภาคผนวก ง.....	254
หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	254
ภาคผนวก จ .....	271
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา.....	271
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.....	271
ภาคผนวก ฉ .....	302
ตัวอย่างภาพประกอบ .....	302
ประวัติผู้เขียน.....	306



## บัญชีตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	39
ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบบิวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	44
ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ...	49
ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของ.....	56
ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของ ...	62
ตาราง 6 แสดงข้อมูลสรุปองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม....	65
ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	112
ตาราง 8 สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม.....	116
ตาราง 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการการพัฒนาโปรแกรม .....	121
ตาราง 10 ข้อมูลผู้บริหารและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 .....	131
ตาราง 11 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 .....	131
ตาราง 12 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา .....	146
ตาราง 13 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.....	159
ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ ระดับ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียนในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 .....	160
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 โดยรวมและรายองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน.....	162

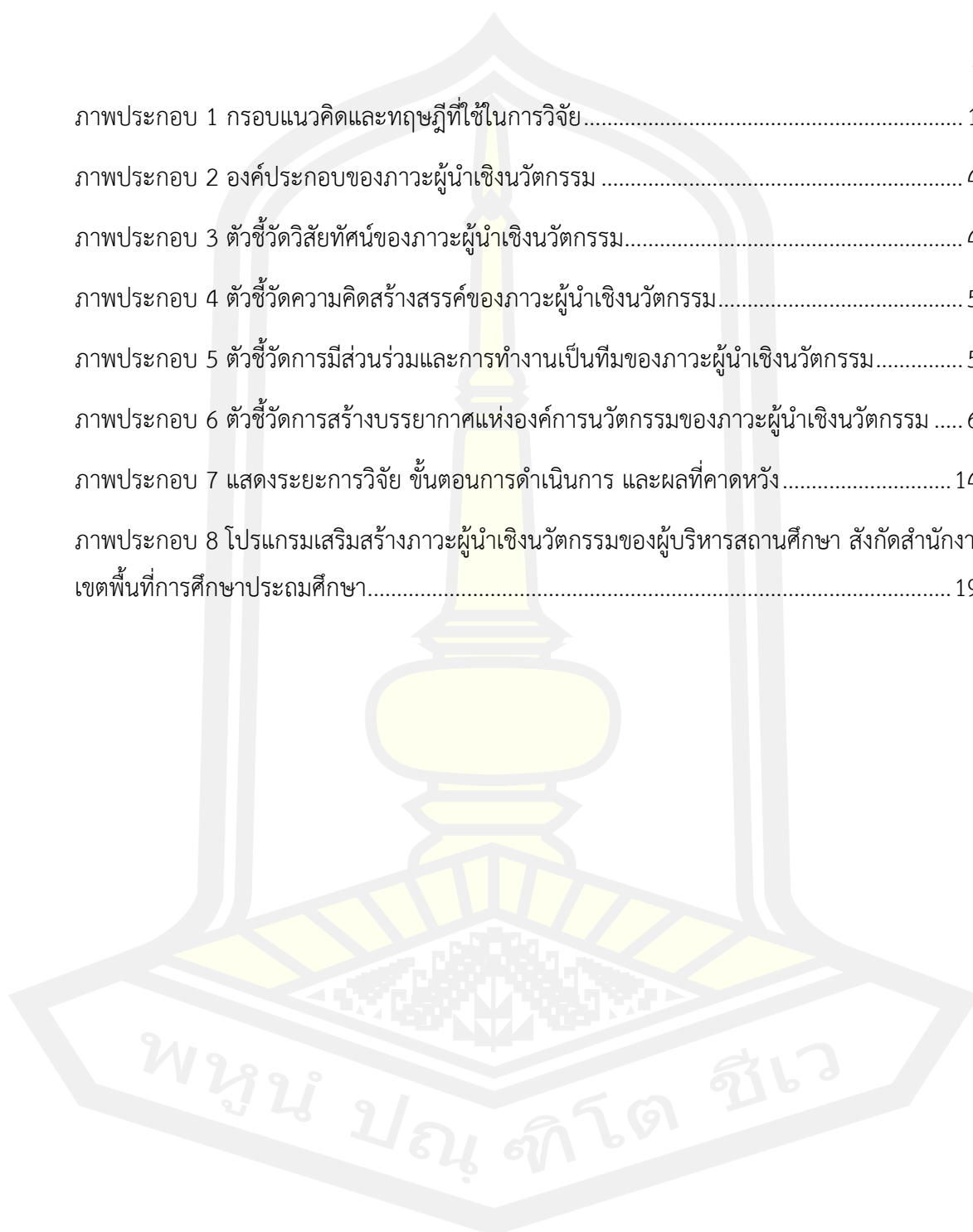
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	163
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	165
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	167
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	168
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและค่า ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม.....	170
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและค่า ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านวิสัยทัศน์.....	171
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและค่าดัชนี ความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความคิดสร้างสรรค์.....	173
ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและค่า ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการทำงานเป็นทีมและการ มีส่วนร่วม.....	174
ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและค่า ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการสร้างบรรยากาศแห่ง องค์กรนวัตกรรม.....	175
ตาราง 25 จำนวนความถี่และร้อยละของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.....	177
ตาราง 26 วิธีดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา.....	184

ตาราง 27 ตารางฝึกอบรมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	189
ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา .....	191
ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยจำแนกเป็นรายชื่อ.....	192



## บัญชีภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	10
ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	40
ภาพประกอบ 3 ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	46
ภาพประกอบ 4 ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	51
ภาพประกอบ 5 ตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	58
ภาพประกอบ 6 ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	64
ภาพประกอบ 7 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	144
ภาพประกอบ 8 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ.....	190





## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในโลกยุคดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกวัน และยิ่งทวีคูณขึ้นจนไม่สามารถที่จะปฏิเสธได้ โดยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้เองก็ถือว่าเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตมนุษย์ในการดำเนินชีวิตประจำวันเกือบทุกด้าน รวมถึงการทำงานในแต่ละองค์การด้วย ไม่ว่าจะองค์การจะมีขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลมาจากเทคโนโลยี อันเป็นแรงผลักดันที่สำคัญให้ผู้นำในองค์การต่างจำเป็นที่จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น มีการเรียนรู้บริหารนวัตกรรมภายในองค์การเพื่อแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งความก้าวหน้าและเอาชนะคู่แข่ง (Tierney, Farmer and Graen, 1999; Jung et al, 2003) ประกอบกับ นโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่รัฐบาลได้กำหนดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ คือ คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีกรอบการปฏิรูปการศึกษาใน 4 ปีจ้อย ได้แก่ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมปัจจุบันในหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งการเติบโต การพัฒนาของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้สังคมเป็นสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร มีการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมวัฒนธรรม ความเชื่อ รวมทั้งแนวทางการดำเนินชีวิต ความต้องการของบุคคล ระดับการศึกษาที่จำเป็นที่ต้องมีการปรับตัวให้มีความเหมาะสมต่อยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารองค์การในปัจจุบันต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือให้สามารถบริหารจัดการองค์การให้ดำรงอยู่ในสังคมปัจจุบันและอนาคตได้ (มีทนา วังถนอมศักดิ์, 2550) ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและทิศทางในการพัฒนาองค์การที่มุ่งเน้นความแปลกใหม่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผลักดันไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำจึงจำเป็นที่ต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีความชำนาญในการประยุกต์เกี่ยวกับวิธีการคิด วิธีการทำงาน การเปิดรับข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย และต้องยอมลดบทบาทตนเองจากผู้นำแบบเดิม ๆ เพื่อประสานให้เกิดความร่วมมือในองค์การและมีความยั่งยืนในองค์การขึ้น การที่จะสามารถขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ได้นั้น การปฏิรูปการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายให้คนไทยมีทักษะ ความรู้ และความสามารถได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสุด ตามมาตรฐานสากลและสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ มีทักษะที่พร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงาน และขยายโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่เด็กและเยาวชนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เมื่อโลกเปลี่ยน

คนต้องเปลี่ยน การศึกษาของประเทศไทยก็ต้องเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน โดยการศึกษาที่จะสามารถขับเคลื่อนประเทศไทยให้เป็นประเทศไทย 4.0 ได้ก็ควรจะเป็นการศึกษา 4.0 นั่นเอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2560) ที่ให้ความหมายของการศึกษา 4.0 ว่า เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนวัตกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียน นวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนรู้ของครู และนวัตกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากระบบการศึกษาที่มีอยู่เดิม เพื่อให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาทางการศึกษาบางอย่างให้มีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมการศึกษาที่จะนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาทางการศึกษาในบางเรื่อง เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจำนวนผู้เรียนที่มากขึ้น การพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย การนำเทคโนโลยีเข้ามา มีบทบาทในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการและความสนใจของผู้เรียนให้เพิ่มมากขึ้นด้วยระยะเวลาที่สั้นลง ซึ่งการใช้ นวัตกรรมมาประยุกต์ในระบบการบริหารจัดการด้านการศึกษา ก็มีส่วนช่วยให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553) สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2553) ได้กล่าวว่า การศึกษาควรเป็นไปในทิศทางที่มีคุณค่าต่อตัวผู้เรียนและต่อสังคม ในทางสร้างสรรค์มากขึ้นและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประเทศให้ดำรงอยู่ในภาวะสังคมโลกที่แข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน เราจึงควรเปลี่ยนกระแสนการศึกษาใหม่ให้เป็นไปในทิศทางที่ก่อผลในทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ก่อให้เกิดผลผลิตใหม่ในวงการการศึกษา เป็นผลผลิตที่สร้างสรรค์ (Creative) ซึ่งปัจจุบันผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น กระทรวงศึกษาธิการก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา มีมืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ดังนั้นการที่โรงเรียนจะพัฒนาให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา และประสิทธิผลขององค์กรทางการศึกษา การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารได้มีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) ได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้ผู้บริหารเป็นนักบริหารมืออาชีพ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยเพื่อนร่วมงานมีความเต็มใจ มีความพึงพอใจ และใน

ขณะเดียวกันก็ได้ผลงานที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (อภิวัฒน์ เจนเขียวชาญ, 2549) นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ยังกล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเป็นแนวทาง ต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้านจากบุคคลทุกคนที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย มีทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำของคณะครู และยังมีงานวิจัยต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลความสำเร็จในผลงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในความเป็นผู้นำ บริหารงานให้บุคลากรที่มีอยู่ ช่วยกันทำงานและรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆเกิดประสิทธิผลและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (สุวรรณา เทพประสิทธิ์, 2555)

กระทรวงศึกษาธิการจึงมีนโยบายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูงประหยัดและได้ประสิทธิภาพสูงสุดผู้บริหารยุคใหม่ทุกระดับจึงนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในด้านการศึกษาได้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานจัดการศึกษามากขึ้น เช่น 1) การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจช่วยให้ ตัดสินใจได้เร็วขึ้น ไม่ผิดพลาดระบบสารสนเทศที่ผู้บริหารนำมาใช้ช่วยในการตัดสินใจ 2) การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทางไกลมีการนำสื่อหลายอย่างเช่นโทรศัพท์มือถือ โทรสาร วิดีโอ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์และเครื่องมือสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อความรวดเร็วประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นอันมาก 3) การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา บริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน การบริหารงานด้านบุคคล งานธุรการ การเงิน พัสดุ และครุภัณฑ์ 4) การสร้างเครือข่ายข้อมูลด้วยระบบสารสนเทศเป็นเครือข่ายช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยเป็นอันมาก 5) การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษาเป็นประโยชน์ ต่อการเรียนรู้หลายอย่างเช่นอินเทอร์เน็ตจดหมายอิเล็กทรอนิกส์การทำเว็บไซต์การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารหรือ ICT (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 กำหนดไว้ว่าการจัดการสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการเพื่อยกระดับสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนนวัตกรรม (Innovative School) โดยบทบาทหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาคณะกรรมการระดับชั้นเรียนมุ่งเน้นการดูแลผู้เรียน ด้านระเบียบวินัยและ

ความประพฤติเป็นหลัก ในขณะที่บทบาทด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนยังไม่โดดเด่นมากนัก นวัตกรรมจัดการสถานศึกษายุคใหม่จึงควรปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ จึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี ความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในองค์กร คือช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม นวัตกรรมในการปฏิบัติงานมีจุดเน้น หรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานเกิดสัมพันธภาพที่ดี ภายในกลุ่ม สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลผลิต การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงนวัตกรรมอย่างมีกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิต หรือปรับปรุงการผลิต สินค้าและการบริการ การบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบของเครือข่ายและองค์กร สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจาก การใช้บริการของ องค์กร และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมได้ (กุลชลี จงเจริญ, 2561)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้กำหนดนโยบายจุดเน้นในการ ขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัด และสอดคล้องกับสภาพ บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมี 4 นโยบายคุณภาพ 4Q (Qualities) เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม รวมอยู่ในนโยบายทั้งหมดในด้านการพัฒนาการจัดการ องค์กรให้ก้าวทันเทคโนโลยีและนวัตกรรมในปัจจุบันได้ ประกอบด้วย Q1) : Quality Office สำนักงานคุณภาพ เกี่ยวกับสารสนเทศและเทคโนโลยีมีความพร้อมและทันสมัย Q2) : Quality School โรงเรียนคุณภาพ เกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีมีความพร้อมและทันสมัย Q3) : Quality Teacher ครูคุณภาพ มีทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยีและมีนวัตกรรมในการจัดการเรียน การสอน และ Q4) : Quality Student นักเรียนคุณภาพ เกี่ยวกับการมีความรู้ คุณลักษณะและ สมรรถนะตามหลักสูตร และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2, 2564) โดยเฉพาะด้าน Q2) : Quality School Q3) : Quality Teacher และ Q4) : Quality Student การบริหารจัดการงานในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหาร สถานศึกษาขาดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถนำหลักการพัฒนามาสร้างเป็นโปรแกรมเสริมสร้าง ด้านที่ต้องการพัฒนาและประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ จำเป็นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารงานในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสถานศึกษา ครูผู้สอน และนักเรียน เนื่องจากยังขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม จึงควรมีการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีโอกาสได้รับการเสริมสร้างและพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนา คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ

ความสามารถและพฤติกรรมการแสดงออกในยุคปัจจุบัน โดยใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเพื่อเป็นกลไกสำคัญที่ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่เหมาะสมกับโรงเรียนเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่จะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่สถานศึกษา ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการศึกษาวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบ แนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม Quinn (1991), Higgins (1995), Tidd and others (2001), Hay Group (2005), Sloane (2007), Pollock (2008), Von Stamm (2008), George (2012), Horth (2014), ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553) และวิชัย วงษ์ใหญ่ (2562) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมองค์ประกอบโดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 1.1 ด้านวิสัยทัศน์
- 1.2 ด้านความคิดสร้างสรรค์
- 1.3 ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม
- 1.4 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

### 2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งทำหน้าที่ประเมิน ความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษา 208 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 136 คน จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 คน

2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

2.3 คำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 136 คน

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

- ศึกษา Best Practices จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

- ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

- ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

### กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัย

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

#### 1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี Quinn (1991), Higgins (1995), Tidd and others (2001), Hay Group (2005), Sloane (2007), Pollock (2008), Von Stamm (2008), George (2012), Horth (2014), ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553) และวิชัย วงษ์ใหญ่ (2562) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมองค์ประกอบโดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

### 1.1 ด้านวิสัยทัศน์

### 1.2 ด้านความคิดสร้างสรรค์

### 1.3 ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

### 1.4 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

## 2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับหลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

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

### 2.1 ร้อยละ 70 เป็นการพัฒนาคด้วยตนเอง

### 2.2 ร้อยละ 20 เป็นการพัฒนาจากผู้อื่น

### 2.3 ร้อยละ 10 เป็นการพัฒนาจากการอบรม

## 3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผลการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของ McCauley (1986), Dessler (2002), Sims (2006), Mankin (2009), Dubrin (2010), วิเชียร วิทยอุดม (2548), กวี วงศ์พุฒ (2550) และอนุสรฯ สุวรรณวงศ์ (2559) ได้องค์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

### 3.1 การพัฒนาคด้วยตนเอง

### 3.2 การพัฒนาจากผู้อื่น

### 3.3 การพัฒนาด้วยการอบรม

## 4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของ Kanaya และ Mcmillan (2005), เจนจิรา คงสุข (2539), นฤมล มณีงาม (2547), ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554), รั้งสรรค์ สุธารัมย์ (2556), เชษฐา คำค่อง (2557) และสุวิทย์ ยอดสละ (2557) ได้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

### 4.1 หลักการและความสำคัญ

### 4.2 วัตถุประสงค์

### 4.3 เนื้อหา

### 4.4 วิธีการพัฒนา

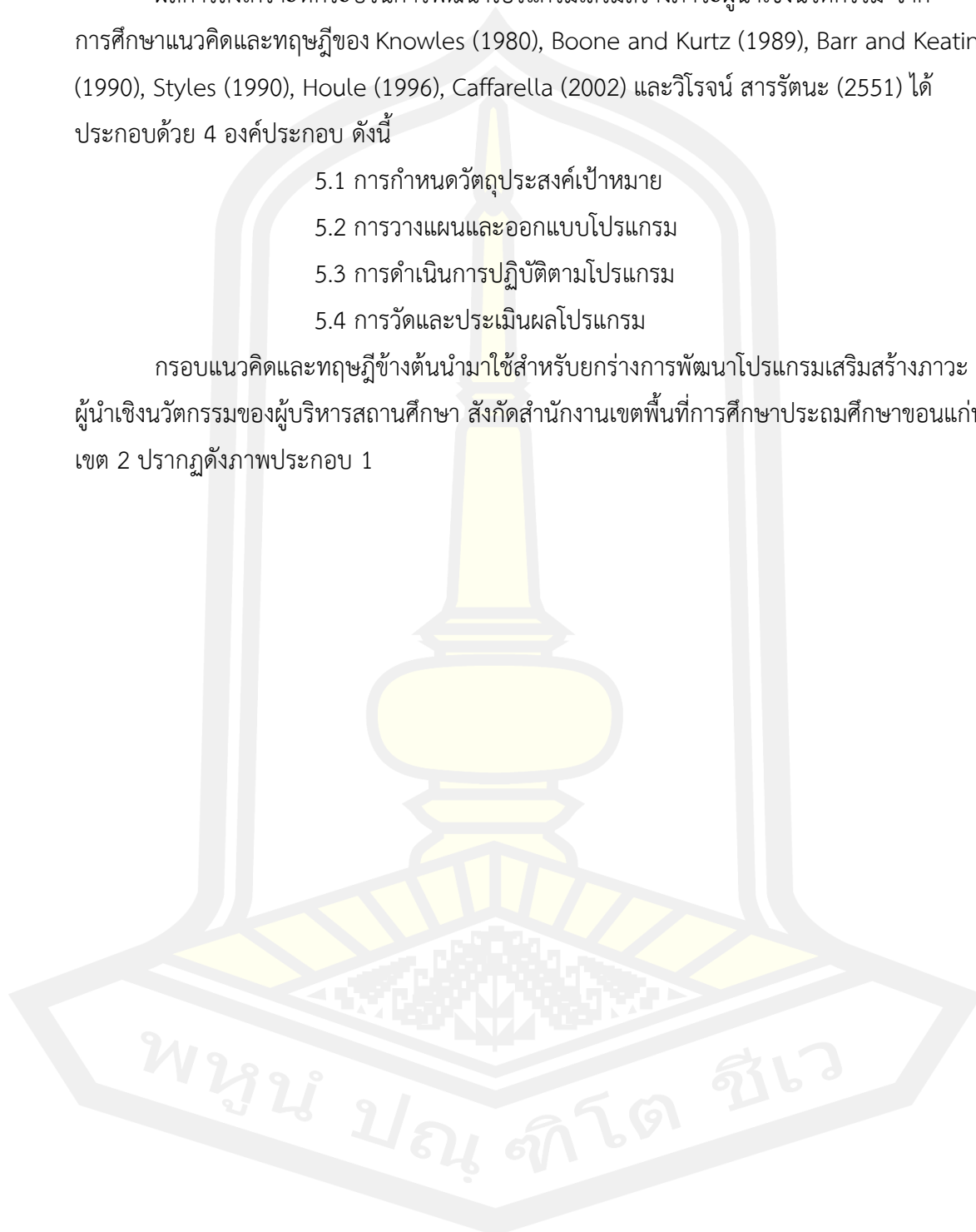
### 4.5 การวัดและประเมินผล

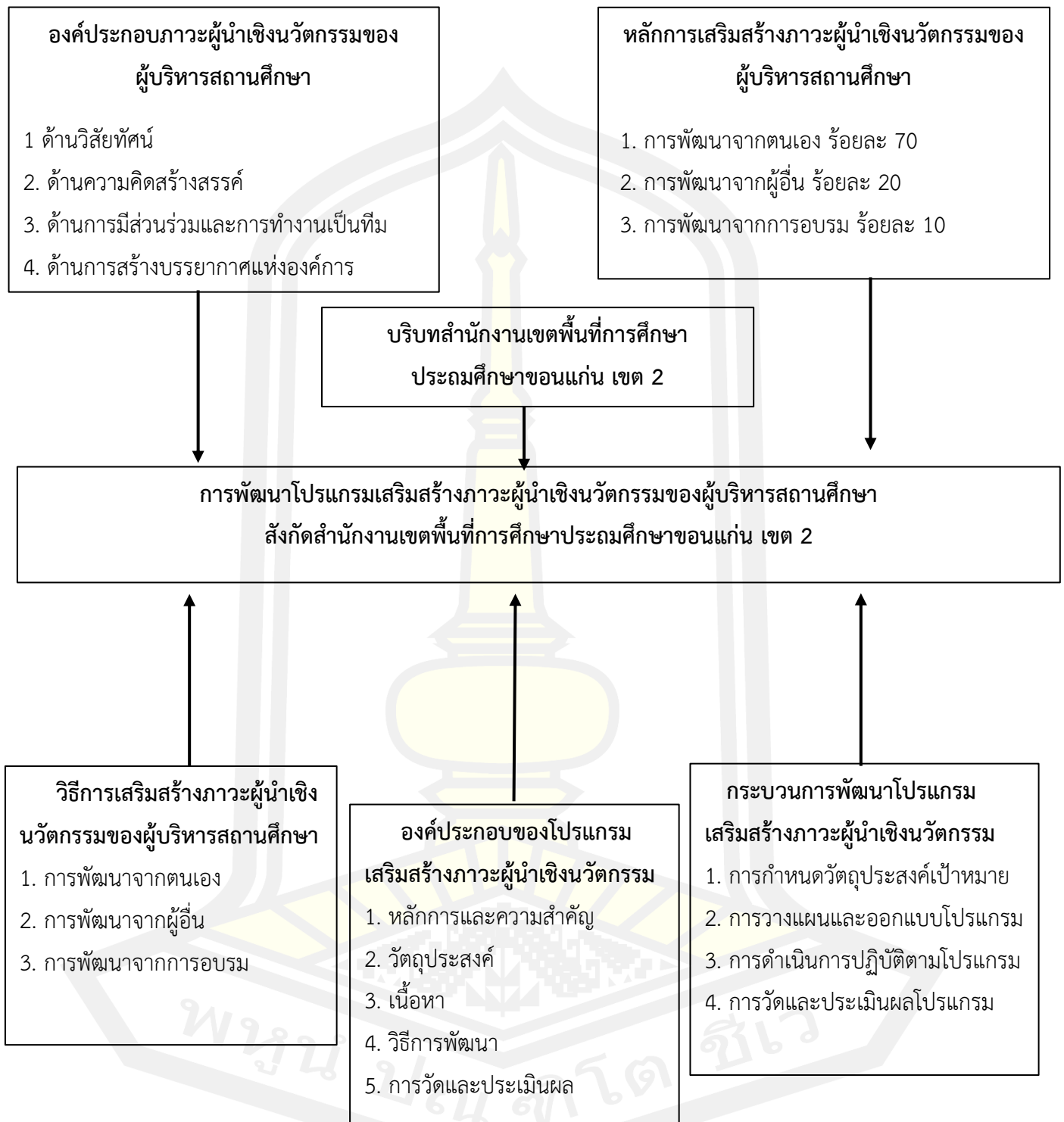


5. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จาก การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของ Knowles (1980), Boone and Kurtz (1989), Barr and Keating (1990), Styles (1990), Houle (1996), Caffarella (2002) และวิโรจน์ สารรัตนะ (2551) ได้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย
- 5.2 การวางแผนและออกแบบโปรแกรม
- 5.3 การดำเนินการปฏิบัติตามโปรแกรม
- 5.4 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปรากฏดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการดำเนินการเสริมสร้างสำหรับการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านนวัตกรรม โดยมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ 1) การพัฒนาจากตนเอง 2) การพัฒนาจากผู้อื่น 3) การพัฒนาจากการอบรม และองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

2. นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดจากการใช้ความรู้ ทักษะ กระบวนการและความคิดสร้างสรรค์ในการคิดสิ่งใหม่ ๆ หรือปรับปรุง ซึ่งอาจเป็นแนวคิดใหม่ กระบวนการหรือวิธีการใหม่ หรือการพัฒนาปรับปรุงสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้เหมาะสมในการนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานและแก้ไขปัญหาภายใต้ความรู้ ความชำนาญ หรือทักษะของบุคคลในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ กระบวนการและวิธีการใหม่ และเมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกเพื่อทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันๆ ต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และความสามารถในการค้นพบแนวทางในการดำเนินการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ที่ท้าทายต่างจากเดิมสู่การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมในองค์กร และขับเคลื่อนให้บุคลากรในองค์กรคิดค้นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อแก้ปัญหาทางเทคโนโลยีและพัฒนาสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนระยะยาวให้กับองค์กร เช่น กำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย กำหนดวิธีการตามเป้าหมาย และวิเคราะห์การคาดการณ์ความน่าจะเป็นในอนาคตเพื่อที่จะนำไปสู่การตั้งเป้าหมาย และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

3.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการในอนาคตที่จะเกิดขึ้น มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้วสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมีการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยร่วมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะแปลกใหม่ ชัดเจน และท้าทาย มุ่งสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรในอนาคต

3.1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่สื่อสารให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เกิดการยอมรับ มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่โดยวิธีการต่าง ๆ รวมถึงการโน้มน้าว การจูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกัน เช่น การประชุม การพิมพ์เผยแพร่ การประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อเทคโนโลยี ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การกระทำและการให้รางวัล

3.1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติได้จริง มีการสนับสนุนให้มีนวัตกรรมในจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถให้บุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่สร้างให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางบวกและสามารถดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้

3.1.4 การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประพฤติตนอยู่ในแบบอย่างคุณธรรมและจริยธรรม ได้รับความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ เป็นที่ศรัทธาของทุกคน มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

3.2 ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การขยายขอบเขตของความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วสู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ การมีความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

3.2.1 ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ มีการคิดหาคำตอบได้หลายรูปแบบ หลายวิธี เป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ และเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน

3.2.2 จินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกำหนดภาพเกี่ยวกับเป้าหมายของสถานศึกษาในอนาคต หรือทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งคนทั่วไปคิดไม่ถึง โดยประกอบไปด้วยความคิดใหม่ ๆ แนวทางใหม่ ๆ และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากผสมผสานข้อเท็จจริง และประสบการณ์จริง เกิดเป็นมโนทัศน์ที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์แปลกใหม่

3.2.3 สติปัญญา (Intelligence) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการประมวลความรู้ได้รวดเร็วในการผสมผสานความรู้เดิมให้เข้ากับความรู้ใหม่ มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ มีความสามารถทางในการแก้ไขปัญหาแปลกใหม่ และมีความคล่องแคล่วในการจัดลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะช่วยให้มีความสามารถในการคิด ตัดสินใจ ปรับตัวและแก้ปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

3.3 การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม หมายถึง การดำเนินงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยอาศัยความร่วมมือกันเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

3.3.1 การกำหนดเป้าหมายของทีม (Team Goal Setting) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีความเด่นชัด เฉพาะเจาะจง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3.3.2 การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน และยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก ผ่านกระบวนการคิด พิจารณาไตร่ตรอง วิเคราะห์ เพื่อพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุดร่วมกัน มีการช่วยเหลือสมาชิกจนเกิดความพึงพอใจและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน รวมถึงให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรประสบกับปัญหาหรืออุปสรรค เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

3.3.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์การ (Role and Responsibility and Team Organization) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการรวบรวมสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกันเพื่อแบ่งหน้าที่ต่าง ๆ ให้ทุกคนมีส่วนร่วม

รับผิดชอบต่องานในองค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม มีการร่วมมือกันในการทำงานในองค์กร เพื่อให้งานทั้งหลายประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพ

3.4 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม หมายถึง การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม หมายถึง การปฏิบัติงานที่สนองต่อความต้องการหลากหลายของบุคลากรเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงนวัตกรรมให้เห็นความสำคัญและคุณค่าต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันบุคลากร แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

3.4.1 การมีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการใช้ความสามารถในอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็ม มีการสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ทำงานเป็นทีม และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้มีนวัตกรรมได้

3.4.2 การสร้างเครือข่าย (Networking) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงมีความสามารถในการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปจนถึงผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย และกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความรู้ที่แตกต่างหรือแปลกใหม่ระหว่างกันเพื่อให้ตนเองหรือเครือข่ายบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

3.4.3 การใช้เทคโนโลยี (Using Technology) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงศักยภาพของตนเองเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา และให้ความสำคัญกับการติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ควบคุมหรือเพียงพอต่อความต้องการในสถานศึกษา รวมไปถึงการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่

4. การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม และกระบวนการเสริมสร้างนั้นจะต้องมีระเบียบแบบแผนและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในตัวบุคคล และสามารถนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นในประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) การพัฒนาด้วยตนเอง 2) การพัฒนาจากผู้อื่น 3) การพัฒนาด้วยการอบรม

5. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการที่พัฒนาความเป็นผู้นำทั้ง บทบาท ทักษะ และความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้นำมีความสามารถ และช่วยผลักดันองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ โดยใช้แนวทางเป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา แบบ 70 : 20 : 10 แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 องค์ประกอบ โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ ดังนี้

5.1 การพัฒนาจากตนเอง ร้อยละ 70 ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและพัฒนาผลงาน การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน

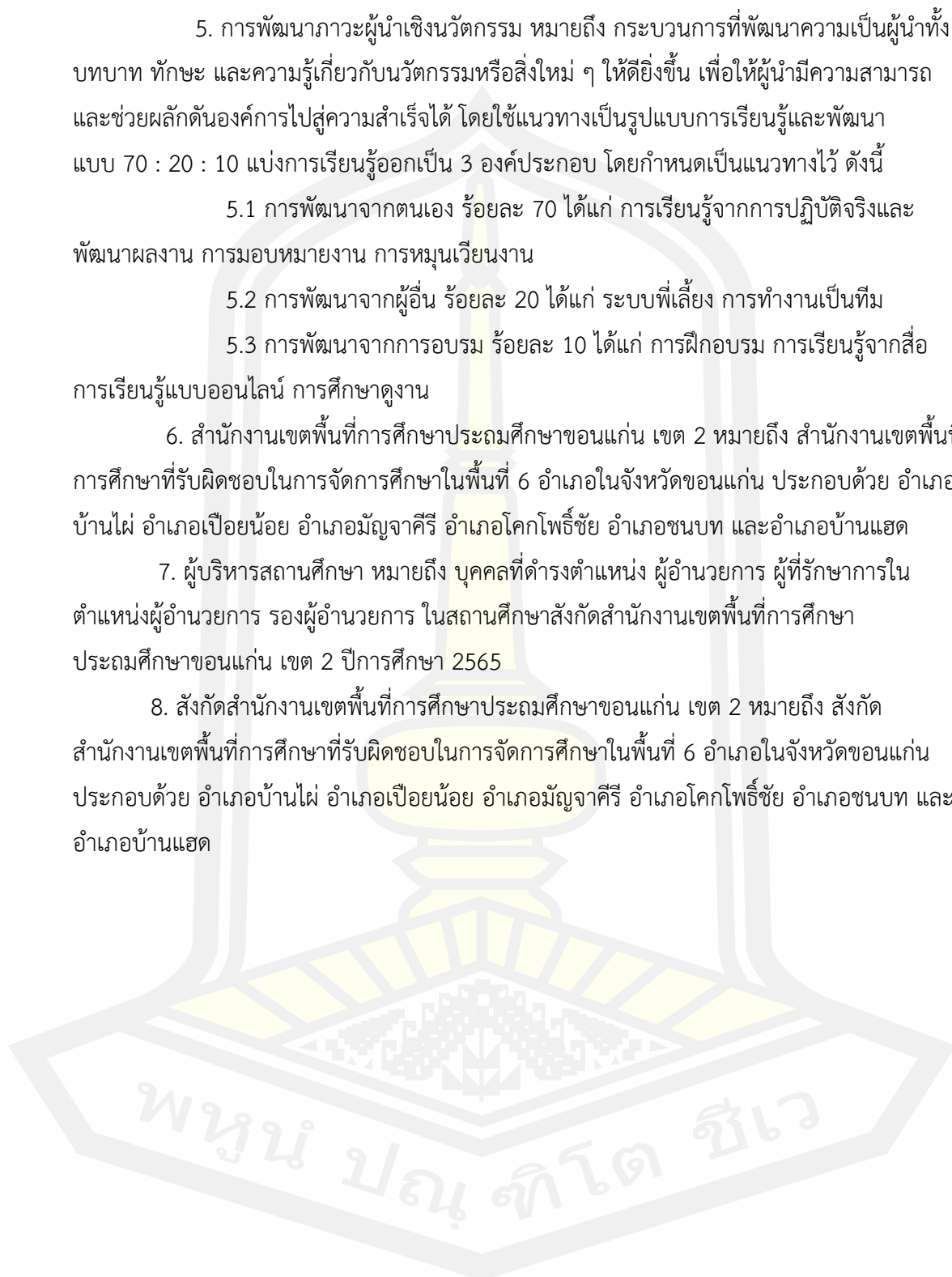
5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น ร้อยละ 20 ได้แก่ ระบบพี่เลี้ยง การทำงานเป็นทีม

5.3 การพัฒนาจากการอบรม ร้อยละ 10 ได้แก่ การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อ การเรียนรู้แบบออนไลน์ การศึกษาดูงาน

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในพื้นที่ 6 อำเภอในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย อำเภอ บ้านไผ่ อำเภอเปือยน้อย อำเภอมัญจาคีรี อำเภอโคกโพธิ์ชัย อำเภอชนบท และอำเภอบ้านแฮด

7. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการใน ตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2565

8. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 หมายถึง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในพื้นที่ 6 อำเภอในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย อำเภอบ้านไผ่ อำเภอเปือยน้อย อำเภอมัญจาคีรี อำเภอโคกโพธิ์ชัย อำเภอชนบท และ อำเภอบ้านแฮด



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
2. นวัตกรรมและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 2.1 ความหมายของนวัตกรรม
  - 2.2 ลักษณะของนวัตกรรม
  - 2.3 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 2.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 2.5 ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
3. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
4. หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
5. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
6. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น
7. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## ผู้นำและภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) มีความหมายแตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการได้นิยามและให้ความหมายของผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

Hoy และ Miskel (2005) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กรในการให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถนำทิศทางผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดมุ่งหมายตามที่ตั้งใจไว้ได้สำเร็จ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่เพื่อสามารถกำหนดทิศทางของผู้ติดตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

อาคม วัตรสง (2549) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ หมายถึง บุคคลใดก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่มคนโดยพฤติกรรมของเขาที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้อยตาม ตลอดทั้งการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ และสามารถจูงใจ ชักนำ ชี้นำ มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ สามารถขจัดปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างดี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลหลักที่มีทำให้องค์กรก้าวหน้าประสบผลสำเร็จ ด้วยความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีอิทธิพล และคุณสมบัติสามารถจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มทำงานจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและตำรา โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล การใช้อำนาจ การสั่งการ การบริหารจัดการ และการกำกับดูแล เพื่อให้เกิดความกระตุนและแรงผลักดันให้คนอื่น ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Maxwell (2011) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพล หรือการผลักดัน และโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่แต่ จะเกี่ยวข้องกับผู้คน มีการสร้างความเปลี่ยนแปลง ความท้าทายและการส่งเสริมให้เกิดความเจริญ อกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลระดับสูงสุด

Bass (2013) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำ ต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในทุกส่วนของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ก่อให้เกิด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามที่ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ ระดับสูงกว่า

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่ สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาทำให้เกิดความ เชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุดและช่วยเพิ่ม พลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจูง ใจให้บุคคลใช้ความพยายามของตนเองที่มีอยู่ในตัวอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายของ องค์กรโดยปราศจากการถูกบังคับ

ภารดี อนันต์นารี (2557) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและ สถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือกว่าสมาชิกในกลุ่มบุ คคลนั้น และสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัย อำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ปัจจัยที่ผู้นำจะต้อง เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพล (Influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Shared Purpose) และมีการจูงใจผู้ตาม (Followers)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ปัจจัย กระบวนการ และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เป็นบุคคลที่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่องค์การเผชิญอยู่ด้วยความตั้งใจ ความรับผิดชอบ และมีการกระตุ้นผู้ตามเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่าเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

### 3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา มีนักวิชาการได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การมักจะมีผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน

ชูชัย สมितिไกร (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า โดยทั่วไปแล้วผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้โน้มน้าวจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความทุ่มเทและเสียสละจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือและศรัทธาจากผู้อื่น ดังนั้นย่อมเป็นการง่ายที่ผู้นำจะกระตุ้นหรือชี้แนะให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ
2. เป็นผู้ประสานความเข้าใจและจัดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเป็นปกติภายในหน่วยงาน แต่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ช่วยจัดการให้ความขัดแย้งเหล่านั้นยุติลงอย่างสร้างสรรค์และเป็นผลดีต่อหน่วยงาน
3. เป็นผู้ผลักดันให้การดำเนินงานของทีมหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเสนอความคิดหรือแผนการต่าง ๆ ของผู้นำมักได้รับความเชื่อถือและยอมรับจากสมาชิกในหน่วยงาน ดังนั้นการผลักดันให้องค์การดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพจึงเป็นไปได้สูงมาก

ณัฐชุตตา วิจิตรจามรี (2558) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการที่มุ่งเน้นไปที่การชี้แนะเพื่อให้สมาชิกในองค์การกระตือรือร้นและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีทั้งความสามารถในการเป็นผู้บริหารจัดการและภาวะผู้นำ การมีตำแหน่งหน้าที่ในทางการบริหารงานอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเพื่อชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ความสำเร็จด้วย

สมคิด บางโม (2558) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นมากสำหรับองค์กร การบริหารองค์การใด ๆ หากขาดผู้นำเสียแล้วย่อมจะทำให้องค์การนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความยากลำบาก องค์การซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนมากย่อมจะวุ่นวายสับสน ต่างคนต่างทำงานไปไม่ประสานกันหรือขัดแย้งกัน การบรรลุเป้าหมายขององค์การย่อมจะล่าช้าหรือไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์การต่าง ๆ ที่เป็นมาสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น

ฐาปนา ฉินไพศาล (2559) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า เป็นหน้าที่หนึ่งในบรรดา 4 หน้าที่ทางการจัดการ (function of management) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการควบคุม ซึ่งมีความสำคัญในการบริหาร การที่จะนำองค์การและบุคลากร บุคคลต่าง ๆ นั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานหลาย ๆ ด้าน โดยหลักของการเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการจูงใจในองค์การชั้นนำหลาย ๆ แห่ง การนำจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อองค์การ เกิดกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบและทุกงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การที่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว ซึ่งผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม กำหนดเป้าหมายทิศทางในการทำงานชัดเจน ไม่ใช่แรงจูงใจทางวัตถุ เพื่อให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตามแต่พยายามทำให้กิจกรรมต่าง ๆ สร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมไปพร้อมกับผู้ตามให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือ สนับสนุน โนมน้าว จูงใจ ประสานความเข้าใจ ลดความขัดแย้งให้ยุติลงได้อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งส่งผลให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พหุบัณฑิต ชีวะ

## นวัตกรรมและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 1. ความหมายนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสารและตำรา โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้ความหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมหลากหลาย ดังต่อไปนี้

Rogers (2003) ได้ให้ความหมายนวัตกรรม หมายถึง ความคิด การกระทำหรือสิ่งที บุคคลหรือคนกลุ่มหนึ่งยอมรับว่าเป็นสิ่งใหม่ โดยอาจเป็นเรื่องเล็ก ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของ มนุษย์ โดยอาจจะเป็นสิ่งใหม่นับตั้งแต่เริ่มใช้หรือถูกค้นพบครั้งแรกหรือไม่ก็ตาม ขึ้นอยู่กับการที่บุคคล รับรู้ว่าเป็นของใหม่หรือไม่ โดยความเห็นของบุคคลเองจะเป็นผู้ตัดสินการตอบสนองของบุคคลที่มีต่อ สิ่งนั้น ถ้าบุคคลเห็นว่าความคิดนั้นเป็นสิ่งใหม่สำหรับตนความคิดนั้นก็เป็นนวัตกรรมสิ่งใหม่ ๆ ตาม ความหมายของนวัตกรรม ไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริง ๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิด หรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดกันไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่ เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้น นวัตกรรมอาจใหม่หมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย
2. สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่
3. สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

Weiss และ Legrand (2011) ได้ให้ความหมายนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่มี ความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการ ใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) ได้ให้ความหมายนวัตกรรม หมายถึง “สิ่งใหม่ ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม”

ทิตินา แชมณี (2555) ได้ให้ความหมายนวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่ทำขึ้นใหม่ ซึ่งอาจ อยู่ในรูปแบบของความคิด การกระทำ หรือสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ โดยมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ

1. เป็นสิ่งใหม่
2. เป็นสิ่งใหม่ที่กำลังอยู่ในกระบวนการพิสูจน์ทดสอบ
3. เป็นสิ่งใหม่ที่ได้รับการยอมรับไปใช้แต่ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานปกติ
4. เป็นสิ่งใหม่ที่ได้รับการยอมรับนำไปใช้บ้างแล้วแต่ยังไม่แพร่หลาย

ถวัลย์ มาตรฐานและวรรณภา มั่งปุ่นแวน (2555) ได้ให้ความหมายนวัตกรรม หมายถึง ความคิดใหม่ รูปแบบใหม่ วิธีการใหม่ แนวทางใหม่ ผลผลิตใหม่ ที่ได้มีการปรับปรุงยุคสร้างสรรค์ และพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งจากการต่อยอดภูมิปัญญาเดิมหรือภูมิปัญญาใหม่ หรือจากการคิดค้นขึ้นมาใหม่ให้เกิดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

บุญเลี้ยง ทุมทอง (2556) ได้ให้ความหมายนวัตกรรม หมายถึง การนำเอาแนวความคิดหรือวิธีใหม่ ๆ ซึ่งต่างไปจากที่เคยปฏิบัติมาใช้แก้ปัญหาในงานต่าง ๆ ด้วยจุดมุ่งหมายที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

วิชัย วงษ์ใหญ่ และคณะ (2558) ได้ให้ความหมายนวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่ทำหรือสร้างขึ้นใหม่หรือพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของความคิด วิธีการ การกระทำหรือสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ โดยสิ่งนั้นอาจเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือใหม่เพียงบางส่วน และอาจใหม่ในบริบทใดบริบทหนึ่งหรือในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดจากการใช้ความรู้ ทักษะ กระบวนการและความคิดสร้างสรรค์ในการคิดสิ่งใหม่ ๆ หรือปรับปรุง ซึ่งอาจเป็นแนวคิดใหม่ กระบวนการหรือวิธีการใหม่ หรือการพัฒนาปรับปรุงสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้เหมาะสมในการนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานและแก้ไขปัญหาภายใต้ความรู้ ความชำนาญ หรือทักษะของบุคคลในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ กระบวนการและวิธีการใหม่ และเมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้งานนั้นได้ผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกเพื่อทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ๆ ต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

## 2. ลักษณะของนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสารและตำรา โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้ลักษณะของนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Rogers (1962) ได้อธิบายถึงลักษณะของนวัตกรรม หมายถึง ความคิด การกระทำหรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือในสังคม การรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดว่าเป็นนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขา ดังนั้น นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ ระยะเวลามักเป็นตัวบ่งบอกความใหม่ (Newness) ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริง ๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดทำไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่

เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ ดังนั้น คุณลักษณะของนวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ได้แก่

- 1) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย
- 2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีต แล้วหยุดทำแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่
- 3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2546) ได้อธิบายถึงลักษณะของนวัตกรรม 4 ประการ ประกอบด้วย

1. นวัตกรรมอาจเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมด หรือบางส่วนอาจเป็นของเก่าในอดีต แต่นำมาปรับปรุงใหม่หรือเป็นของในปัจจุบันที่เรานำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น
2. มีการนำวิธีการ การจัดระบบมาใช้โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนข้อมูลที่น่าเข้าไปในกระบวนการและผลลัพธ์ โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสมก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลง
3. มีการพิสูจน์ด้วยการวิจัยหรืออยู่ระหว่างการวิจัยว่า “สิ่งใหม่” นั้นจะช่วยแก้ปัญหาและการดำเนินงานบางอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม
4. ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบันหาก “สิ่งใหม่” นั้นได้รับการเผยแพร่และยอมรับจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ดำเนินอยู่ในขณะนั้นไม่ถือว่าเป็นสิ่งใหม่ เป็นนวัตกรรมแต่จะเปลี่ยนสภาพเป็นเทคโนโลยีอย่างเต็มที่

เสน่ห์ จุ้ยโต (2546) ได้อธิบายถึงลักษณะของนวัตกรรมว่า คำว่านวัตกรรมมาจากสูตร Innovation = Invention + Application จากหลักสูตรจะเห็นได้ว่าการจะเกิดนวัตกรรม (Innovation) ได้นั้น จะต้องมีการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) ขึ้นมาก่อน หากแต่สิ่งที่เกิดใหม่นั้นเชื่อว่าจะเป็นนวัตกรรมได้เลย แต่ต้องมีการประยุกต์ใช้สิ่งใหม่นั้นและการประยุกต์ใช้จะต้องสร้างประโยชน์ให้กับผู้ใช้ด้วยจึงจะสามารถเรียกสิ่งประดิษฐ์ใหม่นั้นว่าเป็นนวัตกรรมได้ และนวัตกรรมมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ 1) เป็นเรื่องของโอกาสและความน่าจะเป็น 2) มีความสลับซับซ้อน 3) ใช้เวลาบ่มเพาะ 4) มีพื้นฐานจากความปรารถนาสูงส่ง 5) มีทั้งยอมรับและต่อต้านนวัตกรรม จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ และสามารถนำสิ่งใหม่ ๆ นั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดขึ้นกับตนเอง หน่วยงาน และองค์กรต่อไป

อรนุช ลิ้มศิริ (2546) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. เป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ เช่น คิดวิธีการใหม่ได้ หรือนำเอาวิธีการซึ่งเคยปฏิบัติมาปรับปรุงบางส่วนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. การประดิษฐ์คิดค้นนั้นใช้วิธีการจัดระบบ โดยพิจารณาถึงวิธีการป้อนเข้ากระบวนการและผลลัพธ์

3. มีการพิสูจน์วิจัยเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า สิ่งใหม่นั้นมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้

4. สิ่งใหม่นั้นยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบัน เพียงแต่มีการนำไปใช้ในบางกลุ่ม ยังไม่เป็นการยอมรับกันโดยทั่วไปหรือยังไม่แพร่หลาย

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของนวัตกรรม โดยแบ่งลักษณะของนวัตกรรมออกเป็น 3 ลักษณะ ประกอบด้วย

1. ความใหม่ (newness) สิ่งที่จะได้รับการยอมรับว่า มีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้นสิ่งแรกที่จะต้องมียกก็คือ ความใหม่ โดยเป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะของกระบวนการ วิธีการ หรือเป็นตัวผลิตภัณฑ์บริการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือสามารถพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้

2. ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (economic benefits) ในลักษณะของการเป็นนวัตกรรม คือ การให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือนวัตกรรมจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้ จากการพัฒนาปรับปรุงสิ่งใหม่นั้น ๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรงหรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้

3. การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (knowledge and creativity idea) ประการสุดท้ายของการเป็นนวัตกรรม คือ การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ หมายความว่า สิ่งที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้น จะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ไม่ใช่เกิดจากการทำซ้ำหรือลอกเลียนแบบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ลักษณะของนวัตกรรม คือ วิธีการคิด หรือการกระทำที่เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยสิ่งใหม่ของแต่ละบุคคลหรือในสังคมมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจเป็นสิ่งเก่าที่มีอยู่แล้วหรือสิ่งใหม่ในแต่ละบุคคลและสถานการณ์แต่สามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้

4. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสารและตำรา โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Rogers (1962) ซึ่งเป็นผู้คิดค้นทฤษฎีการแพร่กระจายของนวัตกรรม ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด (Idea) ที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ซึ่งความหมายในแง่นี้ นวัตกรรม คือ แนวความคิดใหม่ (New Idea) อีกทั้ง Rogers and Shoemaker (1971) ได้นิยามเพิ่มเติมอีกว่า นวัตกรรมเป็นความรู้ วิธีปฏิบัติหรือวัตถุประสงค์ที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับตนเอง ถึงแม้ว่าสิ่งดังกล่าวได้รับการนำไปใช้หรือปฏิบัติจนผ่านช่วงเวลาหนึ่งไปแล้ว แต่ถ้ายังคงความรู้สึกว่าใหม่ในตัวบุคคลใดแล้วก็ยังคงเรียกว่า นวัตกรรม



Porter and Malloch (2010) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ การสร้างบทบาทการเป็นผู้นำนวัตกรรมและการใช้บทบาทผู้นำนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งการ กำหนดโครงสร้าง การตัดสินใจสั่งการ สภาพแวดล้อม เครือข่ายพันธมิตรในการทำงาน และอุปกรณ์ ต่างๆ ในการสนับสนุนการคิดและการทดสอบในเชิงนวัตกรรม

Weiss & Legrand (2011) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การ แสดงออกของผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทาง ในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทาง นวัตกรรม (innovative intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ จริงได้ดีขึ้นและช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์การมากขึ้นอีกด้วย

Sen & Eren (2012) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การมี อิทธิพลในการจูงใจ ชี้แนะ ควบคุม ช่วยเหลือสนับสนุน โดยใช้นวัตกรรมหรือนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อ แก้ปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ปัญหาทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมเพื่อตอบสนองต่อความ ต้องการของบุคคล

Horth (2014) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง เป็นกระบวนการ ในการสร้างทิศทาง การจัดตำแหน่ง และความมุ่งมั่นในการสร้างและใช้สิ่งใหม่ ๆ โดยผู้นำมีพฤติกรรม การทำงานของผู้ที่สามารถนำความคิดใหม่ ๆ และการปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิมมาใช้ในการนำองค์การสู่ การเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายหรือใช้การแก้ปัญหาที่ประสบอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือร่วมแรงกัน

ชัชญาภา วัฒนธรรม (2559) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้พลังและความสามารถของตนเองในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสและ สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการคิดค้นแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ หรือให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใน องค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การ

กุลชลี จงเจริญ (2561ก) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีสมรรถนะบุคลิกภาพ บทบาท ความสามารถในการเข้าถึงปัญหา หรือโอกาสที่สลับซับซ้อน สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการ ใหม่ ๆ เน้นสัมพันธภาพของกลุ่ม บุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์การ รวมทั้งใช้กระบวนการของการ สร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้าง นวัตกรรมในการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการใช้บริการอย่างสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และความสามารถในการเข้าถึงปัญหาแล้วค้นพบแนวทางในการดำเนินการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ที่ต่างจากเดิมสู่การเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย และสามารถขับเคลื่อนให้บุคคลในองค์กรเกิดการความมุ่งมั่นคิดค้นแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร โดยใช้นวัตกรรมหรือนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อแก้ปัญหาทางเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

### 3. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา มีนักวิชาการได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Robert and Jeff (2010) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ผู้บริหารสูงสุดหรือผู้นำขององค์กร (CEO) เป็นผู้ที่สามารถผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากที่สุด การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่จะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและประเทศชาติในระยะยาว ส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและประเทศชาติได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้วจะมีความสำคัญ

Carmeli and others (2010) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีต่อองค์กร ดังนี้

1. สามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน
2. สามารถสะท้อนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน

3. ทำให้บุคลากรในองค์กรมีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน
4. ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม
5. ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความไว้วางใจระหว่างกันในการทำงาน

Loader (2016) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญมาก ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลผลิต
2. บุคลากรในองค์กรจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความเชื่อใจระหว่างกัน

3. บุคลากรในองค์การจะได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนในกระบวนการและขั้นตอน และสามารถมองเห็นเป้าหมายในเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นจริงที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้
4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำก็จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ
5. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรมได้

กุลชลี จงเจริญ (2561ข) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในองค์การ คือ ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม เกิดความไว้วางใจหรือเชื่อใจระหว่างกันในการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อการได้เปรียบในเชิงของกรแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลผลิต การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าและการบริการ การบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบของเครือข่าย และองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจากการใช้บริการขององค์การ และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์การ เนื่องจากการแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาทที่สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรคเชิงนวัตกรรม รวมถึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในองค์การจนนำไปสู่การปฏิบัติ สามารถช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้น หรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้องค์การประสบผลสำเร็จ

## 6. ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา มีนักวิชาการได้จัดลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

Adair (1996) ได้อธิบายถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค่านวัตกรรมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น การมีภาวะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีภาวะผู้นำในการจัดการและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กร

Tidd and others (2001) ได้อธิบายถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ว่า ลักษณะของผู้นำที่สามารถสร้างนวัตกรรมในองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วม ภาวะผู้นำ และความตั้งใจที่จะมุ่งไปสู่นวัตกรรม (Shared Vision, Leadership and the Will to Innovate) ผู้นำจะต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่บุคลากรในองค์กร รวมทั้งต้องกระจายและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร

Weberg (2013) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำนวัตกรรมต้องมีคุณลักษณะ 7 ประการ ประกอบด้วย

1. การขยายขอบเขต (Boundary spanning) เป็นลักษณะที่ผู้นำสามารถพาทีมให้มีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สมาชิกในทีมมีการเชื่อมต่อกันทั้งภายในและภายนอก ค้นหาข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจและบูรณาการในด้านการใช้นวัตกรรม
2. บริหารความเสี่ยง (Risk taking) ผู้บริหารสามารถพาองค์กรทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ บนภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
3. วิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นผู้มีความสามารถในการมองการณ์ไกล พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง
4. การใช้ประโยชน์จากโอกาส (Leveraging opportunity) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลพยายามในการค้นหาการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในทุกโอกาส
5. การปรับตัว (Adaptation) เป็นคุณลักษณะของการปรับตัวเพื่อยอมรับการนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในองค์กร
6. การประสานงานในด้านข้อมูล (Coordination of information flow) เป็นความสามารถในการประสานเครือข่ายข้อมูลภายในองค์กร

7. การอำนวยความสะดวก (Facilitation) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่อำนวยความสะดวกในด้านทรัพยากรเพื่อการสร้างนวัตกรรม

จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล (2553) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำนวัตกรรมต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่

1. ทำตนเป็นแบบอย่างในการทำทาส่งที่ดำเนินการอยู่ หรือกระบวนการที่ปฏิบัติอยู่โดยหมั่นสื่อสาร โน้มน้าว ให้ทีมงานค้นหามุมมองที่จะปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

2. วิเคราะห์สถานการณ์และโน้มน้าวการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสมอ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ทีมงาน ร่วมระดมความคิด ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และการปลดล๊อคเงื่อนไขต่าง ๆ

3. ส่งเสริมให้ทีมงานทุกคนมีอิสระในการคิด และกล้าทำบนความเสี่ยงที่พอรับได้ โดยให้การสนับสนุนทรัพยากรที่ต้องใช้ในการสร้างนวัตกรรมนั้น ๆ และแสดงออกถึงความพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างความรู้สึกตื่นเต้น สนุกในการทำงานแก่ทีมงาน ด้วยการสื่อสาร เป้าหมายที่ชัดเจน มีทำที่และพฤติกรรมที่กระตือรือร้นในการทำงานกับทีมงาน จับจ้องมองหาผลงานหรือความคิดของบุคลากรที่แปลกแตกต่าง นำสนใจอยู่เสมอ

5. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการให้ปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมความสามารถในการคิดสร้างสรรค์

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำนวัตกรรมต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ ประกอบด้วย

1. มีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน สามารถพัฒนาองค์การให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม รวมถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร โดยเมื่อมีความมุ่งมั่นที่ชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์การที่สามารถกระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ

2. มีการมุ่งเน้นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การ โดยเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม

3. มีการให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ โดยที่ตกแต่งและวางแผนผังสำนักงานแบบเห็นหน้าเห็นตากัน และพบปะกัน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีการสื่อสารพูดคุย สร้างความไว้วางใจและนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ

4. มีการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์การเพื่อให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำนวัตกรรมต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. ด้านการจัดการความเสี่ยงให้ความสำคัญกับการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ และเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นผู้นำก็สามารถจัดการลดระดับความเสี่ยงนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ด้านการแสดงออกซึ่งความสนใจใคร่รู้ ผู้นำมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การที่ผู้นำพยายามทำให้ตนเองมีทักษะและความรู้ที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่องช่วยให้ผู้นำสามารถนำองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ด้านการนำอย่างกล้าหาญ เน้นการทำงานเชิงรุกและนำทีมและองค์การด้วยความเชื่อมั่น ผู้นำจะเปลี่ยนสถานการณ์ที่ยากลำบากไปสู่โอกาสเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตัดสินใจของตน
4. ด้านการแสวงหาโอกาสขอริเริ่มและต้องการสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง ผู้นำจะประเมินความเป็นไปได้ของอุปสรรคที่อาจขัดขวางความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ แต่จะหลีกเลี่ยงการวิเคราะห์ที่เกินความเป็นจริง ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางหรือเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วเพื่อได้มาซึ่งความได้เปรียบของโอกาสที่เข้ามาใหม่
5. ด้านการคงไว้ซึ่งมุมมองกลยุทธ์ แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจที่ถ่องแท้ต่อแนวโน้มในการแข่งขันและสามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง สภาวะของบุคคลที่เป็นผู้นำองค์การที่มีทักษะ ความสามารถ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในองค์การทั้งระบบ ประกอบด้วย การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การบริหารความเสี่ยง กล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ แสวงหาโอกาสใช้ประโยชน์จากโอกาสในการแก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรม และการมีความกระตือรือร้นแสวงหาความรู้ใหม่ การเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ หรือการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่จากเดิม ซึ่งมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งานเพื่อความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

## องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย

Quinn (1991) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. มีวิสัยทัศน์ในองค์การและบรรยากาศการทำงาน นวัตกรรมจะเกิดขึ้นในองค์การได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นคุณค่าความสำคัญของนวัตกรรมและมีการบริหารด้วยบรรยากาศที่มีการสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้จริงตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้
2. รู้จักปรับตัว ในการสร้างนวัตกรรมจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้โดยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในสังคมปัจจุบันโดยพยายามมองหาความต้องการและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
3. กำหนดโครงสร้างจำนวนบุคลากร เพื่อมีความเหมาะสมกับการสร้างความผูกพันและการสื่อสารภายในทีมงาน ลักษณะโครงสร้างเช่นนี้จะช่วยทำให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงาน
4. สร้างแนวทางดำเนินการหลายรูปแบบ เนื่องจากนวัตกรรมเป็นเรื่องที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ดังนั้นองค์การต้องมีแนวทางดำเนินงานที่มีความหลากหลาย รวมทั้งองค์การต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดีและทันสมัยเพราะข้อมูลข่าวสารจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจ เพื่อช่วยป้องกันความผิดพลาดและเป็นการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมคิดค้น
5. รู้จักพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว องค์การควรมีการดำเนินการพัฒนาอย่างรวดเร็วเมื่อมีต้นแบบหรือนวัตกรรมนั้น ๆ แล้ว การทำเช่นนี้จะช่วยในการตัดสินใจได้ง่ายขึ้นและการดำเนินงานในองค์การเป็นไปด้วยความมีระเบียบและรวดเร็ว
6. เรียนรู้โดยถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน องค์การต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยอาจเป็นการเรียนรู้และการสำรวจแนวคิดภายในองค์การหรือการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายนอกองค์การที่หลากหลาย ซึ่งความรู้ที่ได้มาจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรม

Tidd and others (2001) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่

1. มีวิสัยทัศน์ร่วมภาวะผู้นำและความตั้งใจที่จะมุ่งไปสู่นวัตกรรม (Shared Vision, Leadership and The Will to Innovate) ภาวะผู้นำถือเป็นบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำจะต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่บุคลากรในองค์กร รวมทั้งต้องกระจายและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร

2. การวางโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) ลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมหรือสนับสนุนการเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้นจะไม่มีลักษณะโครงสร้างที่มีรูปแบบที่แน่นอน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์กรเพราะลักษณะโครงสร้างรูปแบบต่าง ๆ ก็จะมีเหมาะสมกับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์กรที่แตกต่างกัน องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย (Network) ซึ่งทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและทรัพยากรต่าง ๆ การมีเครือข่ายภายนอกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

3. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Key Individual) หมายถึง รู้จักบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างแท้จริง มีทักษะในการสื่อสาร ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอำนาจอิทธิพลเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเป็นผู้รวบรวมความรู้ คนเหล่านี้เป็นบุคคลสำคัญเพราะถือเป็นแหล่งความรู้ขององค์กรที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กร

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) ความรู้ และทักษะมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นการฝึกอบรมและพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่จะต้องควบคู่กับบุคลากรในองค์กรด้วย การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ นั้น ผู้นำต้องมีทักษะที่จำเป็นและมีความมั่นใจที่เหมาะสมและต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์พัฒนาและฝึกอบรมทักษะบุคลากรในระยะยาว และองค์กรจะต้องพัฒนาและปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมีนิสัยแห่งการเรียนรู้

5. การมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม (High involvement in Innovation) การสร้างนวัตกรรมโดยความคิดสร้างสรรค์จะมีอยู่ในบุคลากรทุกคน ถ้าหากว่าเราค้นพบหรือเน้นไปที่ความสามารถของคนทั้งองค์กรก็จะทำให้องค์กรมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น เมื่อต้องการสร้างนวัตกรรมให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่ององค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม



6. การทำงานกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Working) นวัตกรรม เป็น การเริ่มต้นเกี่ยวกับการรวบรวมความแตกต่างของมุมมองในการแก้ปัญหา การทดลองชี้ให้เห็นว่า การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงานนั้นจะทำให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เบ่งบานและพัฒนาแนวทางการแก้ไข ปัญหาได้อย่างยืดหยุ่นมากกว่าการทำงานเพียงคน ๆ เดียว ดังนั้นในการสร้างนวัตกรรมจึงเน้นให้มีการทำงานเป็นทีมงาน ทีมงานเหล่านี้จะเน้นการสร้างและการพัฒนานวัตกรรม ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การระบุภาระงานอย่างชัดเจน ผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ความสมดุลกันระหว่างสมาชิกภายในทีมความเข้ากันได้ระหว่างพฤติกรรมของสมาชิกทีมงาน การ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพภายในทีมงาน และมีการติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์กร อย่างต่อเนื่อง

7. การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) บรรยากาศภายในองค์กรที่ดีจะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร สิ่งที่ผู้นำควร ทำเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการคิดสร้างสรรค์ คือ การพัฒนาระบบ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ นโยบายและกระบวนการสื่อสาร ระบบการให้รางวัลและการยอมรับนโยบาย การฝึกอบรม ระบบการ วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

8. รับฟังความคิดเห็นมุมมองจากภายนอก (External Focus) ลักษณะของผู้นำเชิง นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องเปิดรับมุมมองจากภายนอก ซึ่งจะเป็นสัญญาณบ่งบอก ถึงโอกาสและอุปสรรค ผู้นำต้องมีวิธีการรับรู้และสื่อสารกับมุมมองจากภายนอกองค์กรโดยการ มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านนวัตกรรม

9. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องการรูปแบบการสื่อสารที่ ครอบคลุม มีทิศทางและมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรถือ เป็นความผิดพลาดจากการสื่อสารซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างหน้าที่ การปรับปรุงการ สื่อสารให้ชัดเจนและมีความถี่ในการสื่อสารระหว่างบุคลากรองค์กรให้มากขึ้น เป็นการรวบรวมความ แตกต่างทางด้านความคิดซึ่งจะเป็นผลดีต่อผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) ขององค์กร

Hay Group (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำและการชี้แนะแนวทาง ลักษณะภาวะผู้นำที่จะประสบความสำเร็จใน การสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Prevalent Leadership) จะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีอำนาจซึ่งจะ เป็นผู้ที่ให้ทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีภายใน ทีมงาน ผู้นำมุ่งการมีส่วนร่วมซึ่งจะเป็นผู้สร้างความผูกพันและสร้างความคิดผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้ ฝึกสอนงาน (Coaching) โดยมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคคลในระยะยาว การส่งเสริมนวัตกรรมให้

ประสบความสำเร็จจะเพิ่มระดับการชี้แนะ (Direction) มีการมอบอำนาจ (Empowerment) มีส่วนร่วม (Participation) ทีมงาน (Teamwork) ให้สูงขึ้น

2. วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การเทียบได้กับธรรมเนียมมาตรฐาน และค่านิยม หรือหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ทำในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวผลักดันและส่งผลต่อการกระทำและการตัดสินใจ ซึ่งมีความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม (Initiative) และการทำงานเป็นทีมจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้มีความนวัตกรรม บรรยากาศการทำงานถูกสร้างขึ้นโดยผู้นำที่ให้ความสนใจในการเพิ่มระดับ มาตรฐาน มีความชัดเจนในเป้าหมายและความคาดหวัง มีความรับผิดชอบและมีความยืดหยุ่นให้การยอมรับความคิดใหม่ ๆ การกำหนดทิศทาง (Direction) และการริเริ่ม (initiative)

3. การสร้างความคิดใหม่ (Generation of Ideas) ผู้นำจะต้องทุ่มเทด้านนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการสร้างความคิด ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม องค์การที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดจะมีการพัฒนาหรือเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคลากรโดยการเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงาน การส่งเสริมให้มีความคิดเชิงนวัตกรรม ผู้นำควรสนับสนุนให้บุคลากรมีพื้นฐานของเหตุและผลและจะต้องสร้างบรรยากาศองค์การให้การยอมรับ และสนับสนุนเมื่อเกิดความล้มเหลวในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและจะไม่มีโทษบุคคลกลุ่ม หรือทีมงานที่เป็นผู้สร้างนวัตกรรม

4. วิธีการรวบรวมให้เกิดความคิดใหม่ (Novel Combination of Existing Approaches) ความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม วิธีการใหม่ไม่ได้เป็นผลมาจากความคิดใหม่ ๆ เพียงเท่านั้น ความคิดเก่า ๆ ยังสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ได้ถ้ามีการนำมาประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสม การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกันซึ่งถือเป็นการสร้างพลังที่เกิดจากความสามัคคี การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบการทำงานพื้นฐานในการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมซึ่งจะต้องมีการส่งเสริมให้มีการร่วมปฏิบัติงานร่วมกันแบบไม่เป็นทางการและการร่วมมือกัน ซึ่งจะต้องมีการจับเก็บความคิดและมีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม และมีการแพร่กระจายความคิดไปทั่วทั้งองค์การ

5. การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ (Effective Implementation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับ ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะสามารถคาดหวังผลสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมได้จากการวัดในการจัดการผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญมากกว่าก็คือ การมีระบบ การให้รางวัลที่สิ่งจูงใจในกิจกรรมนวัตกรรมอย่างเพียงพอ

Pollock (2008) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงาน (structure and process) เน้นการบริหารงานแบบยืดหยุ่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งการสร้างแหล่งเรียนรู้เทคโนโลยีและชุมชนทางวิชาการ
2. วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ (culture and climate) เน้นการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันแบบทีมทั้งโรงเรียน (collaboration) เพื่อมุ่งสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่หลากหลาย การเรียนรู้ทักษะใหม่และการพัฒนาโปรแกรมหรือหลักสูตร การสร้างค่านิยมองค์การใหม่ (core value) เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและนำประโยชน์สู่สังคมและชุมชน และการบริหารความเสี่ยง
3. การพัฒนาศักยภาพ (capacity) เน้นพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลผลิตใหม่ๆ ควบคู่กับการสร้างทัศนคติเชิงบวกสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน
4. ภาวะผู้นำ (leadership) เน้นการบริหารแบบมุ่งวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมและบุคลากรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การบริหารความเสี่ยงและการป้องกันช่วยเหลือและการใช้ต้นแบบในการพัฒนา (lead by example)

Von Stamm (2008) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) จะต้องมีความชัดเจนสามารถบอกได้ว่าที่ไหน คือ ที่ที่องค์การต้องการและอยากจะเป็นในอนาคต
2. การเป็นผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือและอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้ควรจะมีอยู่ในทุกระดับขององค์การ โดยควรจะเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์การก่อนเป็นอันดับ
3. มีกระบวนการ (Process) ควรจะมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เอื้อต่อการสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ
4. มีวัฒนธรรม (Culture) เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากเครื่องมือและการทำงานบุคลากร ความท้าทายจากสถานการณ์ปัจจุบัน การร่วมมือ การทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลวสิ่งนี้เป็นสัญญาณของวัฒนธรรมภายในองค์การ

George (2012) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม คือ ผู้นำจะต้องไม่ชื่นชมเพียงผลประโยชน์จากนวัตกรรม ผู้นำควรจะทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและเป็นกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตขององค์กร
2. การมีวิสัยทัศน์ในระยะยาวในการวางแผนการทำงาน การสร้างนวัตกรรมอาจจะไม่ได้ผลในระยะสั้น ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล ให้ความสนับสนุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว
3. ความกล้าหาญที่จะไม่กลัวความล้มเหลวแต่จะเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อการทำงานที่ดีขึ้น ความเสี่ยงจากการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ผู้นำจะต้องเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาองค์กร
4. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างเข้มข้น ผู้นำนวัตกรรมจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมากกับทีมงาน โดยการตั้งคำถาม การให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและกำลังมองหาวิธีการที่จะทำโครงการขยายผลกระทบของการสร้างนวัตกรรม
5. ความอดทนต่อผู้ที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหาร คือเห็นความแตกต่างในองค์กร และใช้วิธีสร้างกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมไม่ขึ้นกับการบริหารแบบดั้งเดิม

Davidovich (2010) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. มีวิสัยทัศน์ (Visionary) หมายถึง วิสัยทัศน์ของผู้นำจะเป็นตัวหลักในการนำและพัฒนาองค์กร
2. สร้างความร่วมมือ (Collaborative) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) การประสานความร่วมมือ (Connecting and Working) การประสานงานและการทำงานร่วมกันของผู้ร่วมงาน
3. การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง (Adjusting to Change) หมายถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อให้บรรลุผลขององค์กร

Horth (2014) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

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

2. ภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรม (Leadership for Innovation) ผู้นำจะต้องเรียนรู้วิธีการสร้างบรรยากาศองค์การ เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถประยุกต์ใช้ความคิดเชิงนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of Innovation) ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีกระบวนการคิดที่แตกต่างและทำงานด้วยวิธีการใหม่ในการเผชิญสิ่งท้าทาย เช่น การทำงานท่ามกลางทรัพยากรที่ขาดแคลน หรือการทำงานเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขัน เป็นต้น

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. มีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์การให้มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม รวมถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร และเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้วต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์การที่สามารถกระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การได้

2. ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญและต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำในการดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์การยังต้องมุ่งมั่นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการมุ่งมั่นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลาย (Cross-functional) ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้ บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม

3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ โดยที่การตกแต่งและการวางแผนผังสำนักงาน (Lay Out) แบบเห็นหน้าเห็นตากันและพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีการสื่อสารพูดคุย สร้างความไว้วางใจ และนำสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ

4. ผู้นำองค์การต้องสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริง และการจะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้นั้นความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์การด้วย ซึ่งปัจจัยภายนอกก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์การไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามาสู่องค์การไม่ว่าจะเป็นจากนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจรวมถึงจากความต้องการของผู้บริโภค

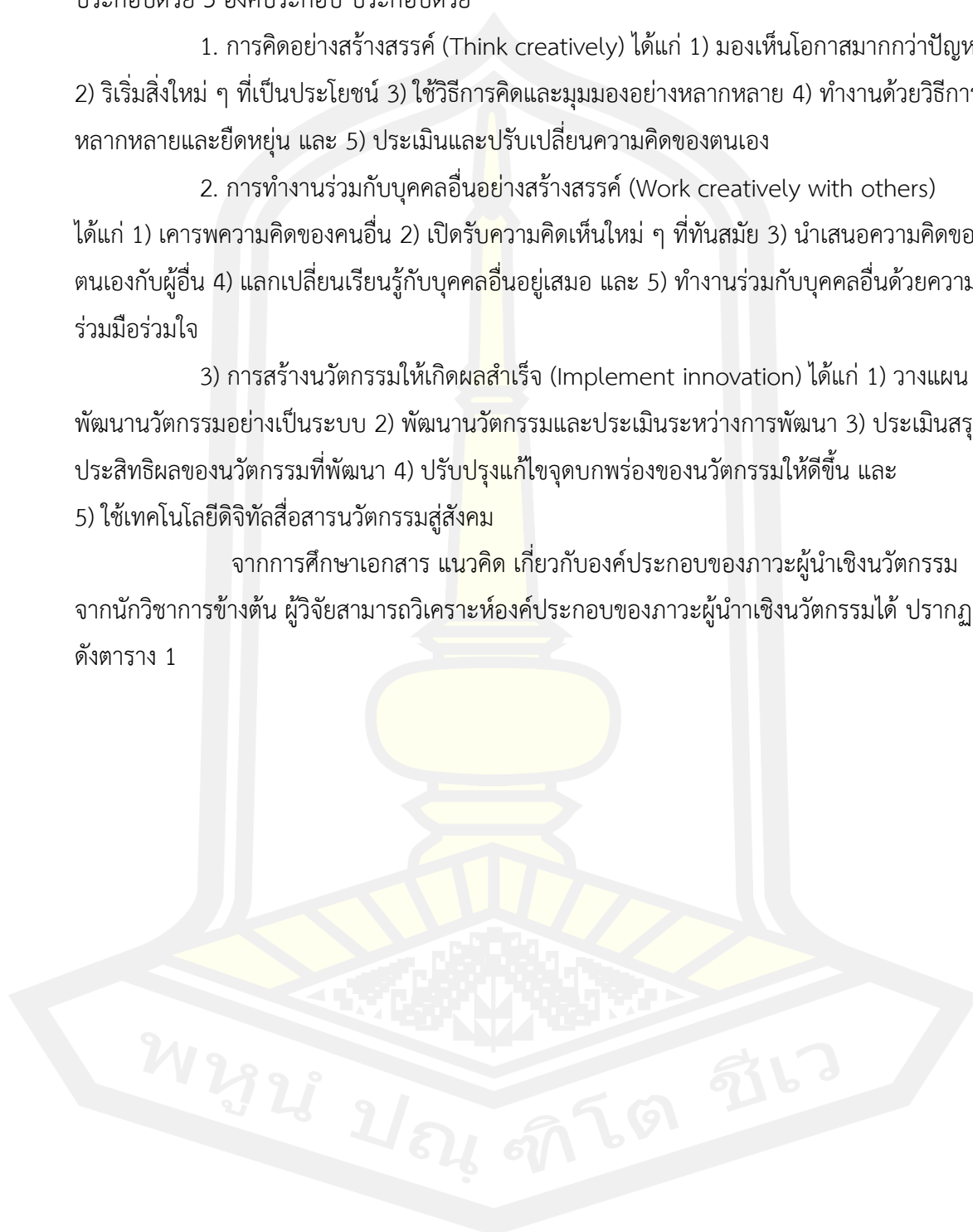
วิชัย วงษ์ใหญ่ (2562) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. การคิดอย่างสร้างสรรค์ (Think creatively) ได้แก่ 1) มองเห็นโอกาสมากกว่าปัญหา 2) ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ 3) ใช้วิธีการคิดและมุมมองอย่างหลากหลาย 4) ทำงานด้วยวิธีการหลากหลายและยืดหยุ่น และ 5) ประเมินและปรับเปลี่ยนความคิดของตนเอง

2. การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างสร้างสรรค์ (Work creatively with others) ได้แก่ 1) เคารพความคิดของคนอื่น 2) เปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ทันสมัย 3) นำเสนอความคิดของตนเองกับผู้อื่น 4) แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นอยู่เสมอ และ 5) ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นด้วยความร่วมมือร่วมใจ

3) การสร้างนวัตกรรมให้เกิดผลสำเร็จ (Implement innovation) ได้แก่ 1) วางแผนพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ 2) พัฒนานวัตกรรมและประเมินระหว่างการพัฒนา 3) ประเมินสรุปประสิทธิผลของนวัตกรรมที่พัฒนา 4) ปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องของนวัตกรรมให้ดีขึ้น และ 5) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสื่อสารนวัตกรรมสู่สังคม

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ ปรากฏดังตาราง 1





การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากการศึกษาเอกสารของ Quinn (1991), Tidd and others (2001), Hay Group (2005), Pollock (2008), Von Stamm (2008), Davidovich (2010), George (2012), Horth (2014), ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553) และ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2562) แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูล จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 14 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ในงานวิจัย ตั้งแต่ 5 ความถี่ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยและเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

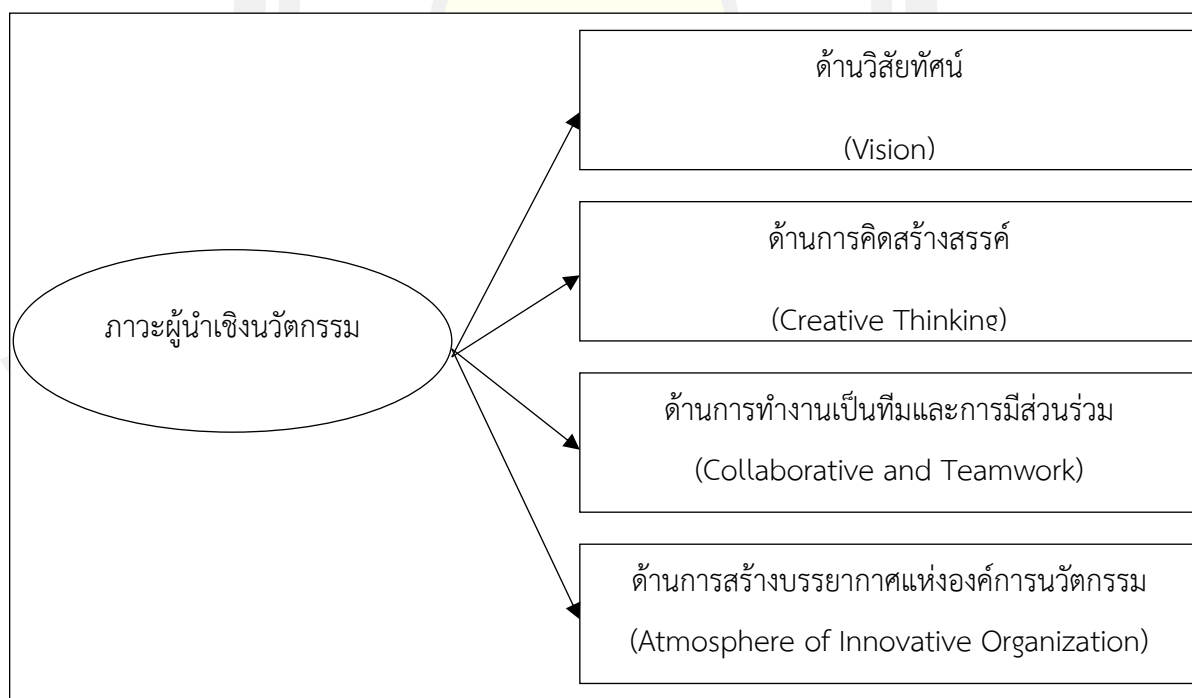
องค์ประกอบที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
ดังภาพประกอบที่ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



## 1. ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

### 1.1 ความหมายของด้านวิสัยทัศน์ (Vision)

Robbin and Coulter (2003) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ โดยชี้ให้เห็นว่า องค์การจะเจริญเติบโตและมีสภาพที่ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างน่าเชื่อถือ น่าสนใจ และมีความเป็นไปได้จริง วิสัยทัศน์เช่นนี้ หากได้รับการเลือกและปฏิบัติอย่างเหมาะสมจะเป็นพลังขับเคลื่อนต่อการสร้างอนาคตขององค์การ ซึ่งในกระบวนการนี้ทั้งคณะกรรมการและทรัพยากรจะถูกนำไปใช้อย่างเต็มที่เพื่อ ทำให้วิสัยทัศน์ปรากฏเป็นจริง

Hatch (2009) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ในอนาคตทำให้้องค์การสามารถ ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์การโดยการเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบให้กับผู้ตามได้ร่วม ตัดสินใจซึ่งผู้นำจะต้องเป็นผู้นิเทศให้คำปรึกษาและสนับสนุนบุคลากรได้พัฒนาคุณภาพของผลผลิต และการบริการรวมถึงการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ

วันทนา เมืองจันทร์ (2540) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินทางไปสู่ออนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จัก โดยใช้สติปัญญา ซึ่งอาจหมายถึงการสร้างความฝันแต่จะต้องมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่ให้ฝันนั้นเป็นจริง

จิตวิฑูมิ สุนนานนท์ (2546) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการให้เป็นไปในอนาคต และสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สิ่งที่ต้องการในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์การ ที่มาจากแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ระบบค่านิยมได้ตั้งนั้นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะ แสดงพฤติกรรมคือสามารถอธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การต่อคนอื่น ๆ ทั้งภายในและ ภายนอกองค์การได้ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับ วิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ หมายถึง จิตนาการเกี่ยวกับอนาคตของสถานศึกษา เป็นการบ่งชี้ถึงทิศทางสถานศึกษาต้องการที่จะมุ่ง ไป วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือ ความทะเยอทะยาน สำหรับอนาคตของสถานศึกษา

ไพโรชญ์ สีนลารัตน์ (2553ก) ได้ให้คำจำกัดความของวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นคุณลักษณะ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ที่ต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระ ตามเป้าหมาย และกำหนดวิธีการตามเป้าหมายและสาระนั้น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องมีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการพร้อมกันไป มิใช่มีความชำนาญเฉพาะวิธีการบริหารทว่าขาดความรู้ในทิศทางหรือวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์จะต้องประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนระยะยาวให้กับองค์กร เช่น กำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย กำหนดวิธีการตามเป้าหมาย และวิเคราะห์การคาดการณ์ความน่าจะเป็นในอนาคตเพื่อที่จะนำไปสู่การตั้งเป้าหมาย และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

### 1.2 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ (Vision)

Hickman & Silva (1984) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญได้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) 5) การมีส่วนร่วม (Participant) 6) การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Innovation and Transformation) และ 7) การประเมินวิสัยทัศน์ (Evaluating)

Nanus (1992) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ประสบผลสำเร็จ ไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีเป้าหมายร่วม (Shared Purpose) ระหว่างผู้นำองค์กรและทีมงาน 2) เพิ่มอำนาจให้บุคคล (Empowerment People) ให้อิสระในการปฏิบัติงานและการคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ 3) เปลี่ยนแปลงองค์การให้เหมาะสม (Appropriate Organization Change) กับ สภาพแวดล้อมและให้สอดคล้องกับภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรตลอดเวลา 4) การคิดเชิงกลยุทธ์(Strategic Thinking) มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์(Articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) 4) การมอบอำนาจ (Empowerment) 5) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) 6) การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Innovation and Transformation)

Leonard (1995) ได้สรุปภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ไว้ว่า จะเป็นผู้นำที่มีลักษณะเยี่ยมในด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการกำหนดวิสัยทัศน์แล้วปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้และ ยังเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์สิ่งที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อให้การ ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเริ่มต้นลงมือปฏิบัติแล้วกระตุ้นขอความร่วมมือขอรับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ เพื่อนำพาวิสัยทัศน์ไปสู่

ความสำเร็จ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถคิดนอกกรอบและสามารถมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการ จะเป็นในองค์การได้ทั้งหมด ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ประกอบด้วยความเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และแรงบันดาลใจที่เด่นชัดสำหรับองค์การเป็นผู้ที่เสริมสร้างพลังอำนาจในด้านความสัมพันธ์ของคนในองค์การและเป็นที่เคารพนับถือของผู้ตาม เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความกล้าต่อการลงมือปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

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

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) สร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและทำให้เกิดการปฏิบัติ 2) สร้างฝันให้เป็นจริง คือ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล 3) สร้างโอกาสและให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ 4) สร้างพลัง 5) สร้างจริยธรรม

บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (2548) ได้สรุปคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ต้องมีความสามารถในการสานฝันหรือสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ในอนาคตให้เป็นจริงและน่าเชื่อถือ โดยสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ที่สำคัญ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Implementing)

พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต (2552) ที่ได้สรุปคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ต้องมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ต่อบุคคลอื่น และทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนทั้งเป้าหมายและการกระทำที่ต้องปฏิบัติและเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์การ สามารถแยกองค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing)

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) ได้สรุปคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย และกำหนดวิธีการตามเป้าหมายและสาระนั้น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องมีความเก่ง รอบรู้ มีวิธีการพร้อมกันไป ไม่ใช่ชำนาญเฉพาะวิธีการบริหารแต่ขาดความรู้ในทิศทางหรือวิสัยทัศน์ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating)



ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาเอกสารของ Hickman & Silva (1984), Nanus (1992), Leonard (1995), Kapur (2007), บูรชัย ศิริมหาสาร (2548), พิชาย รัตนดิถก ฌ ฎเก็ด (2552), ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ (2553) และ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูล จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 9 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ในงานวิจัย ตั้งแต่ 5 ความถี่ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยและเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating)

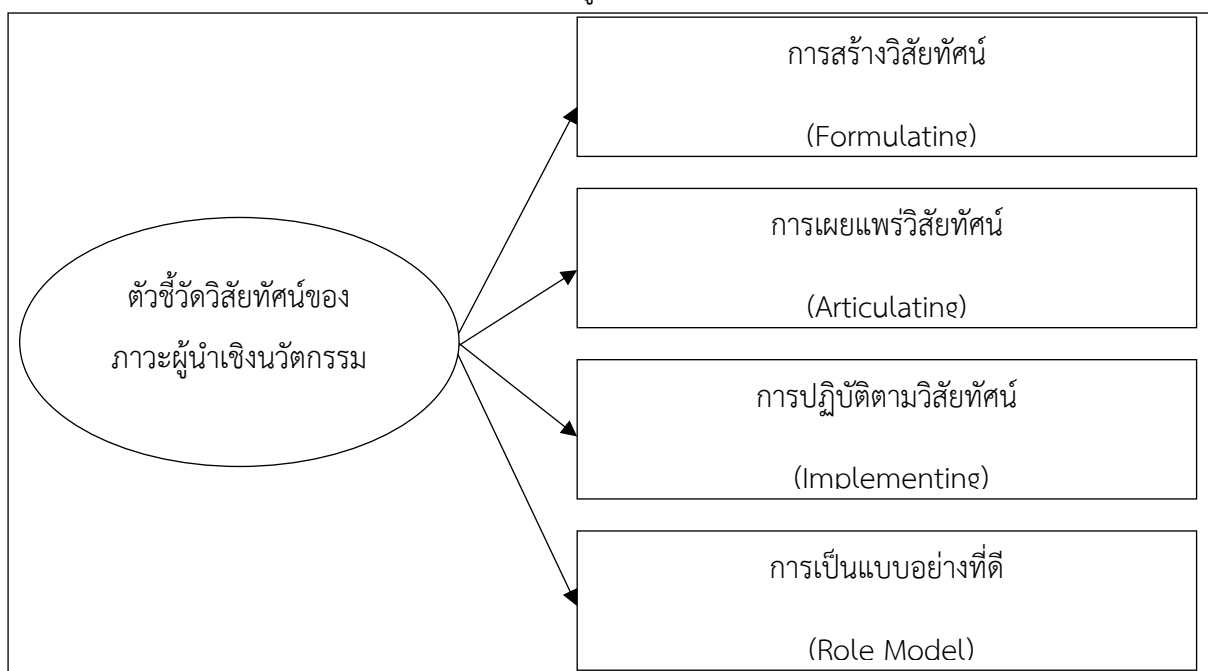
ตัวชี้วัดที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating)

ตัวชี้วัดที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing)

ตัวชี้วัดที่ 4 การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

จากตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนระยะยาวให้กับองค์กร เช่น กำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย กำหนดวิธีการตามเป้าหมาย และวิเคราะห์การคาดการณ์ความน่าจะเป็นในอนาคตเพื่อที่จะนำไปสู่การตั้งเป้าหมาย และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังภาพประกอบที่ 3 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

## 2. ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

### 2.1 ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

Sternberg (2011) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดใหม่ ๆ แนวทางใหม่ ๆ ทัศนคติใหม่ ๆ ความเข้าใจ และการมองปัญหาในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ที่ชัดเจน คือ ดนตรี การแสดงวรรณกรรม ละคร สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมทางเทคนิค แต่บางครั้งความคิดสร้างสรรค์ก็มองไม่เห็นชัดเจน เช่น การตั้งคำถามบางอย่างที่ช่วยขยายกรอบของแนวคิดซึ่งให้คำตอบบางอย่างหรือการมองโลกหรือปัญหาในแนวนอกกรอบ

Osborn (1963) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง จินตนาการที่มนุษย์สร้างขึ้น เพื่อคลี่คลายปัญหาที่มนุษย์ประสบอยู่ ความคิดในการจินตนาการจึงเป็นลักษณะสำคัญของการคิดสร้างสรรค์ซึ่งนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้นหรือการผลิตสิ่งแปลกใหม่

Torrance (1963) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดแก้ปัญหา ด้วยการคิดอย่างลึกซึ้งที่นอกเหนือไปจากลำดับขั้นการคิดอย่างปกติ ธรรมดาเป็นลักษณะภายในของบุคคลที่จะคิดหลายแง่หลายมุม ประสมประสานกันจนได้ผลผลิตใหม่ที่ถูกต้องสมบูรณ์

Guilford (1967) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคคลเป็นการคิดที่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ความคิดสร้างสรรค์เป็นความคิดหลายแง่หลายมุม

กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ (2535) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นทำให้ความคิดใหม่ต่อเนื่องกันไป และความคิดสร้างสรรค์นี้ประกอบด้วยความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นและความคิดที่เป็นของตนเองโดยเฉพาะ หรือความคิดริเริ่ม

สุวิมล เขี้ยวแก้ว (2540) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถระดับสูงของสมองของคนที่สามารถคิดแบบอเนกนัย มีความคิดริเริ่ม มีแนวโน้มที่จะค้นพบสิ่งใหม่ ๆ มีความสามารถในการประเมินค่า มีความละเอียดลออ ความสามารถในด้านความคิดสร้างสรรค์มีในตัวของคุณบุคคล แต่อาจจะมีในระดับที่แตกต่างกัน ที่สำคัญก็คือสามารถส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพด้านนี้ได้

ชัยศักดิ์ ลีลาจรัสกุล (2542) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถบุคคลในการคิดแก้ปัญหาด้วยการคิดอย่างลึกซึ้ง ที่นอกเหนือไปจากการคิดอย่างปกติธรรมดาเป็นลักษณะภายในตัวบุคคลที่สามารถจะคิดได้หลายแง่หลายมุม ประสมประสานกันได้ ผลผลิตใหม่ที่ถูกต้องสมบูรณ์

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การขยายขอบเขตของความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วสู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ได้

## 2.2 องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

Guilford, J.P. (1950) ได้สรุปความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้กว้างไกลหลายทิศทาง หรือเรียกว่าลักษณะการคิดอเนกนัยหรือการคิดแบบกระจาย ซึ่งประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) มีลักษณะแปลกใหม่แตกต่างจากของเดิม/คิด ดัดแปลงประยุกต์เป็นความคิดใหม่ 2) ความคิดคล่องตัว (Fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) มีความเป็นอิสระคิดได้หลายอย่าง และ 4) ความคิดสวยงามละเอียดลออ (Elaboration) มีความรอบคอบ มีความคิดสวยงาม ด้านคุณภาพมีความประณีตในความคิดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน

Bennis (2002) ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership” จาก Chulalongkorn University (Distributor) ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับคน เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบโครงสร้างกระบวนการควบคุม ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Success) และ 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Robinson (2003ก) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้ 1) มีการปรับตัวและยืดหยุ่น 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีอิสระในการคิด 4) เน้นการทำงานร่วมกัน 5) คำนึงถึงปัจเจกบุคคล

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

Dubrin (2004, นเรศ บุญช่วย (2556) อ้างอิงมาจาก Dubrin) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้ 1) มีความรู้ 2) มีไหวพริบ 3) มีบุคลิกภาพที่ดี 4) พฤติกรรมทางสังคมและการเลี้ยงดู

Palus and Horth (2005) ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การให้ความสนใจ (Paying Attention) 2) บุคลิกภาพ (Personalizing) 3) จินตนาการ (Imagine) 4) ความมุ่งมั่นทุ่มเท (Serious Play) 5) การให้ความร่วมมือ (Collaborative Inquiry) และ 6) การสร้างจิตสำนึก (Crafting)

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

Coste (2009) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้ 1) ความท้าทายและการมีส่วนร่วม (challenge and participle) 2) ความมีอิสระ (freedom) 3) ความไว้วางใจ/การเปิดเผย (trust/openness) 4) การใช้เวลาสำหรับการคิด (idea time) 5) ความสนุกสนาน/อารมณ์ขัน (playfulness/humor) 6) การลดความขัดแย้ง (conflict) 7) การส่งเสริมความคิดเห็น (idea support) 8) การโต้แย้ง (debate) และ 9) การกล้าเสี่ยง (risk taking)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ได้สรุปความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นการขยายขอบเขตของความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วสู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้นและได้กำหนดองค์ประกอบความคิดเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) บุคลิกลักษณะและทัศนคติ 2) ความสามารถด้านสติปัญญา 3) ด้านความรู้ 4) สภาพแวดล้อม 5) แรงจูงใจ และ 6) รูปแบบการคิด

ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน (2553ก) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของการมีความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เป้าหมายภายใต้กรอบของสังคมไทย 2) สร้างแรงจูงใจในกลุ่ม 3) ใช้การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวนำ 4) เข้าใจวัฒนธรรม 5) การวางกลยุทธ์



6) สร้างความเข้มแข็งให้องค์กร 7) ให้บุคลากรในหน่วยงานมีอำนาจในการตัดสินใจ 8) สร้างขวัญกำลังใจ 9) ไม่ยอมแพ้ และ 10) ยึดหลักความสำเร็จของงานคือความสำเร็จของเรา

ธีระ รุณเจริญ (2554) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ 2 ประเภทดังนี้ 1) ลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ 2) สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบโดยใช้วิธีการใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์จากนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ร.น.	นักวิชาการ	ตัวชี้วัด	ความคิดสร้างสรรค์	Guilford, J.P. (1950)	Bennis (2002)	Robinson (2003)	Sousa (2003)	Dubrin (2004)	Palus and Horth (2005)	Casse and Claudel (2007)	Coste (2009)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553)	ไพฑูริย์ สินดารัตน์ (2553)	ธีระ รุณเจริญ (2554)	ความถี่
1	วิสัยทัศน์				✓								✓		2
2	ความไว้วางใจ				✓					✓	✓			✓	4
3	การมุ่งความสำเร็จ				✓				✓				✓		3
4	ความยืดหยุ่น			✓	✓	✓	✓			✓					5
5	จินตนาการ			✓		✓			✓	✓	✓	✓			6
6	แรงจูงใจ						✓					✓	✓		3
7	สติปัญญา						✓	✓			✓	✓	✓		5
8	การแก้ปัญหา						✓	✓							2
9	การให้ความสนใจ								✓		✓		✓		3
10	การให้ความร่วมมือ					✓			✓		✓		✓		4
11	การสร้างจิตสำนึก							✓	✓		✓		✓		4
12	ความท้าทาย										✓		✓		2

ร.น.	นักวิชาการ	ตัวชี้วัด	ความคิดสร้างสรรค์										ความถี่
			Guilford, J.P. (1950)	Bennis (2002)	Robinson (2003)	Sousa (2003)	Dubrin (2004)	Palus and Horth (2005)	Casse and Claudel (2007)	Coste (2009)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553)	ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553)	
13	การคิดค้นสิ่งใหม่	✓	✓								✓	✓	4
14	ความรอบคอบ	✓									✓		2
15	คำนึงถึงปัจเจกบุคคล			✓			✓		✓	✓			4
16	การกล้าเสี่ยง								✓				1
17	สภาพแวดล้อม									✓	✓		2

ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาเอกสารของ Guilford, J.P. (1950), Bennis (2002), Robinson (2003), Sousa (2003), Dubrin (2004), Palus and Horth (2005), Casse and Claudel (2007), Coste (2009), เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553), ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553ก) และ ธีระ รุญเจริญ (2554) แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูล จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 17 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ในงานวิจัย ตั้งแต่ 5 ความถี่ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยและเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

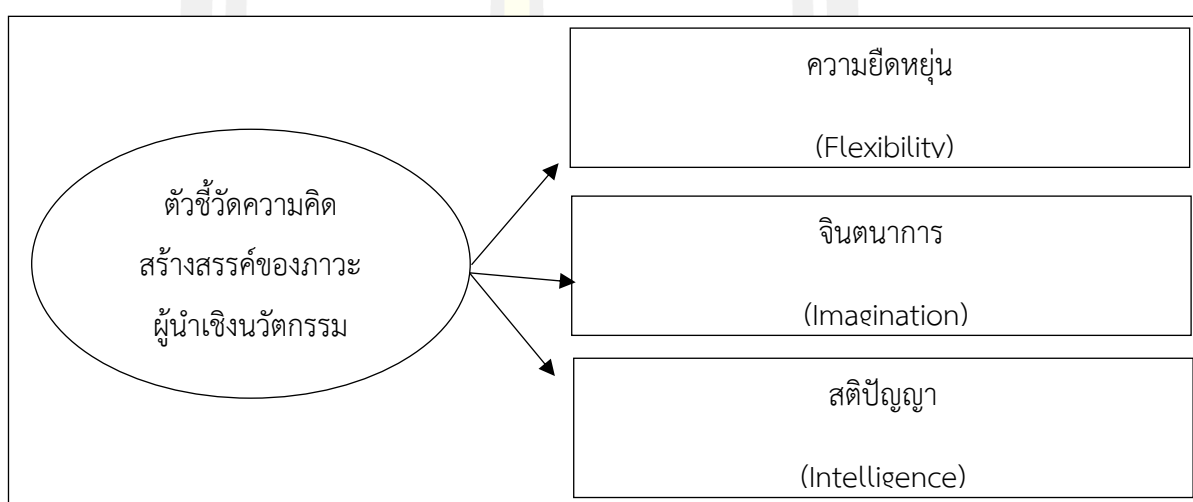
ตัวชี้วัดที่ 1 ความยืดหยุ่น (Flexibility)

ตัวชี้วัดที่ 2 จินตนาการ (Imagination)

ตัวชี้วัดที่ 3 สติปัญญา (Intelligence)

จากตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยาม คัพท์เฉพาะ ในการวิจัยครั้งนี้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การขยายขอบเขตของความคิดออกไป จากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วสู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับ ปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ มีองค์ประกอบ 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 2) จินตนาการ (Imagination) และ 3) สติปัญญา (Intelligence)

ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังภาพประกอบที่ 4 ดังนี้



ภาพประกอบ 4 ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 3. การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (Collaborative and Teamwork)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

#### 3.1 ความหมายของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (Collaborative and Teamwork)

Keith (1972) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางจิตใจ และอารมณ์ (Mental and emotional involvement) ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม (Group situation) ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุผลเร้าใจให้กระทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของ กลุ่ม นั้นโดยให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย

Reeder (1974) ได้ให้ความหมายเจาะจงถึงการมีส่วนร่วมว่าการมีส่วนร่วมเป็นการปะทะสังสรรค์ทางสังคม ทั้งในลักษณะการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคล และการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

Parker (2001) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

สุนันทา เลานันท์ (2549) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงาน ของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มเล็ก ๆ ของคนที่มีลักษณะครบถ้วน ผู้ซึ่งทำงานด้วยกันอย่างมุ่งมั่นตั้งใจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ส่วนการทำงานเป็นทีม คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกของทีม โดยพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง เพื่อกระตุ้นความรู้สึกร่วมในการทำงานหรือสำนึกในการเป็นเจ้าของ ซึ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

ไพโรจน์ บาลัน (2551) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงาน ร่วมกัน หรือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน หรือกลุ่มคนที่ทำงานคล้ายคลึงกัน หรือกลุ่มคนที่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การดำเนินงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยอาศัยความร่วมมือกันเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

### 3.2 องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (Collaborative and Teamwork)

Romig (1996) ได้สรุปองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) การสร้างสรรค์ของทีม (Team Creativity) พัฒนามาจากความคิดที่หลากหลายของสมาชิกและการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหา 4 ขั้นตอน ได้แก่ การนำปัญหามาพูดคุยกันภายในทีมให้สมาชิกทีมร่วมเสนอความเห็น สร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในระหว่างทำกิจกรรม และนำความคิดที่ดีที่สุดไปปฏิบัติตามแผน

2) การติดต่อสื่อสารภายในทีม (Team Communication) การสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทางและมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าอย่างเป็นทางการ รวมถึงการรับฟังสมาชิกทีม สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการฝึกทักษะทั้ง

ทางการสื่อสาร การฟัง การเข้าใจอย่างถูกต้อง และมีการตรวจสอบความเข้าใจตรงกันของสมาชิก

3) การประชุมทีม (Team Meeting) สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนและตัดสินใจ

4) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) โดยส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร และความคิดที่สร้างสรรค์ของทีม ขจัดความรู้สึกทางลบและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานโดยการทำให้สมาชิกมีความเป็นมิตรต่อกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม ลดการใช้อารมณ์ และความเข้มของเสียง รับรู้ในเป้าหมายเดียวกันและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

5) ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจของทีม (Team Values, Vision and Mission) โดยทีมต้องมีการกำหนดแนวทางร่วมกันในเรื่องดังกล่าว ซึ่งเป็นความเชื่อหรือพฤติกรรมของสมาชิกตามที่คาดหวังของสมาชิกทั้งหมดเกี่ยวกับพันธกิจ กฎระเบียบ ปทัสถาน และเป้าหมาย โดยการทำงานตามที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม

6) การกำหนดเป้าหมายของทีม (Team Goal Setting) โดยการพูดคุยหาข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกทีมแต่ละคนเพื่อนำไปสู่พันธกิจ ซึ่งเป็นการช่วยให้ทีมมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติโดยใช้เวลาดลดลง

7) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและทีมองค์การ (Role and Responsibility and Team Organization) โดยสมาชิกทีมทุกคนต้องเข้าใจ บางครั้งความขัดแย้งของสมาชิกทีม ทำให้เกิดความเครียด ส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุที่ไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง

8) การแก้ไขปัญหาของทีม (Team Problem Solving) มีการประชุมสมาชิกทีม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นโดยการระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ ระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหา เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา โดยต้องกำหนดเป้าหมายและพัฒนาวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสม

9) การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making) ต้องอาศัยทักษะ ความรู้การมีส่วนร่วม และตัดสินใจแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงความรวดเร็วและขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

10) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work Process Improvement) เป็นการฝึกอบรม เช่น ลดระยะเวลา ผลผลิต ราคา และคุณภาพเพื่อให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจ ซึ่งมีปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่ทำให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลดีกว่าการทำงานเพียงคนเดียว ความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกันและพร้อมที่จะเผชิญปัญหาพร้อมกัน

Robbins (2001) ได้สรุปองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) การจัดรูปแบบงาน (Work Design) มีลักษณะของการจัดรูปแบบต้องมีเสรีภาพในการทำงาน ใช้ทักษะความรู้ ผลผลิตมีความชัดเจนส่งผลต่อคนส่วนใหญ่ 2) การจัดองค์ประกอบ (Composition) เป็นการจัดทีมงานว่าเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ลักษณะของสมาชิก การกำหนดบทบาทที่หลากหลาย

ขนาด ความยืดหยุ่นของทีมงาน 3) การจัดบริบท (Context) มีองค์ประกอบ ได้แก่ ทรัพยากรที่เพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี มีระบบการประเมินผล และค่าตอบแทนที่ดี 4) กระบวนการ (Process) สำคัญต่อประสิทธิภาพของทีม ได้แก่ ความผูกพัน วัตถุประสงค์ร่วมกันเฉพาะทีม มีความเชื่อมั่น ลดความขัดแย้งและการเอาเปรียบของสมาชิกบางคน

หลุย จำปาเทศ (2540) ได้สรุปองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) องค์ประกอบเกี่ยวกับรูปแบบของกลุ่ม ได้แก่ การมีเป้าหมายและขั้นตอนที่ชัดเจน การจัดให้มีการประสานงานกันเป็นทีมมีขนาดกลุ่มที่พอเหมาะ 2) องค์ประกอบเกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม ได้แก่ มีความรู้ในการวางแผน มีเทคนิคการเสริมแรง และสร้างพลังใจ มีเทคนิคเผชิญต่อความขัดแย้ง 3) องค์ประกอบเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ มีความตั้งใจที่จะทำงาน มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น มีความร่วมมือและตระหนักในการทำงานเป็นทีม

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้สรุปองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) ความไว้วางใจกันของสมาชิก 2) ความเข้าใจและเห็นใจกันของสมาชิก 3) สมาชิกมีความเห็นร่วมกัน 4) สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน 5) สมาชิกมีความเต็มใจในการร่วมมือกัน 6) ให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน 7) สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกัน 8) มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

สุนันทา เลานันท์ (2549) ได้สรุปองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน 2) มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน 3) มีการพึ่งพากัน 4) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันและพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550) ได้สรุปองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) มีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดีกับสมาชิกทุกคนในทีม งานจะต้องมีเป้าหมาย กล่าวคือ มีการรับรู้ทราบถึงแนวคิด แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน นั่นคือ การมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

2) การยอมรับนับถือกันการรวมกลุ่มการทำงานกันเป็นทีม ภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน และหวังว่าหากได้การนำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ย่อมจะทำให้งานของทีมหรืองานกลุ่มนั้นมีคุณภาพดีคือเป็นงานที่สามารถดึงเอาศักยภาพ หรือความสามารถของทุก ๆ คนที่มีอยู่มาใช้เป็นประโยชน์ต่องานส่วนรวม ดังนั้น สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- คนแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถไม่เหมือนกัน
- ยอมรับความแตกต่างของมนุษย์ ได้แก่ ความแตกต่างทางความคิด อารมณ์

ความรู้สึก ความเข้าใจ ฯลฯ

- ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ที่ต้องการเอาใจใส่ การยกย่อง การยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3) การร่วมมือพร้อมใจกันในการทำงาน ทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญประดุจฟันเฟืองของเครื่องจักรกลไก ซึ่งจะขาดไม่ได้แม้แต่ฟันเฟืองตัวเล็ก ๆ เพียงตัวเดียว งานของกลุ่มก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ งานกลุ่มของเรามีอาจทำได้สำเร็จเพียงลำพังแค่ความสามารถของคน ๆ เดียวเท่านั้น หากต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกทุก ๆ คน ในการระดมความคิด ช่วยกันแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนแนวทาง ช่วยกันวิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดถี่ถ้วนไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่กลุ่มได้ช่วยกันวางแผนเอาไว้ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

4) การแบ่งงานกันทำตามความสามารถ การจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม หลักการแบ่งหน้าที่กันทำภายในทีมงานควรยึดหลักการแบ่งความรู้ ความสามารถ ความพึงพอใจ กล่าวคือ การจะมอบหมายให้ใครทำอะไร มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถที่บุคคลนั้นมีอยู่ในตัว หัวหน้ากลุ่มหรือผู้นำของทีมควรเป็นผู้ที่รู้จักและคุ้นเคยกับสมาชิกภายในทีมเป็นอย่างดีเพียงพอที่จะรู้ว่าใครเป็นอย่างไร ใครชอบงานแบบไหน ใครถนัดทำงานประเภทใด เพื่อที่จะสามารถมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงตามความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น

5) ความรับผิดชอบถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานร่วมกัน เพราะความรับผิดชอบของแต่ละคน หมายถึง ความสำเร็จของกลุ่ม/ ทีมงานสมาชิกในทีมจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวมและยังต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง จึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ทีมสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

6) ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกัน ความเข้าใจซึ่งกันและกันช่วยให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันกัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกัน จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ประคอง สุคนธ์จิตต์ (2551) ได้สรุปองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) มีความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเป็นอย่างดี 2) มีความเข้าใจลักษณะของทีมและบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ 3) ทุกคนมีการสื่อสารถึงกันและกัน โดยสะดวกและคล่องตัว และ 4) สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี 5) สมาชิกแต่ละคนต่างเข้าใจกระบวนการทำงานกลุ่มเข้าใจพฤติกรรมและพลวัตกลุ่มที่

ช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และ 6) ทีมมีแนวทางการการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

ไฟโรจน์ บาลัน (2551) ได้สรุปองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยไม่ซ่อนเร้น 2) มีการมอบหมายงานบทบาท มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน 3) แลกเปลี่ยนทัศนะเรื่องภาวะผู้นำ ในทีมต้องแลกเปลี่ยนทัศนะเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล และ 4) ความสัมพันธ์กับภายนอกทีมต้องให้ความสนใจที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ทรัพยากรความน่าเชื่อถือจากองค์กรภายนอก

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม จากนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ที่	นักวิชาการ ตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมและ การทำงานเป็นทีม	Romig (1996)	Robbins (2001)	หุคยู จำปาเทศ (2540)	กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	สุนันทา เลานันทน์ (2549)	วารสารณ์ ตระกูลสถิตย์ (2550)	ประคอง สุคนธ์จิตต์ (2551)	ไฟโรจน์ บาลัน (2551)	ความถี่
1	การสร้างสรรคของทีม	✓			✓			✓		3
2	การติดต่อสื่อสาร	✓			✓			✓	✓	4
3	การประชุมทีม	✓	✓				✓			3
4	การจัดการความขัดแย้ง	✓	✓							2
5	การกำหนดเป้าหมายของทีม	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
6	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์กร	✓			✓	✓	✓		✓	5



ตาราง 4 (ต่อ)

Sl.	นักวิชาการ ตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมและ การทำงานเป็นทีม	Romig (1996)	Robbins (2001)	หลุยส์ จำปาเทศ (2540)	กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	สุนันทา เลานันทน์ (2549)	วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550)	ประคอง สุคนธ์จิตต์ (2551)	ไพโรจน์ บาลัน (2551)	ความถี่
7	การแก้ไขปัญหาของทีม	✓						✓		2
8	การตัดสินใจของทีม	✓	✓	✓	✓		✓			5
9	การปรับปรุงกระบวนการทำงาน	✓							✓	2
10	การจัดรูปแบบงาน		✓	✓	✓	✓				4
11	ความเข้าใจและเห็นใจกันของสมาชิก				✓		✓	✓		3
12	สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน				✓	✓	✓	✓		4

ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาเอกสารของ Romig (1996), Robbins (2001), หลุยส์ จำปาเทศ (2540), กระทรวงศึกษาธิการ (2546), สุนันทา เลานันทน์ (2549), วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550), ประคอง สุคนธ์จิตต์ (2551) และไพโรจน์ บาลัน (2551) แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูล จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 12 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ในงานวิจัย ตั้งแต่ 5 ความถี่ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยและเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

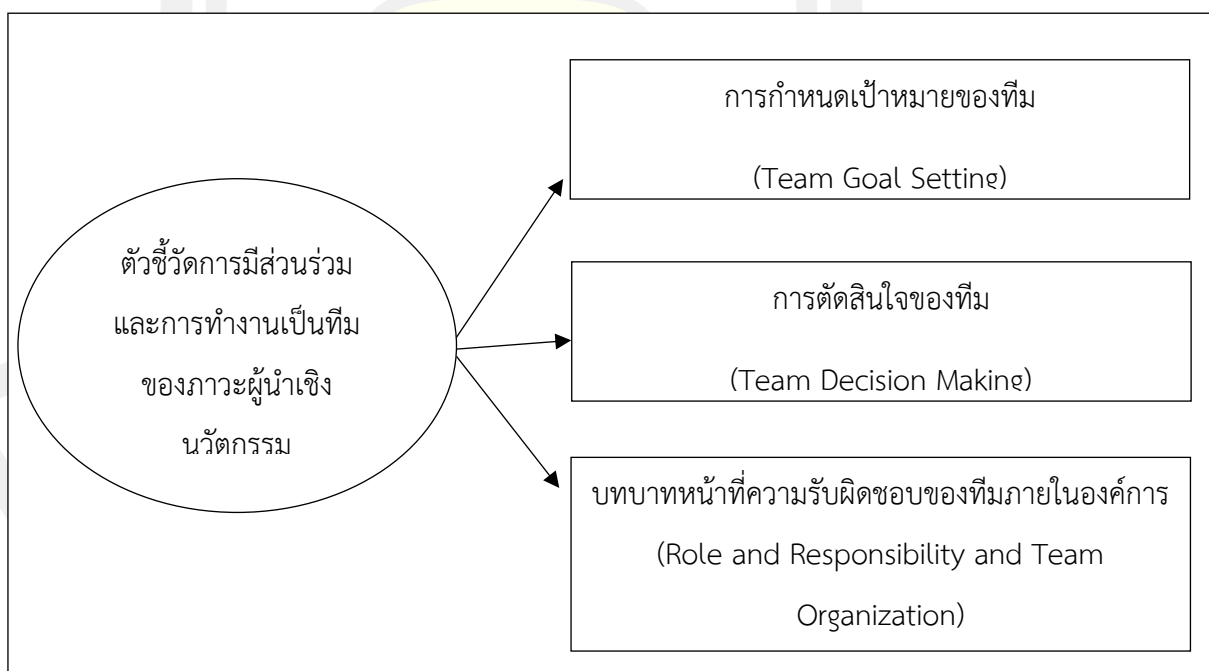
ตัวชี้วัดที่ 1 การกำหนดเป้าหมายของทีม (Team Goal Setting)

ตัวชี้วัดที่ 2 การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making)

ตัวชี้วัดที่ 3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์กร (Role and Responsibility and Team Organization)

จากตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ในการวิจัยครั้งนี้ว่า การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน และอาศัยความร่วมมือกันของทุกคนให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการกำหนดเป้าหมายของทีม ทุกคนรับทราบถึงแนวคิดเป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน มุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม มีองค์ประกอบ 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายของทีม 2) การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making) และ 3) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและทีมองค์กร (Role and Responsibility and Team Organization)

ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังภาพประกอบที่ 5 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

#### 4. ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม (Atmosphere of Innovative Organization)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรม ดังนี้

##### 4.1 ความหมายของการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม (Atmosphere of Innovative Organization)

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) ได้สรุปการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม หรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม หมายถึง สถานศึกษาที่มีการนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ของครู และบุคลากรมาผสมผสานกับความสามารถทางการบริหารจัดการอย่างมีกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่เป็นปัจเจกบุคคลของผู้เรียนที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับความสามารถของผู้เรียน

McGregor (2008) กล่าวถึง บรรยากาศแห่งองค์การ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของครูภายในสถานศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่องค์การนวัตกรรม

ส่วนสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547: 20) กล่าวถึง บรรยากาศแห่งองค์การ หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของครูภายในสถานศึกษา ต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วย การให้ความสำคัญต่อบุคคล การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้การคิดเชิงระบบ และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนในการเรียนรู้

กล่าวสรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่สนองต่อความต้องการหลากหลายของบุคลากรเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงนวัตกรรม และให้เล็งเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันบุคลากร แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม

##### 4.2 องค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม (Atmosphere of Innovative Organization)

Marquardt and Reynold (1994) ได้สรุปการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ไว้ว่า องค์การเรียนรู้ที่ตีเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ประกอบด้วย 1) มีโครงสร้างเหมาะสม 2) มีการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การร่วม 3) มอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ 4) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 5) มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ 6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้

7) มุ่งเน้นคุณภาพ 8) มีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน 9) บรรยากาศสนับสนุน 10) การทำงานเป็นทีม และ 11) มีวิสัยทัศน์ขององค์กร

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

ทิตินา แชมมณี (2548) ได้สรุปการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมมี องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีการเรียนรู้ทั้งส่วนบุคคลและองค์การ 2) มีการคิดเป็นระบบ การสร้างองค์ความรู้และการแบ่งปัน 3) ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนในการเรียนรู้และ 4) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 5) มีการสร้างเครือข่าย

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) ได้สรุปการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม คุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์การให้มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม รวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหาร และเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้วต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์การที่สามารถกระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ

2. ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การ ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญและต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำในการดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์การยังต้อง มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่ามุ่งเน้นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานหลากหลาย (Cross Functional) ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากหน้าที่บุคลากรจะเป็นผู้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้ บุคลากรเองก็ต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมด้วย สถานศึกษาต้องมีความเชื่อมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมและให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนา “ทรัพยากรมนุษย์” ในที่นี้หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ทำให้การสร้างนวัตกรรม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้กลายเป็นค่านิยมของครูและบุคลากรทางการศึกษา และเป็นวัฒนธรรมขององค์การในที่สุด

3. การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์สถานศึกษา สามารถสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมโดยการตกแต่งและการวางแผนผังสำนักงาน หรือห้องพักครู (Layout) แบบเห็นหน้าเห็นตากันและพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการสื่อสารพูดคุย สร้างความไว้วางใจและนำสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ โดยการพบปะพูดคุยหรือการสบสายตากลักษณะสบตากัน (Eye Contact) จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเสมือนว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

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

4. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริง และการจะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้นั้น ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์การก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญเนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์การไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามาสู่องค์การ ไม่ว่าจะมาจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงสถานประกอบการหรือตลาดแรงงาน

วชิร อ่อนอ้าย และคณะ (2558) ได้นำเสนอองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นเพื่อเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมเป็นการกำหนดโครงสร้างในการบริหารงานด้านนวัตกรรม บทบาทหน้าที่ของกลุ่มบุคคล เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

2. การสร้างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม เป็นแนวทางที่ดีในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

3. การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เป็นการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูล เพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาไปสู่การเป็นแห่งนวัตกรรม

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม แนวการดำเนินชีวิตและแนวปฏิบัติของบุคคลในองค์การ ค่านิยม ที่มีการยึดถือร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

5. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรม บทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ สนับสนุน มีกระบวนการจัดการ เพื่อให้บุคลากรและองค์การเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

6. การสร้างทีมงานเฉพาะกิจ เป็นการทำงานของกลุ่มที่มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ร่วมกัน มีการกำหนดโครงสร้างทีมงานชัดเจน มีอิสระในการปฏิบัติงานในการพัฒนาองค์การร่วมกัน เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

7. เครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างนวัตกรรม การเผยแพร่นวัตกรรม กับเครือข่ายที่มีความหลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม จากนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ที่	นักวิชาการ	Marquardt and Reynolds (1994)	OToole (1971)	ทีศนา เขมมณี (2548)	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	วชิร อ่อนอ้าย และคณะ (2558)	ความถี่
	ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศ แห่งองค์การนวัตกรรม						
1	มีโครงสร้างเหมาะสม	✓				✓	2
2	สร้างวัฒนธรรมองค์การ	✓	✓		✓	✓	4
3	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	✓			✓		2
4	มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้	✓					1
5	บรรยากาศสนับสนุน	✓			✓		2
6	การสร้างเครือข่าย		✓	✓		✓	3
7	การทำงานเป็นทีม	✓				✓	2

ตาราง 5 (ต่อ)

ที่	นักวิชาการ	Marquardt and Reynold (1994)	O'Toole (1971)	ทิตานา แชนมณี (2548)	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	วชิร อ่อนอ้าย และคณะ (2558)	ความถี่
	ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศ แห่งองค์การนวัตกรรม						
8	การสร้างกลยุทธ์	✓				✓	2
9	การใช้เทคโนโลยี	✓		✓		✓	3
10	การมีวิสัยทัศน์องค์การ	✓					1
11	มีการคิดเป็นระบบ		✓	✓			2
12	การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์		✓	✓			2
13	มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		✓				1

ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม จากการศึกษาเอกสารของ ของ Marquardt and Reynold (1994), O'Toole (1971), ทิตานา แชนมณี (2548), ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) และวชิร อ่อนอ้าย และคณะ (2558) แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูล จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 13 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ในงานวิจัย ตั้งแต่ 3 ความถี่ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยและเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

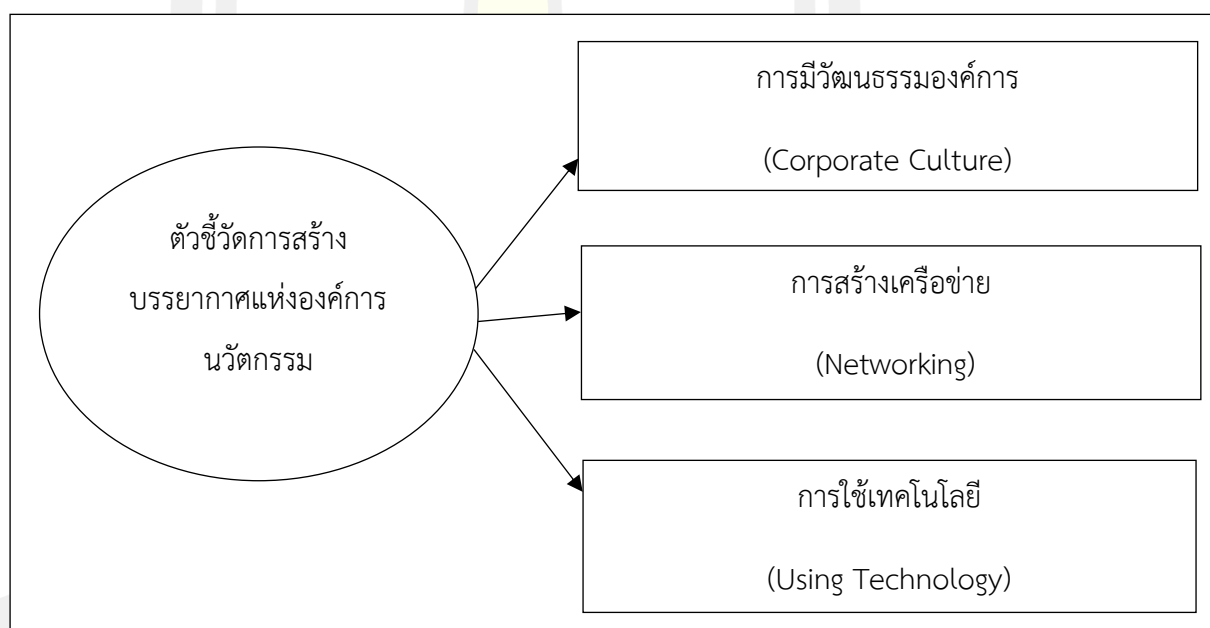
ตัวชี้วัดที่ 1 การมีวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างเครือข่าย (Networking)

ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้เทคโนโลยี (Using Technology)

จากตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ในการวิจัยครั้งนี้ว่า การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่หลากหลายสนองต่อความต้องการของบุคลากร สร้างบรรยากาศเชิงนวัตกรรมให้เห็นความสำคัญและคุณค่าต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันบุคลากร แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การมีวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) 2) การสร้างเครือข่าย (Networking) และ 3) การใช้เทคโนโลยี (Using Technology)

ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังภาพประกอบที่ 6 ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงข้อมูลสรุปองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
1. วิสัยทัศน์	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนระยะยาวให้กับองค์กร เช่น กำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย กำหนดวิธีการตามเป้าหมาย และวิเคราะห์การคาดการณ์ความน่าจะเป็นในอนาคตเพื่อที่จะนำไปสู่การตั้งเป้าหมาย และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร	1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4. การเป็นแบบอย่างที่ดี
2. ความคิดสร้างสรรค์	การขยายขอบเขตของความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วสู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ได้	1. ความยืดหยุ่น 2. จินตนาการ 3. สติปัญญา
3. การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	การดำเนินงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยอาศัยความร่วมมือกันเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม	1. การกำหนดเป้าหมายของทีม 2. การตัดสินใจของทีม 3. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์กร
4. การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่สนองต่อความต้องการหลากหลายของบุคลากรเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงนวัตกรรม และให้เล็งเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันบุคลากร แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม	1. การมีวัฒนธรรมองค์การ 2. การสร้างเครือข่าย 3. การใช้เทคโนโลยี

จากตาราง 6 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

#### 1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Ellis and Joslin (1990) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า ทุกโรงเรียนย่อมมีศักยภาพเฉพาะของตนที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างได้ดี ดังนั้นในการกำหนดภาพในอนาคตของโรงเรียนจึงต้องศึกษาสภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดเด่น จุดด้อยด้านใด โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคนในโรงเรียน แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาสังเคราะห์เป็นภาพรวมของโรงเรียน เพื่อตัดสินใจว่าจะวางทิศทางการพัฒนาโรงเรียนไปทางใด

Locke and others (1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้ว่าไว้ว่า วิสัยทัศน์สามารถสร้างได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย แลกเปลี่ยน และรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
  - 2) การจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้ว่า ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้ว่าในเรื่องของการมีสายตายาวไกล มีความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์กร มีความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งปัจจุบันและแนวโน้มของโลกในอนาคต มีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร มีความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนการมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา
  - 3) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจนมีพลัง ในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทุ่มเทดำเนินงาน เพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บรรณาที่จะบรรลุให้ได้ เป็นต้น
  - 4) การประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การประเมินผลว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรหรือไม่ และหากคำตอบเป็นไปในทางลบ ผู้ว่าก็ต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป เพื่อพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอ
- Dubrin (1998) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการเตรียมข้อมูลและใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แล้วเสนอขั้นตอนที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์กร การกำหนดทักษะที่จำเป็น

ในการดำเนินงานให้สำเร็จ การประเมินปัญหาและโอกาสที่เอื้ออำนวยแล้วประเมินและตัดสินใจเลือก  
ทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงาน

Willmore (2002) ได้กล่าวถึงการพัฒนาและสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการบอกถึง  
สภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดในอนาคต และจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การดำเนินงานทุกสิ่ง  
จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

ธีรภูม มาชะศิริรานนท์ (2544) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า การสร้าง  
วิสัยทัศน์นั้นจะเกิดจากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้คือ 1) ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและ  
ภายนอกองค์กร 2) องค์ความรู้ (Knowledge) ของคนในองค์กร 3) การริเริ่ม ไม่ยึดติดกับรูปแบบ  
แบบเดิม 4) ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร 5) การผสมผสาน  
จินตนาการ และดุลพินิจ ศักยภาพ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการเรียนรู้ 6)  
ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วย  
วิธีการเชิงระบบ (System Approach) 7) การกำหนดทางเลือกในการเดินไปสู่อนาคต (Scenario of  
the Future) ที่จะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ 8) การรวมพลังความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม  
(Innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์  
ของโรงเรียนจำเป็นต้อง ใช้ศิลปะเพราะวิสัยทัศน์เป็นจินตภาพที่ปราศจากรายละเอียด วิสัยทัศน์เป็น  
สื่อที่โรงเรียนต้องการจะให้เห็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้ลงมือดำเนินการแล้ว ซึ่งขั้นตอนในการ  
กำหนดหรือการสร้าง วิสัยทัศน์ที่ดีมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ระบุผลที่เกิดจากการสำรวจตนเอง โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน คุณภาพ  
และตัวชี้วัดของสถานศึกษา (Bench Marking) กำหนดเป็นจุดเด่น จุดด้อยหรือจุดที่ต้องการพัฒนา  
ของแต่ละขอบข่ายและตัวชี้วัดคุณภาพ
2. จัดหรือจำแนกจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนามาตรฐานคุณภาพ  
และตัวบ่งชี้ของแต่ละด้าน
3. จัดลำดับความสำคัญของจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนา โดยยึดหลัก  
ว่ารักษาจุดเด่นเพื่อผดุงมาตรฐานคุณภาพและพัฒนาเพื่อยกระดับเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพ การศึกษา
4. นำผลจากข้อ 3 มากำหนดทิศทางการพัฒนา ระยะ 3-5 ปี ของโรงเรียนตาม  
แนวทางที่กำหนด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการในอนาคตที่จะเกิดขึ้น มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้วสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมีการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี ความมีลักษณะแปลกใหม่ ชัดเจน และท้าทาย มุ่งสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรในอนาคต

## 2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Dissemination)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Beard, Caldwell and Millikan (1989) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถทำได้ 3 แนวทาง ดังนี้

1. การพูด หมายถึง การพูดรวมทั้งการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือบุคลากรในองค์กร
2. การกระทำ หมายถึง การจัดสถานที่สำหรับการทำงาน การเลือกเน้นจุดสนใจสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ การดำเนินการจัดพิธีการต่าง ๆ และการจัดตารางปฏิบัติการเป็นต้น
3. การให้รางวัล หมายถึง การให้รางวัลโดยคำพูดหรือการกระทำของผู้บริหารที่ให้แก่ครู นักเรียนผู้ปกครอง และสมาชิกอื่น ๆ ของโรงเรียน เช่น คำแสดงความขอบคุณ การยกย่องชมเชย การให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน เป็นต้น

Ellis and Joslin (1990) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้นยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กรให้มีความคิดเห็นคล้ายตาม และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดคือ การให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ นั่นคือ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นของตนเอง ผู้บริหารจึงต้องมีศิลปะในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และค่านิยมของสมาชิกมีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Quigley (1993) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ว่า ควรเป็น การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาจใช้วิธีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ ขององค์กร การเขียนบทความเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การจัดทำวิดีโอเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ของ องค์กรเผยแพร่ การประชุมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นการพบปะกันของผู้บริหารหรือบุคลากรที่ เป็นการสื่อสาร แบบสองทาง ซึ่งจะทำให้ได้ซักถามข้อสงสัยสำหรับการปฏิบัติงาน ตลอดจนการย่อ ขนาดเอกสารที่ แสดงถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรให้มีความเล็กเพื่อให้พนักงานพกติดตัวไว้ เป็นต้น

Yukl (1998) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ไว้ว่า เป็นการเสนอวิธีการจะ แสดงให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์หรืออนาคตที่เป็นไปได้ในนั้นจำเป็นจะต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบเกิดความ เข้าใจและยอมรับ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายแนวทางโดยการใช้วาทศิลป์ เช่น การใช้อุปมา การ เขียนเป็นคำขวัญ การเขียนเป็นข้อความที่มีความหมาย การใช้ภาพสัญลักษณ์ใด ๆ ที่เป็นตัวแทนของ วิสัยทัศน์

ทองใบ สุดซารี (2551) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ไว้ว่า การเผยแพร่ วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรขององค์กรรวมทั้ง บุคคลภายนอกได้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในอันที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการ สร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ของ องค์กร

ผู้วิจัยสรุปว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) หมายถึง ความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สื่อสารให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์ ได้อย่างชัดเจน เกิดการยอมรับ มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่โดย วิธีการต่าง ๆ รวมถึงการโน้มน้าว การจูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ในทิศทาง เดียวกัน เช่น การประชุม การพิมพ์เผยแพร่ การประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การกระทำและการให้รางวัล

### 3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Sashkin (1988) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทางคือ 1) โดยการหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียน และกำหนดนโยบายโครงการเพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง และ 2) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรหรือสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะ 5 ประการคือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนเองอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจได้ มีความมั่นใจในตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

Locke and others (1991) ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผล ดังนี้

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกเป็นบัญชีรายการที่ต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์กรในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้มีความใกล้ชิดกันเข้าไปทุกทีจนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้
2. จัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ
3. คัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคลากรให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด
4. สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิก โดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และการกระจายอำนาจ
5. เก็บรวบรวมข้อมูลและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดีเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจให้ผิดพลาด
6. สร้างทีมงานที่ดีให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
7. ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

Trethowon (1991) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ไว้ว่า เป็นการแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของผู้นำ การสร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กร การจัดโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การจัดหางบประมาณสนับสนุน การสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก และมีความจริงใจซึ่งกันและกัน

Wilmore (2002) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ไว้ว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ ได้แก่ เป้าหมาย งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยต้องระบุเป้าหมายและแผนกลยุทธ์อย่างละเอียดและชัดเจน รวมทั้งระบุกิจกรรมทุกอย่าง เช่น กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน การวางแผนหลักสูตรและอื่น ๆ ต้องสอดคล้องและมุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์สถานศึกษา เป็นต้น

Zaccaro and Banks (2004) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นั่นก็คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทาง คือ

1. โดยการหลอมรวมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียนและกำหนดนโยบายโครงการเพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง

2. โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจ มีความมั่นใจในตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติได้จริง มีการสนับสนุนให้มีนวัตกรรมในจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถให้บุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่สร้างให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางบวกและสามารถดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้

#### 4. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Sashkin (1988) ได้กล่าวถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี ไว้ว่า ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างมีความ จริงใจ ความซื่อสัตย์ ความหนักแน่น เป็นมิตร เป็นผู้ที่ร่วมแบ่งปันความรู้สึกับสมาชิก

Kapur (2007) ได้กล่าวถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี ไว้ว่า การไม่ย่อท้อ มีความมุ่งมั่น อดทน และฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่วิสัยทัศน์ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

Thompson (2009) ได้กล่าวถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี ไว้ว่า การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีรวมถึงการแสดงออกในลักษณะที่อบอุ่น ให้ความสนใจ

สมชาย เทพแสง (2552) ได้กล่าวถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี ไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี ได้รับการยอมรับและไว้วางใจ สร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ เป็นผู้มีความตั้งใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริงใจในการทำงาน ให้ความไว้วางใจในการทำงานโดยปราศจากการควบคุมให้อิสระในการทำงาน ให้ความใกล้ชิดกับบุคลากร มีความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553ก) ได้กล่าวถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี ไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดีมีความน่าเชื่อถือให้กำลังใจกับทุกคน บทบาทของผู้นำจึงอยู่ที่ใส่ใจของ ผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีความคิดดี เป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประพฤติตนอยู่ในแบบอย่างคุณธรรมและจริยธรรม ได้รับความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ เป็นที่ศรัทธาของทุกคน มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 2 การมีความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

#### 1. ความยืดหยุ่น (flexibility)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Guilford (1959 อ้างถึงใน กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556) ได้กล่าวถึงความยืดหยุ่น ไว้ว่า ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภท เป็นความคิด นอกกรอบ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การยืดหยุ่นจะสัมพันธ์กับความเป็นอิสระใน การคิดจะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

Lussie and Achua (2001) ได้กล่าวถึงความยืดหยุ่น ไว้ว่า การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานกำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นคือความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์



ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้กล่าวถึงความยืดหยุ่น ไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดนอกกรอบมีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยผู้ที่มีอิสระในการคิดและการกระทำมักจะมีปฏิกิริยาแปลกใหม่ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าจึงเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความยืดหยุ่นและลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นคือการเปิดใจกว้างสามารถรับฟังความคิดเห็นแตกต่างได้ซึ่งจะก่อให้เกิดฐานข้อมูลที่หลากหลาย

Dubrin (2010) ได้กล่าวถึงความยืดหยุ่น ไว้ว่า เป็นความสามารถในการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ นอกจากนี้การยืดหยุ่นยังเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

วณิช สุธารัตน์ (2547) ได้กล่าวถึงความยืดหยุ่น ไว้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลายปรับตัวตามสถานการณ์และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ๆ ปลดปล่อยความคิดให้เป็นอิสระจากความคิดเก่า ๆ มีจิตใจที่ตื่นตัวพร้อมที่จะตรวจสอบความคิดของตนเองทุกเรื่องและการมองสิ่งต่าง ๆ ด้วยมุมมองที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง และกำหนดตัวชี้วัดของการมีความยืดหยุ่นว่าประกอบไปด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ๆ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557) ได้กล่าวถึงความยืดหยุ่น ไว้ว่า การมีความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ดั่งนั้นระบบต่าง ๆ ควรจะมีความยืดหยุ่นด้วย เพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ ๆ สอดคล้องกับ Lussie and Achua (2001) ที่ให้นิยามของการมีความยืดหยุ่น ไว้ว่า ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ มีการคิดหาคำตอบได้หลายรูปแบบ หลายวิธี เป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ และเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน

## 2. จินตนาการ (Imagination)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Isaksen and others (2011) ได้ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการของการมีจินตนาการ และตัวชี้วัดไว้ในหนังสือ Creative Approaches to Problem Solving ไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง มุมมอง (Attitude) หรือทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งคนทั่วไปคิดไม่ถึง โดยประกอบไปด้วยความคิดใหม่ ๆ (New Ideas) แนวทางใหม่ ๆ (New Solutions) และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ (New Actions) สอดคล้องกับ Puccio and others (2011) ที่กล่าวไว้ในหนังสือ Creative Leadership : Skill That Drive Chang ว่าจินตนาการประกอบไปด้วยตัวชี้วัด คือ

1) มีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 2) มีความคิดใหม่ ๆ และแนวทางใหม่ ๆ (New Approaches) ที่เหมาะสมตามสถานการณ์

Reuter (2011) ได้ให้คำนิยามและตัวชี้วัดไว้ใน Journal of Philosophic ในหัวข้อเรื่อง Is Imagination Introspective ไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง การมีภาพที่มีเหตุผลในใจ โดยมีตัวชี้วัดถึงการมีจินตนาการคือมีประสบการณ์ (Experience) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ซึ่งสอดคล้องกับ มนลิกา เพชรานนท์ (2547) ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมมนุษย์และการออกแบบสภาพแวดล้อม (Human Behavior and Environmental Design) และจบการศึกษา Ph.D. (Land Use Planning, Management and Design), Texas Tech University, USA ได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ Imagination ไว้ในวารสารรวมวิชาการ ไว้ว่า จินตนาการ หมายถึง การมีกลไกในการสร้างภาพในจิตที่มีพลังส่วนตัวชี้วัดที่สัมพันธ์และเกี่ยวกับ จินตนาการคือมีอารมณ์ขัน (Humor) และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ได้กล่าวถึงจินตนาการ ไว้ว่า ลักษณะของผู้คนที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีลักษณะของผู้ที่มีสติปัญญาเป็นเลิศมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจ ที่ดีมีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีจินตนาการได้ว่า จะต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และเป็นบุคคลที่มีอารมณ์ขัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีจินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกำหนดภาพเกี่ยวกับเป้าหมายของสถานศึกษาในอนาคต หรือทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งคนทั่วไปคิดไม่ถึง โดยประกอบไปด้วยความคิดใหม่ ๆ แนวทางใหม่ ๆ และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากผสมผสานข้อเท็จจริง และประสบการณ์จริง เกิดเป็นมโนทัศน์ที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์แปลกใหม่

### 3. สติปัญญา (Intelligence)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Good (1959) ได้กล่าวถึงสติปัญญา ไว้ว่า สติปัญญาหรือเชาวน์ปัญญา ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “intelligence” มีรากศัพท์ มาจากคำว่า “intelligere” ซึ่งแปลว่า การรวบรวมหรือการผูกเข้าด้วยกัน สำหรับความหมายของ สติปัญญาได้มีผู้ให้คำนิยามและความหมายไว้ดังนี้ ให้ความหมายเชาวน์ปัญญา 3 ลักษณะดังนี้

1. สติปัญญา หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้รวดเร็ว และเรียบร้อย ตลอดจนมีความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์

2. สติปัญญา หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมประสบการณ์ต่าง ๆ เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. สติปัญญา หมายถึง ความสามารถที่วัดได้ด้วยแบบทดสอบวัดสติปัญญา

Spearman (1904) ได้กล่าวถึงสติปัญญา ไว้ว่า สติปัญญาประกอบด้วย 2 องค์ประกอบได้แก่

1. องค์ประกอบทั่วไป (General factor หรือ g factor) คือ ความสามารถพื้นฐานในการกระทำต่างๆที่ทุกคนต้องมี

2. องค์ประกอบเฉพาะ (Specific factor หรือ s factor) คือ ความสามารถเฉพาะที่แต่ละคนมีแต่ต่างออกไป หรือเรียกกันว่าความถนัดหรือพรสวรรค์

Piaget (1963) ได้กล่าวถึงสติปัญญา ไว้ว่า สติปัญญา หมายถึง ความสามารถในการผสมผสานความรู้เดิมให้เข้ากับความรู้ใหม่ได้ และการประมวลความรู้ดังกล่าวได้รวดเร็วและถูกต้องเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลนั้น ถ้าบุคคลมีความรู้เดิมดีและมีความสามารถในการเรียนรู้ได้ดีก็จะช่วยให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้ดีของบุคคลที่ทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

Thurstone (1967) ได้กล่าวถึงสติปัญญา ไว้ว่า สามารถแยกองค์ประกอบของสติปัญญามนุษย์ออกเป็น 7 ด้านได้แก่

1. ด้านความเข้าใจในภาษา (Verbal comprehension)
2. ด้านความคล่องแคล่วในการใช้ถ้อยคำ (Word fluency)
3. ด้านตัวเลข การคิดคำนวณทางคณิตศาสตร์ (Number)
4. ด้านมิติสัมพันธ์ การรับรู้รูปทรง ระยะ พื้นที่ ทิศทาง (Spatial)
5. ด้านความจำ (Memory)
6. ด้านความรวดเร็วในการรับรู้ (Perceptual speed)
7. ด้านการให้เหตุผล (Reasoning)

Sternberg (1985) ได้กล่าวถึงสติปัญญา ไว้ว่า เป็นผู้คิดทฤษฎีสามทฤษฎีเสนอว่า องค์ประกอบของสติปัญญา มี 3 องค์ประกอบอธิบายเป็น 3 ทฤษฎีย่อยดังนี้

1. ทฤษฎีย่อยด้านสิ่งแวดล้อม (Contextual subtheory) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการเลือกสิ่งแวดล้อม ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและการปรับแต่งสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับสภาพของตน

2. ทฤษฎีย่อยด้านประสบการณ์ (Experiential subtheory) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการแก้ไขปัญหาแปลกใหม่ และความคล่องแคล่วในการจัดลำดับขั้นตอนต่าง ๆ

3. ทฤษฎีย่อยด้านกระบวนการคิด (Componential subtheory) เป็นความสามารถทางสติปัญญาที่เกี่ยวข้องกับการรู้ความคิดของตนเอง การปฏิบัติตามความคิด และด้านการแสวงหาความรู้

Gardner, R.C. (1985) ได้กล่าวถึงสติปัญญา ไว้ว่า สติปัญญา หมายถึงความสามารถในการแก้ปัญหาในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ และการผลิตผลงานต่าง ๆ ซึ่งขึ้นกับวัฒนธรรมของแต่ละแห่ง เสนอทฤษฎีพหุปัญญา (Multiple intelligences) ซึ่งสรุปว่าสติปัญญาประกอบไปด้วย ความสามารถที่แสดงออกในรูปของทักษะ 7 ด้านได้แก่

1. สติปัญญาด้านดนตรี (Music intelligence)
2. สติปัญญาด้านการเคลื่อนไหวร่างกาย (Bodily kinesthetic intelligence)
3. สติปัญญาด้านการใช้เหตุผลเชิงคณิตศาสตร์ (Logical-mathematical intelligence)
4. สติปัญญาด้านภาษา (Linguistic intelligence)
5. สติปัญญาด้านมิติสัมพันธ์ (Spatial intelligence)
6. สติปัญญาด้านสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Interpersonal intelligence)
7. สติปัญญาด้านการเข้าใจตนเอง (Intrapersonal intelligence)

อารี พันธมณี (2546) ได้กล่าวถึงสติปัญญา ไว้ว่า สติปัญญา หมายถึง ความสามารถทางสมองของบุคคลในการเรียนรู้ การคิดหาเหตุผล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ตลอดจน การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การปรับปรุงตัวเองต่อสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และสามารถดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุข

วรรณิ ลิ้มอักษร (2551) ได้กล่าวถึงสติปัญญา ไว้ว่า เป็นความสามารถในการเรียนรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี จากแนวคิดของนักวิชาการและนักจิตวิทยาทั้งต่างประเทศและในประเทศเกี่ยวกับ ความหมายของเชาวน์ปัญญาสรุปได้ 3 กลุ่มความคิดได้แก่

1. สติปัญญาเป็นความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถเชิงเหตุผล และสามารถ ระบุวิธีแก้ปัญหาได้หลากหลายวิธี

2. สติปัญญาเป็นความสามารถทางภาษา

3. สติปัญญาเป็นความสามารถทางสังคมซึ่งหมายถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้

อย่างราบรื่น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สติปัญญา (Intelligence) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการประมวลความรู้ได้รวดเร็วในการผสมผสานความรู้เดิมให้ เข้ากับความรู้นี้ใหม่ มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ มีความสามารถทางในการ แก้ไขปัญหาแปลกใหม่ และมีความคล่องแคล่วในการจัดลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะช่วยให้มี ความสามารถในการคิด ตัดสินใจ ปรับตัวและแก้ปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

#### 1. การกำหนดเป้าหมายของทีม (Team Goal Setting)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Woodcock (1989) ได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายของทีม ไว้ว่า การทำงาน เป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ตกลงร่วมกัน ทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน จะต้องมีแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดย พยายามให้แต่ละคนมีช่องว่างน้อยที่สุด ระหว่างทีมกับบุคคลเพราะบางคนไม่มีความพอใจ ฉะนั้นทีมที่ดีจะต้องเปิด โอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

สุเมธ แสงนิมนวล (2544) ได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายของทีม ไว้ว่า เป้าหมายของงานเป็นเรื่องสำคัญ สมาชิกจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่างานที่จะทำให้ บรรลุผลนั้นคืองานอะไร และการจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวนั้น สมาชิกแต่ละคนทำหน้าที่ อะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร กับใคร และทำไมต้องทำเช่นนั้น เรียกว่าเป็นการเข้าใจในเป้าหมายอย่าง แจ่มชัดตรงกันทุกคน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายของทีม ไว้ว่า ในทีม ที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมและการกำหนดเป้าหมายให้ สอดคล้องไปด้วยกันเสมอ ซึ่งช่วยให้สมาชิกมีความผูกพันต่อกันเป็น เพราะ

1. มีวัตถุประสงค์ที่มีความหมายร่วมกันจะช่วยกำหนดแนวทางและแรงดลใจให้ สมาชิกในทีม โดยสมาชิกในทีมจะนำเอาวัตถุประสงค์ที่มีความหมายนั้นมาเป็นตัวกำหนดทิศทางการ รวมพลังและการผูกพันให้เกิดขึ้น

2. กำหนดเป้าหมายย่อยต่าง ๆ ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์หลักได้ง่ายขึ้น

3. ทำให้เกิดการผนึกกำลังช่วยกันให้งานสำเร็จ ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายย่อยของงานที่ทีมรับผิดชอบเป็นความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551) ได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายของทีม ไว้ว่า การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การวางแผนเพื่อได้ผลลัพธ์ที่ต้องการของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือขององค์กร โดยรวมหรือเป้าหมายก็คือวัตถุประสงค์ (Goals are objectives) ที่ให้แนวทางสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจและให้แนวทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การ

สุนันทา เลहनันท์ (2551) ได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายของทีม ไว้ว่า สมาชิกจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการจึงจะสามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม และทำประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ วิสัยทัศน์จะเป็นการคาดคะเนว่าจะเป็นอย่างไรในอนาคต สมาชิกมีบทบาทในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันโดย

1. เร่งรัดให้สมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เตรียมวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
2. มีการทำตารางเวลาทำกิจกรรมภารกิจใหญ่ ๆ
3. สมาชิกทุกคนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม จูงใจและผลักดันให้ทีมงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ทำงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายของทีม (Team Goal Setting) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเด่นชัด เฉพาะเจาะจง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

## 2. การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Fox (1974) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของทีม ไว้ว่า การตัดสินใจของทีมมีรูปแบบที่แตกต่างของความสัมพันธ์ของความไว้วางใจอยู่ในทุกองค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จ มีการสร้างรากฐานที่ประกอบด้วยความไว้วางใจแนวขวาง (Lateral trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างผู้ที่เท่าเทียมหรือระดับเดียวกัน รูปแบบที่สอง คือ ความไว้วางใจแนวตั้ง (Vertical trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและความไว้วางใจภายนอก (External trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างองค์การกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์

วรารณณ์ ตระกูลสฤทธิ (2550) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของทีม ไว้ว่า สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกันในการตัดสินใจของสมาชิกภายในทีม สามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับ นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

ดิลก ถือกกล้า (2553) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของทีม ไว้ว่า รากฐานของผู้ผู้นำที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นนั้น คือ การที่ตัวผู้นำเองจะต้องสร้างความคิดในเชิงบวกและมีความกล้าตัดสินใจ จากนั้นจึงขยายถึงความสัมพันธ์โดยจะต้องสร้างให้เกิดความไว้วางใจให้ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ จากบุคคลผู้เกี่ยวข้องเพราะความไว้วางใจจะนำไปสู่เรื่องอื่น ๆ ที่จะตามมาความไว้วางใจเปรียบเหมือน “กาวที่มองไม่เห็น” ที่เชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทุก ๆ องค์การ ความไว้วางใจในทีมไม่สามารถซื้อหา ร้องขอ หรือ บังคับได้แต่จะต้องเกิดจากการถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้ได้รับการยอมรับ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การตัดสินใจของทีม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน และยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก ผ่านกระบวนการคิด พิจารณาไตร่ตรอง วิเคราะห์ เพื่อพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุดร่วมกัน มีการช่วยเหลือสมาชิกจนเกิดความพึงพอใจและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน รวมถึงให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

### 3. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์การ (Role and Responsibility and Team Organization)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

วรารณณ์ ตระกูลสฤทธิ (2549) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์การ ไว้ว่า บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์การ หมายถึง บทบาทของการแสดงออกที่สำคัญของผู้บริหาร อาจจัดได้เป็น 3 กลุ่ม

1. บทบาทในด้านข้อมูล ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล การกระจายข้อมูล และการให้ข้อมูล
2. บทบาทในด้านการตัดสินใจ ได้แก่ การเป็นผู้คิดริเริ่ม การแก้ปัญหา การเป็นนักเจรจาต่อรองเจรจาความขัดแย้ง และการเป็นนักจัดสรรทรัพยากร
3. บทบาทในด้านการสัมพันธ์ระหว่างกัน ได้แก่ การเป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา การเป็นผู้นำ และการเป็นคนกลาง

หน้าที่ในการจัดการ ก็คือ งานประจำที่ต้องปฏิบัติหรือหน้าที่งานแต่ละอย่างของกระบวนการบริหาร เป็นหน้าที่ที่จำเป็นที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อให้ภารกิจหรืองานทั้งหลายที่องค์กรปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ในการจัดการองค์การเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ในการบริหารที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่ของการจัดการองค์การแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติหรือวิธีการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกของการบริหารการจัดการ หากปราศจากการวางแผนแล้ว งานในหน้าที่อาจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. การจัดการองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างขององค์การด้วยการจัดกลุ่มงาน การกำหนดหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งโครงสร้างของงานต้องมีขอบเขตที่ชัดเจน ว่าใครปฏิบัติหน้าที่อย่างไร เกี่ยวข้องกับใคร เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท หรือผู้ที่ทำให้เกิดการผสมกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือองค์การที่ตั้งไว้ให้บรรลุความสำเร็จ

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กิจกรรมกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การทำงานหรือการปฏิบัติงานขององค์การจะสำเร็จตามแผนที่วางไว้

เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2556) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์การ ไว้ว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารนอกจากการปฏิบัติภารกิจในแต่ละวันด้วยตนเองแล้ว การสร้างทีมงานก็เป็นอีกภารกิจหนึ่งในการบริหารงานของผู้บริหารโดยอาศัยความสามารถ และความเต็มใจของผู้อื่น การสร้างทีมงานนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารและต่อองค์การในการให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการประสานงานระหว่างบุคคลต่างๆ การร่วมมือกันในการทำงานดังองค์ประกอบของคำว่า “การทำงานเป็นทีม” (Teamwork) โดยคำนี้ขยายเป็นอักษรละคำศัพท์ ดังนี้

T = Trust ความไว้วางใจเชื่อใจกัน

E = Empathy ความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

A = Agreement การมีความเห็นร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

M = Mutual Benefit การมีผลประโยชน์ร่วมกัน

W = Willingness ความเต็มใจในการทำงานด้วยความทุ่มเทและเสียสละ

O = Opportunity การให้โอกาสในการแสดงความสามารถ



R = Recognition การยอมรับซึ่งกันและกัน การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ

K = Knowledge การใช้ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน

ส่วน Team Spirit หมายถึง การแสดงออกของผู้ร่วมทีมงานในการแสดงน้ำใจที่ดีต่อกัน การเสียสละ การมีน้ำใจ ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจในการทำงาน การยอมรับข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องของคนที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

วิกานดา เกษตรเยี่ยม (2558) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานในองค์กร ไว้ว่า การทำงานเป็นทีมของสมาชิกที่มีความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่ตนเองได้รับโดยการพยายามลดจุดอ่อนและประสานจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกัน เพื่อให้การทำงานผ่านไปได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการวางระบบการทำงานหรือการบริหารจัดการทีมในลักษณะที่เรียกว่า โครงสร้างของทีมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่แบ่งแยกหน้าที่การทำงานของสมาชิกแต่ละคนในทีมให้สอดคล้องกับความถนัดและความสามารถ สมาชิกทุกคนจะได้รับงานที่มีปริมาณที่เท่ากันและเหมาะสมกับตนเอง การจัดโครงสร้างของทีมงานต้องอาศัยปัจจัย 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดส่วนประกอบของทีม (Define Team Composition) ประกอบด้วย รูปแบบของการประสานงาน วิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิก โดยให้พิจารณาจากวัตถุประสงค์ ปริมาณงานความยากและขอบเขตของงานเป็นหลัก

2. การกำหนดบทบาทและแต่งตั้งผู้นำ (Define and Fill Leadership Roles) การแต่งตั้งผู้นำควรแต่งตั้งให้เร็วที่สุดหลังจากกำหนดส่วนประกอบของทีม ผู้นำทีมเป็นผู้ที่สามารถทำให้ทีมประสบความสำเร็จ ทีมจึงต้องมีการกำหนดตัวผู้นำโดยพิจารณาจากรูปแบบโครงสร้างของทีมว่าต้องการผู้นำทีมอย่างไร หรือจะกำหนดผู้นำทีมโดยผลัดกันแสดงบทบาทผู้นำในแต่ละสถานการณ์ หรือเป็นลักษณะการหมุนเวียนกันทำหน้าที่ผู้นำโดยพิจารณาจากความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพพร้อมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับผู้นำทีมให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้นำได้แสดงบทบาทได้เต็มที่และนำทีมไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3. การติดต่อกับภายนอก (Developing External Connections) สิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการทีม การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม การติดต่อกับบุคคลภายนอกทีมเป็นหรือระหว่างทีมซึ่งทั้งสองทีมมีความเกี่ยวข้องกันและต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันด้วยแล้ว ยิ่งจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจอันดี และความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างมากจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน และประสิทธิผลขององค์กร

การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยในการจัดการทีมช่วยในการประหยัดเวลา รวมถึงการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายในและบุคคลภายนอกทีม เพื่อให้เกิดการยอมรับจากบุคคลอื่น การทำงานที่ราบรื่นของทีมงาน และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

4. การกำหนดขนาดของทีม (Size of Team) ทีมควรมีขนาดที่เหมาะสมไม่ใหญ่และไม่เล็กจนเกินไป เพราะถ้าทีมมีขนาดใหญ่อาจทำให้เกิดกลุ่มย่อย ๆ ซึ่งจะเกิดความขัดแย้งทั้งส่วนตัวและผลประโยชน์ของกลุ่มย่อย ทำให้ขาดความสามัคคีและความเป็นเอกภาพของทีมลดน้อยลง ส่งผลเสียต่อการวางแผน การปฏิบัติงาน และความสำเร็จของงาน ถ้าหากทีมเล็กเกินไปอาจทำให้ขาดทักษะที่จำเป็น และกำลังความสามารถในทีมก็มีจำกัดทำให้ทีมไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สมาชิกที่เหมาะสมจะอยู่ในเกณฑ์ 7-10 คน เพื่อที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การเลือกสมาชิก (Choosing Team Members) สมาชิกทีมเป็นส่วนประกอบสำคัญของทีม ซึ่งสมาชิกทีมควรประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการรวบรวมสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกันเพื่อแบ่งหน้าที่ต่าง ๆ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่องานในองค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม มีการร่วมมือกันในการทำงานในองค์กรเพื่อให้งานทั้งหลายประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

#### 1. การมีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Christiansen (2000) ได้กล่าวถึงการมีวัฒนธรรมองค์กร ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนตัวบ่งชี้ระดับนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้น แล้วองค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม คือ มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสี่ยง วัฒนธรรมที่เปิดโอกาส และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม พยายามปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้จัดการให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมโดยให้เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และต้องทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของนวัตกรรมด้วย

Hay Group (2005) ได้กล่าวถึงการมีวัฒนธรรมองค์การ ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ธรรมเนียม มาตรฐาน และค่านิยม หรือหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ทำในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวผลักดันและส่งผลต่อการกระทำและการตัดสินใจซึ่งมีความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม (Initiative) และการทำงานเป็นทีมจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้มีนวัตกรรมได้ ส่วนบรรยากาศในการทำงานของบริษัทที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมที่มีบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การอื่น ๆ บรรยากาศการทำงานจะสร้างขึ้นโดยผู้จัดการที่ให้ความสนใจในการเพิ่มระดับมาตรฐาน มีความชัดเจนในเป้าหมายและความคาดหวัง ความรับผิดชอบจะมีการมอบอำนาจอย่างเหมาะสม และมีความยืดหยุ่นให้การยอมรับความคิดใหม่ ๆ การกำหนดทิศทาง (Direction) และการริเริ่ม (Initiative) ได้รับการส่งเสริมในระดับสูงจากบรรยากาศองค์การซึ่งมันก็จะส่งเสริมกิจกรรมนวัตกรรมของผู้จัดการและพนักงาน

Higgins (1995) ได้กล่าวถึงการมีวัฒนธรรมองค์การ ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การไม่เพียงแต่ช่วยส่งเสริมให้คนในองค์การเกิดการมุ่งมั่นให้ความสำคัญกับนวัตกรรม แต่ยังสามารถขัดขวางไม่ให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การได้อีกด้วย ดังนั้นทักษะในการจัดการนวัตกรรมจึงมีความสำคัญ องค์การจะต้องพยายามค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรม และพยายามสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การวัฒนธรรมขององค์การนวัตกรรมมีลักษณะดังนี้

1. การให้ความสำคัญ การยอมรับหรือเคารพพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การมีวัฒนธรรมเช่นนี้จะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. ส่งเสริมความคิดใหม่และกล้าเสี่ยง องค์การนวัตกรรมจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงและคิดใหม่ ค่านิยมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยง คือ ให้อิสระในการทดลองและการโต้แย้งทางด้านความคิด ยอมรับความผิดพลาดและล้มเหลวที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการลงโทษท้าทายกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความคาดหวังให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในงาน และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและไม่มุ่งเน้นระยะสั้น

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

4. การสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมจะต้องทำให้พนักงานเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำได้ ซึ่งองค์กรสามารถปลูกฝังค่านิยมได้หลายวิธี เช่น การเล่าเรื่องราว ประวัติศาสตร์ หรือวีรบุรุษขององค์กร การใช้ข้อความ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม

5. การจัดการวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การจัดการวัฒนธรรมระดับบรรทัดฐาน (Normative) การลดระดับชั้นการบริหาร การเพิ่มคุณค่างาน การกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน การสร้างความเชื่อมั่นในการจัดการมีภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นทีมงาน และมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง

6. มีค่านิยมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรนวัตกรรมจะมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส และมีความสามารถในการจัดการในสภาวะการณ์ที่ซับซ้อนโดยการนำเอาความคิดใหม่มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการใหม่

7. ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบวัตถุประสงค์ของการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์กระบวนการ การตลาด และการจัดการรวมทั้งต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์เหล่านั้นด้วย

Whirlpool Corporation (2009) ได้กำหนดพฤติกรรมที่ผู้นำในวัฒนธรรมองค์กร ควรทำ 5 ประการ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ และเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการปลูกฝังนวัตกรรมภายในองค์กร มีดังต่อไปนี้

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

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

2. การใช้เวลาและพื้นที่สำหรับการมีส่วนร่วมกับนวัตกรรม (Time and Space for Involvement) ผู้นำจะต้องใช้เวลาและพื้นที่แก่พนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบให้ความช่วยเหลือให้พนักงานมีเวลาในการทำงานเพื่อการสร้างสรรค์ความคิดของเขา ผู้นำจะต้องจัดสรรเวลาให้กับพนักงาน และอนุญาตให้พนักงานหมุนเวียนการทำงานภายในทีมงานต่าง ๆ

3. การคิดนอกกรอบ (Out-of-The-Box Thinking) การปลูกฝังนวัตกรรมและกระตุ้นให้เกิดการคิดนอกกรอบนั้น ผู้นำจะต้องค้นหาความคิดใหม่ๆ และส่งเสริมให้พนักงานสร้างความคิดใหม่ๆ ซึ่งผู้นำจะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมเกิดนวัตกรรม

4. รักษาสมดุลระหว่างการทำงานในแต่ละวันกับการปลูกฝังนวัตกรรม (Balance Day-to-Day Pressures with Innovation Embedment) ผู้นำจะต้องสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจด้วยมุมมองระยะสั้นกับระยะยาว ผู้นำจะต้องพิจารณาทางเลือกในการปลูกฝัง ซึ่งผู้นำจะต้องป้องกันนวัตกรรมจากความกดดันในการทำงานประจำวัน

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

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการใช้ความสามารถในอำนาจความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็ม มีการสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ทำงานเป็นทีม และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้มีนวัตกรรมได้

### 1. การสร้างเครือข่าย (Networking)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Wheatly (1999) ได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่าย ไว้ว่า สรรพสิ่งทั้งหลายต่างก็มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการดำรงอยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ มีความเป็นอิสระต่อกัน และมีตัวตนที่แท้จริงกล่าวคือ สรรพสิ่งทั้งหลายเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยง มีการขยายผลและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนรูปร่าง รูปทรงและเปลี่ยนพลังงานเพื่อการเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม

Hanson (2003) ได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่าย ไว้ว่า การสร้างเครือข่าย หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือ หลายองค์กรที่มีทรัพยากรของตัวเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควร จะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ก็ตาม แต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้ และการที่ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันมารวมกันเป็นกลุ่มนั้น จะต้องมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามเพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพียงการทำงานร่วมกัน คือ มีบุคคลร่วมสนทนากัน หากจะให้มันเป็นเครือข่ายที่ดีต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะติดต่อสื่อสาร เต็มใจที่จะประสานงานกัน และที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำกิจกรรมร่วมกันไม่ใช่เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

ประเวศ วะสี (2541) ได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่าย ไว้ว่า เครือข่ายทางสังคมที่มีการขยายตัวออกไปว่า เครือข่ายทางสังคมจะคล้ายเครือข่ายในสมอง โดยโครงสร้างของสมองนั้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงเพื่อการมีชีวิตรอด และโครงสร้างทางสังคมจะมีวิวัฒนาการไปเหมือนโครงสร้างทางสมองมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสังคมจากสังคมใช้อำนาจไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และการที่จะเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางสังคมจากแนวตั้งไปเป็นเครือข่ายสังคมที่มีการโยงใยความสัมพันธ์ในทุกทิศทาง เป็นเครือข่ายทางสังคมแห่งกัลยาณมิตรหรือเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Social Networks) โดยที่เครือข่ายสังคมจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องหรือมีการขยายแนวคิด กระบวนการออกไปจึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพได้

ปารีชาติ วลัยเสถียร (2543) ได้สรุปกระบวนการสร้างเครือข่ายไว้ดังนี้

1. ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย เป็นขั้นตอนที่ผู้ปฏิบัติงานหรือฝ่ายจัดการตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งพิจารณาองค์กรต่าง ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมเข้าเป็นเครือข่ายในการทำงาน คำถามในขั้นตอนนี้คือ 1) จะเข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับองค์กรใด 2) จะได้รับประโยชน์หรือต้องสละประโยชน์ด้านใดบ้างในการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย 3) ระยะเวลาใดในการเข้าร่วมเครือข่ายคำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อระยะเวลาในการทำงานผ่านไประยะหนึ่งแล้ว
2. ขั้นติดต่อกับองค์กรที่จะเป็นเครือข่าย หลังจากที่ได้ตัดสินใจในองค์กรที่เห็นว่าเหมาะสมในการเข้าร่วมเครือข่ายจะเป็นขั้นตอนของการติดต่อสัมพันธ์เพื่อชักชวนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความต้องการเหมือนกัน และต้องการกระทำกิจกรรมตอบสนองความต้องการเหมือนกันดังนั้นจะต้องสร้างความคุ้นเคยและการยอมรับรวมทั้งความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นขั้นตอนของการปลูกจิตสำนึกโดยการให้รางวัล กระตุ้นให้อยากแก้ปัญหาาร่วมกัน อาจเรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นขั้นตอนการเตรียมกลุ่มหรือเตรียมเครือข่าย
3. ขั้นการสร้างพันธมิตรร่วมกัน เป็นขั้นตอนของการสร้างความผูกพันร่วมกัน ซึ่งหมายถึง การตกลงในความสัมพันธ์ต่อกัน ในขั้นตอนนี้องค์กรจะเข้าสู่การตกลงที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งในการที่จะทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหา กลุ่มองค์กรจะต้องมีความรู้ที่จำเป็น ซึ่งอาจจะทำโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ และอาจเรียกขั้นตอนนี้ว่ากลุ่มศึกษาเรียนรู้ (Learning Group) หากพิจารณาในประเด็นของระดับการสร้างเครือข่ายก็จะเป็นขั้นตอนของ Informal Cooperation
4. ขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์เป็นขั้นตอนที่การสร้างเครือข่ายปรากฏผลงานเป็นรูปธรรม เป็นขั้นตอนการเริ่มทำกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการตกลงในเรื่องการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กำหนดกิจกรรม จัดวางข้อตกลงในการทำงาน กำหนดบทบาทของสมาชิก รวมทั้งสิทธิหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่ม เป็นต้น ในขั้นกลุ่มกิจกรรม (Action Group) หากพิจารณาในประเด็นระดับการสร้างเครือข่ายเรียกว่าเป็นขั้นตอนของ Formal Agreement

5. ขั้นตอนการขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่ม หลังจากขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์นำไปสู่การทำกิจกรรมร่วมกันจนมีผลงานปรากฏเป็นที่เด่นชัด องค์กรเครือข่ายรู้สึกว่าคุณได้ผลประโยชน์จากการเข้าเป็นเครือข่าย ความสัมพันธ์จะแน่นแฟ้นขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานฝ่ายปฏิบัติการแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ด้วยความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ซึ่งจะนำไปสู่การขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่มตามพื้นที่หรือตามลักษณะกิจกรรม ในด้านระดับการสร้างเครือข่าย ขั้นตอนนี้อาจอยู่ในระดับการเข้า “ลงทุน” ในองค์กรใหม่ (Minority Investment) และการจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน (Joint Venture)

6. ขั้นติดตาม และประเมินผล เป็นขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่เกิดจากเครือข่ายความร่วมมือเพื่อไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานนั้นอีก การสร้างเครือข่ายจะต้องเริ่มจากตัวแทนที่มีโอกาสจะแผ่ขยายแตกสาขาของเครือข่ายออกไปได้ โดยคำนึงถึงจุดเริ่มต้นที่สำคัญจุดใดจุดหนึ่ง หรืออาจจะเริ่มพร้อมกันในหลาย ๆ จุดที่มีความพร้อม เช่น ในกลุ่มข้าราชการ กลุ่มประชาชน ให้เริ่มในลักษณะประชาชนเป็นศูนย์กลางที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสร้างกลุ่มผู้นำให้เกิดขึ้นก่อน ได้แก่ คณะกรรมการหมู่บ้าน ซึ่งอยู่ในรูปของการบริหารสภาตำบลที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน โดยที่คณะกรรมการเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

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

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างเครือข่าย (Networking) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความสามารถในการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปจนถึงผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย และกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความรู้ที่แตกต่างหรือแปลกใหม่ระหว่างกัน เพื่อให้ตนเองหรือเครือข่ายบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ



## 2. การใช้เทคโนโลยี (Using Technology)

ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงและนิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Morton (1991) ได้กล่าวถึงการการใช้เทคโนโลยี ไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กร สามารถสร้างสรรค์กำหนดนิยามสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาใหม่ได้ นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศยังทำให้เกิดการกระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ และการควบคุมไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กรตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ตัวอย่างเช่น องค์กร อาจจะเชื่อมโยงวิศวกร ทุกคนเข้ามาอยู่ในเครือข่ายเดียวกัน เพื่อให้แต่ละคนสามารถแบ่งปันข้อมูล ขอความช่วยเหลือ หรือทำงานร่วมกันในโครงการต่าง ๆ ได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้การถ่ายโอนข้อมูล และการตัดสินใจดำเนินได้เร็วขึ้น

Riedl and others (1998) ได้กล่าวถึงการการใช้เทคโนโลยี ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี เป็นความสามารถของผู้บริหารในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐาน สนับสนุนให้มีการพัฒนาวิชาชีพ และมีการบูรณาการเทคโนโลยีในการเรียนการสอน มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเสมอภาคในการเข้าถึง และมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังกล่าวถึงครูทั่วโลกมีความเห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามีความต้องการเวลาสำหรับการเตรียมตัวและใช้เทคโนโลยีสำหรับการเรียนการสอนในขณะที่การวัดผลเป็นความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีการและสิ่งที่เราวัดในแง่ของผลลัพธ์ของนักเรียน

Yee (2000) ได้กล่าวถึงการการใช้เทคโนโลยี ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการนำการเรียนรู้ และการคิด ในประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกา และนิวซีแลนด์ มาเป็นประเด็นตั้งต้นศึกษา ผลการศึกษาในเชิงคุณภาพ พบว่า องค์ประกอบของผู้นำทางเทคโนโลยีมีหลายประการเช่น 1) มีความเสมอภาค 2) มุ่งเรียนรู้สู่การสร้างวิสัยทัศน์ 3) เรียนรู้ในสิ่งที่ท้าทาย 4) ถ่ายทอดความรู้อย่างอดทน 5) เป็นผู้พิทักษ์หน่วยงาน 6) กากับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ 7) เป็นผู้บริหารจัดการเครือข่าย 8) ทำหายกาเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบระมัดระวัง 9) สร้างวัฒนธรรมทางเทคโนโลยีโดยการระดมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

Schiller (2003) ได้กล่าวถึงการการใช้เทคโนโลยี ไว้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีมักจะแสดงออกในหลายลักษณะโดยมีคุณสมบัติ เช่น การให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี การอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง การกำหนดกลยุทธ์ในการสอนและการเรียนรู้และการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดแผนการพัฒนาคู

Kozloski (2006) ได้กล่าวถึงการการใช้เทคโนโลยี ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ด้านผลิตภาพและการปฏิบัติทางวิชาชีพมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นกิจวัตรประจำวัน มีการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมงานและกลุ่มการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน สร้างผลิตภาพของงาน สร้างโอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพแก่ผู้ที่นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อ การเรียนการสอน และเป็นต้นแบบในการนำเทคโนโลยีมาใช้และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2557) ได้กล่าวถึงการการใช้เทคโนโลยี ไว้ว่า การนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูง ประหยัดและได้ประสิทธิภาพสูงสุดผู้บริหารยุคใหม่ทุกระดับจึงนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เช่นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรจะนำสารสนเทศที่แสดงภาพรวมของการดำเนินงานความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมสรุปปัญหาแนวทางการแก้ไขและการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ของ องค์กรส่วนผู้บริหารระดับกลางจะนำสารสนเทศที่ประมวลผลงานประจำปีมาใช้จัดทำแผน งบประมาณและกำหนดแผนการดำเนินงานของหน่วยงานสำหรับผู้บริหารระดับต้นจะใช้เทคโนโลยี สารสนเทศช่วยในการควบคุมการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการ ศึกษาได้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานจัดการศึกษามากขึ้น อาทิเช่น

1. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจช่วยให้ ตัดสินใจได้เร็วขึ้นไม่ผิดพลาดระบบสารสนเทศที่ผู้บริหารนำมาใช้ช่วยในการตัดสินใจ
2. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทางไกลมีการนำ สื่อหลายอย่างเช่นโทรศัพท์มือถือ โทรสารวิทยุโทรศัพท์คอมพิวเตอร์และเครื่องมือสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อความรวดเร็วประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นอันมาก
3. การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา บริหารงานด้านต่าง ๆ เช่นการบริหารงานวิชาการการบริหารงานด้านกิจการนักเรียนการบริหารงาน ด้านบุคคลงานธุรการการเงินพัสดุและครุภัณฑ์
4. การสร้างเครือข่ายข้อมูลด้วยระบบสารสนเทศเป็นเครือข่ายช่วยพัฒนาคุณภาพ การศึกษาไทยเป็นอันมากเช่น โครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์โรงเรียนมัธยมศึกษา
5. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษาเป็น ประโยชน์ ต่อการเรียนรู้หลายอย่างเช่นอินเทอร์เน็ตจดหมายอิเล็กทรอนิกส์การทำเว็บไซต์การใช้ เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารหรือ ICT

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยี (Using Technology) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงศักยภาพของตนเองเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา และให้ความสำคัญกับการติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ควบคุมหรือเพียงพอต่อความต้องการในสถานศึกษา รวมไปถึงการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่

### บทบาทภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

นักวิชาการหลาย ๆ คน ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ดังนี้

The Wallace Foundation (2012) เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลควรนำไปใช้ มี 5 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียน (Shaping a Vision of academic success for all students) การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมีส่วนร่วมของบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย 2) สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา (Creating a climate hospitable to education) ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับนักเรียน และบุคคลภายนอก เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียนและกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น (Cultivating leadership in others) ทั้งครูในโรงเรียนถือว่าทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา 4) การปรับปรุงการเรียนการสอน (Improving instruction) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งทำงานด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมุ่งถึงคุณภาพการสอน และให้บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เรียน และผู้ปกครอง และ 5) การบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ (Managing people, data and processes) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร ทั้งครูบุคลากร และผู้เรียน รวมทั้งการนำข้อมูล มาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการบริหาร

Dodea 21 (2014) ได้นำเสนอเครื่องมือการประเมินเรื่อง Instructional Leadership: SelfAssessment and Reflection Continuum เป็นเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมีบทบาท 4 ด้านหลัก ดังนี้ 1) ผู้นำโรงเรียนกำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ และการประเมินผล ได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนให้การเรียน

การสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน 2) มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครูนักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งการประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้ 3) ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง 4) ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐาน ยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุน การสอนและการเรียนรู้ กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น และออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพ และเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต

Derick Meado (2016) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้ 1) บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as school leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an effective leader) โครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียนการพัฒนาการประเมินผลครูผู้สอน และนโยบายการพัฒนาโรงเรียน เป็นต้น 2) บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) งานส่วนใหญ่ของผู้บริหาร การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน ที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคน และ ต้องเป้าหมายของการนำไปใช้กับผู้เรียนจะทำให้ทำงานง่ายขึ้น 3) บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู 4) บทบาทในการพัฒนาดำเนินงาน และการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing, and Evaluating Programs) เป็นหนึ่งบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่เป็นแนวทาง เดียวกันและต้องมีการประเมินทุกปี และพัฒนาเสมอถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น 5) บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (governing) โรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้งานของผู้บริหารง่ายขึ้น ให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองได้รู้นโยบายและขั้นตอนการทำงาน

ประสบผลสำเร็จได้ 6) บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตาราง ต้องทำทุก ๆ ปี ซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องการสร้างขึ้นเอง ได้แก่ ตารางการตีระฆังการเข้าเรียน ตารางการ ปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด ฯลฯ ตรงข้ามผู้บริหารต้อง ตรวจสอบแต่ละตารางเหล่านี้ว่าไม่ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีตารางมากเกินไปในแต่ละปี 7) บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้องด้วย กระบวนการ สัมภาษณ์หรืออบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง 8) บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกใน ชุมชนสามารถเป็นประโยชน์กับคุณในความหลากหลายของพื้นที่ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล และธุรกิจในชุมชนสามารถช่วยให้โรงเรียนอย่างมาก รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริจาคเวลาส่วนตัว และการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม และ 9) บทบาทในการมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำหลายคน โดยธรรมชาติ มีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น โดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ ต้องการทำได้ด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ มาช่วยทำให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ กล่าวโดยสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ เป็นผู้กำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ในการสร้างบรรยากาศในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนา ศักยภาพบุคลากร เน้นพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์กร และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Nadler (1980) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการ ให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อที่จะได้นำความรู้ มาปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้นซึ่งส่วนใหญ่จะมีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 3 กิจกรรม คือ 1) กิจกรรมการฝึกอบรม 2) กิจกรรมการศึกษาต่อ และ 3) กิจกรรมการพัฒนาตนเอง แนวคิดนี้มีเป้าหมายโดยรวมของการพัฒนาบุคลากรอยู่ที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน

Schuler and Stuart (1986) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคตของพนักงาน โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร

Wexley and Latham (1991) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะความรู้ และความสามารถและการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลเพื่อการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ หรืองานที่จะปฏิบัติ หรือให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้นปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ และเพิ่มพูนความรู้สึกรู้สึกดีที่ต่อการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2546) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ ได้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจทำงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

อนันต์ ศรีอำไพ (2549) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพ ด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศ รวมทั้งสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีการพัฒนาที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธี เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาต่อ หรือกิจกรรมการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

## 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

สมัย สวัสดิ์ตระกูล (2544) ได้สรุปไว้ว่า แผนการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาว่า ปกติแล้วแผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จะเป็นแผนงานโครงการที่มีอยู่ในแผนพัฒนาประจำปี ซึ่งแยกเป็นแผนงานหลัก 3 แผนงาน คือ แผนงานหลักการบริหารและหลักการจัดการศึกษา แผนงานหลักคุณภาพการศึกษาและแผนงานสนับสนุนส่งเสริม แต่ละแผนงานหลักประกอบด้วย แผนงานย่อยอีก 6-12 แผนงาน แต่ละแผนงานพัฒนาบุคลากรมีอาชีพและแผนการพัฒนาบริหารบุคคลและสวัสดิการ กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แผนหลักสนับสนุนและ

ส่งเสริมก็ตาม การพัฒนาบุคลากรจะจัดในรูปของการอบรมสัมมนาเป็นหมู่คณะทั้งระดับกรมกอง จังหวัด กลุ่มโรงเรียน ระดับโรงเรียน และระดับหมวดวิชา ส่วนการพัฒนาตนเองรายบุคคล มักจะไม่ค่อยทำอย่างเป็นระบบเท่าที่ควร

ประวัติ เอรารวรรณ (2545) ได้สรุปไว้ว่า ความสำคัญของการพัฒนางานครู คือ งานครูเป็นงานวิชาชีพชั้นสูง ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน ครูจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีมาตรฐานสูงเป็นที่ยอมรับของสังคม พัฒนาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการเทคโนโลยี ค่านิยม และวัฒนธรรมทางสังคม การปฏิบัติงานในห้องเรียนของครูจึงไม่ใช่สูตรสำเร็จที่หยุดนิ่งตายตัว ต้องมีการเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยน และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อให้โรงเรียนและห้องเรียนเป็นแหล่งผลิตที่ดีที่สุดในการผลิตทรัพยากรบุคคลออกสู่สังคม ครูต้องอาศัยรอบรู้เฉพาะด้าน มีการเตรียมการและวางแผนที่ดีในการสอน และดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการครบ วงจร ครูต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมและคิดค้นวิธีสอน สื่อหรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาช่วยในการเรียนการสอนให้เกิดความเหมาะสมกับกระบวนการที่เปลี่ยนไป

จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้ได้รับการพัฒนาจะมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ให้กับองค์กร

### 1.3 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542) ได้สรุปไว้ว่า วัตถุประสงค์ของสถาบันใน การพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1. เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่
2. เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองทรัพยากรและอุปัทวเหตุในการทำงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
7. เพื่อพัฒนางานบริหารบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
8. เพื่อการเตรียมบุคคลสร้างความก้าวหน้าและขยายงานให้กับองค์กร
9. เพื่อการบริการสาธารณะหรือผู้มาติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพสำหรับวัตถุประสงค์

ส่วนบุคคลในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

- 9.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 9.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน

- 9.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน
- 9.4 เพื่อการเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 9.5 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 9.6 เพื่อสร้างความเข้าใจนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การที่ปฏิบัติอยู่ดีขึ้น
- 9.7 เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- 9.8 เพื่อฝึกฝนการวินิจฉัยในการตัดสินใจ
- 9.9 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมสรรค์ มีสุวรรณ (2547) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานด้วย และจะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ไม่มีวันจบสิ้นเพื่อเพิ่มพูนปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ต่อสถาบันและสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะได้รับความก้าวหน้าและความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติ

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร คือ เพื่อให้บุคคลเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานด้วย และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 1.4 วิธีการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างหลากหลายดังนี้

พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ (2554) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีเทคนิควิธีการดำเนินการได้หลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบนั้นมีลักษณะเฉพาะที่มีความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์ในแต่ละบริษัท การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้โดย 1) การปฐมนิเทศ 2) การอบรมสัมมนา 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ และ 5) การไปทัศนศึกษา ทุกวิธีการล้วนมีกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอน การที่จะเลือกวิธีการใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน เช่น ปัญหาในหน่วยงาน งบประมาณ พื้นฐานของบุคลากร ความสามารถของวิทยากรหรือผู้จัดกิจกรรมตลอดจนข้อจำกัดอื่น ๆ ทั้งนี้การคำนึงถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่ากระบวนการบริหาร บุคคลที่ถึงแม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเป็นอย่างดี มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่บุคลากรต้องทำงานนาน ๆ ซ้ำ ๆ จำเจก็อาจเกิดความล้าความเบื่อหน่ายหรือต้องการ ความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียม



ความพร้อม ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการ และเทคโนโลยี การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวได้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายรูปแบบซึ่งต้องเลือกใช้ตามความเหมาะสม ได้แก่ การฝึกอบรม การนิเทศการสอน การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ และการศึกษาทางไกล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) การฝึกอบรม คือ วิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถมีความเข้าใจมีทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการ สร้างประสบการณ์ จากการฝึกปฏิบัติจริงเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์การไปในทางที่ดียิ่งขึ้น 2) การนิเทศการสอน คือ กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการร่วมกันของผู้บริหาร กับครูผู้สอนใน สถานศึกษาซึ่งการนิเทศต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงพัฒนาการ ปฏิบัติงานของครูให้ประสิทธิภาพ สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ให้สูงขึ้นตาม จุดมุ่งหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ 3) การสัมมนา คือ การดำเนินการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ ความรู้ และความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อหาข้อสรุปในประเด็นใดประเด็นหนึ่งหรือแก้ปัญหาใดปัญหา หนึ่ง ซึ่งผลของการสัมมนาเป็นเพียงข้อเสนอแนะที่ผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติหรือไม่ก็ได้ ผู้เข้าร่วม สัมมนา ต้องทราบวัตถุประสงค์ของการสัมมนาในแต่ละครั้ง และมีการเตรียมตัวโดยการศึกษาหา ความรู้ ล่วงหน้า รวบรวมประสบการณ์ ตลอดจนการเตรียมข้อคิดเห็นมาเสนอแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วม สัมมนาคอนอื่น ๆ ด้วย 4) การประชุมปฏิบัติการ คือ การประชุมร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยเน้นไปที่การ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการทำงานร่วมกันเพื่อฝึกทักษะการแก้ปัญหา ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน มีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติงานและผลงานที่ได้จากการปฏิบัติร่วมกันสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 5) การศึกษาดูงาน คือ การให้บุคลากรได้สัมผัสหรือพบเห็นการปฏิบัติงานจริง ภายนอกองค์การได้ สัมผัสปรากฏการณ์ใหม่ ที่แตกต่างไปจากที่เคยปฏิบัติอยู่ในองค์การได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มี ประสบการณ์ ในหน่วยงานอื่น ได้เปลี่ยนบรรยากาศเพื่อเปิดโลกทัศน์ ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร และ 6) การศึกษาต่อและการศึกษาทางไกล เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ ส่งผลในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทว่าต้องใช้เวลาและการลงทุน โดยการให้บุคลากรเข้าศึกษา ต่อ ในสถานศึกษาตามหลักสูตรของสถานศึกษานั้น ๆ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งการศึกษาทางไกล คือ การศึกษาที่เน้นการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน และการศึกษาทางไกลที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ห่างไกลกัน ซึ่งเน้นหนักไปที่การสื่อสารโดยใช้สื่อและเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง

วิเชียร วิทย์อุดม (2558) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึงการพัฒนา ความเป็นผู้นำไว้ว่า ลักษณะของผู้นำสามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้ การฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้นำที่ดีได้ การพัฒนาตนเองอาจทำได้โดยการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งจะถูกจัดขึ้นเฉพาะ บุคคล การพัฒนา ความเป็นผู้นำสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ สามารถทำได้โดยการศึกษาด้วย

ตนเอง เช่น การอ่านหนังสือ การชมวิดีโอ การฟังเพลง และการฝึกอบรมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อเสริมทักษะ นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาลักษณะนิสัยให้เกิดขึ้นกับตัวเอง ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

- 1) เป็นคนไม่หยุดนิ่ง คือ มีความรับผิดชอบต่อชีวิตตนเอง คำนึงถึงความสามารถ และเลือกที่จะแสดงออกถึงสิ่งที่ต้องการอย่างครบถ้วน
- 2) คำนึงถึงจิตใจเป็นลำดับสุดท้าย คือ เมื่อผู้นำตั้งเป้าหมายในอนาคตและทุกคน ต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น ภายใต้การควบคุมที่เหมือนกันสำหรับผู้นำที่เป็นตัวของตัวเอง จะรู้ว่าตนเองต้องการอะไร อะไรคือความสำคัญ และมีแผนงานที่มีโครงสร้างเป้าหมายชัดเจนเป็นหลักที่จะนำพาการจัดตั้งองค์การให้มีคุณค่า
- 3) คิดก่อนทำ คือ มีการควบคุมเวลาให้เกี่ยวพันกับเป้าหมาย สามารถจัดการความยุ่งเหยิงที่เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นเวลาและกิจกรรมได้เป็นอย่างดีเพื่อรักษาความสัมพันธ์ และเพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะนิสัยที่กล่าวมาถือได้ว่าเป็นลักษณะนิสัยของการไว้วางใจและสร้างความชำนาญให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำเพื่อนำพาไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- 4) คิดถึงชัยชนะ คือ การคิดถึงชัยชนะจะเป็นเหมือนเปลวไฟในใจอันเป็นแสงนำทางในการค้นหาอันนำมาซึ่งผลกำไรและความพึงพอใจ อย่างไรก็ตามการคิดถึงชัยชนะดังกล่าว จะไม่สามารถพบกับความสำเร็จได้โดยปราศจากการมีส่วนร่วม และความสำเร็จขององค์การก็จะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ดังนั้นการที่จะไปถึงเป้าหมายได้นั้น ชัยชนะต้องเป็นของทุกคนในองค์การด้วย
- 5) ค้นหาและทำความเข้าใจในเรื่องสำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้น คือ การค้นหา ความต้องการที่จะเข้าใจถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติ โดยเน้นไปที่การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจ ความรู้สึกของผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น
- 6) การร่วมมือกันโดยหลักยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการบริหารองค์การคือ การร่วมมือกัน เน้นการปรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนที่โอกาสที่ดีที่สุดที่จะให้ความร่วมมือกัน คือเวลาที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เนื่องจากการนำเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างนั้น อาจเป็นทางเลือกใหม่ที่ดีขององค์การ
- 7) การมีมุมมองอย่างชาญฉลาด ทั้งตัวผู้นำและผู้ตามที่ต้องการดำรงชีวิตที่สมดุล เป็นกระบวนการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างต่อเนื่อง ทั้งทางกายภาพ ทางด้านจิตใจ จิตวิญญาณ และพื้นฐานทางสังคมต่าง ๆ ในชีวิตของแต่ละบุคคล

พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำไว้ว่า ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้หลายสิ่งหลายอย่างเพื่อให้ได้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ซึ่งมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมมากมายซึ่งได้รับการยอมรับแล้วว่าสามารถส่งเสริมให้ผู้นำมีประสิทธิภาพตามท้องที่การปรารถนา ซึ่งวิธีการพัฒนาผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

- 1) การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้โดยผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในประเด็นที่ต้องการพัฒนาโดยผู้บรรยายเป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอด
- 2) การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-Learning) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในประเด็นที่ต้องการศึกษาหรือพัฒนา ด้วยตัวเลือกการเรียนรู้ที่

หลากหลายรูปแบบ 3) การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา (Case Study) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการนำสถานการณ์จำลองหรือนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรมาศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อฝึกการใช้กระบวนการคิดแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 4) การเรียนรู้จากสื่อ (Media) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการศึกษาจากสื่อต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนเรียนรู้แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ดีและแนวปฏิบัติที่ล้มเหลวเพื่อนำมาเป็นบทเรียนในการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าไปในทางบวก และไม่ล้มเหลวหรือผิดพลาดอีก 5) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ ผ่านการปฏิบัติงานจริงด้วยความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และงานที่ท้าทายความสามารถมากยิ่งขึ้น 6) การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ผ่านปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ทว่าความรับผิดชอบเท่าเดิมเพื่อสร้างความหลากหลายในการปฏิบัติงาน 7) การร่วมกันทำงาน (Job Sharing) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันของคนสองคนโดยทั้งสองคนจะแบ่งเวลาและความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน 8) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้นำได้ไปเรียนรู้งานใหม่ๆ ในหน่วยงานอื่น ๆ ภายใต้กระบวนการทำงาน ขององค์กรนั้น ๆ 9) การติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้ (Job Shadowing) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้น การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการติดตาม สังเกต สอบถาม เรียนรู้ลักษณะการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกับผู้นำตัวจริง 10) การมอบหมายงาน (Job Assignment) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่ได้รับมอบหมาย 11) การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ จากการได้ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกับทีมงานหรือบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีที่สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ ผ่านการปฏิบัติจริงท่ามกลางสภาพแวดล้อมขององค์กร 12) กิจกรรมท้าทายนอกสถานที่ (Outdoor Challenge) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการสร้างประสบการณ์ทั้งร่างกายและจิตใจในการเป็นผู้นำโดยใช้สถานการณ์ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ยากจะคาดเดาหรือควบคุมได้อย่างเต็มที่ 13) การจำลองสถานการณ์ (Simulation) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ผ่านสถานการณ์ที่หลากหลายและแตกต่าง เพื่อฝึกการเป็นผู้นำ ทว่าสถานการณ์เหล่านั้น ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ 14) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ผ่านการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการสวมบทบาทผู้นำอย่างต้นตัวตลอดทั้งมีอารมณ์ร่วมกับบทบาทตามสถานการณ์อย่างเต็มที่ 15) การฝึกอบรมพร้อมปฏิบัติจริง (On-the-Job Training) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้น การปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและเพิ่มพูนประสบการณ์ โดยใช้สถานที่จริงเป็นสถานที่ ฝึกอบรม ทั้งนี้ผู้ถ่ายทอดการอบรมต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ 16) การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่เป็นโค้ชคอยชี้แนะแนวคิด และแนวทางปฏิบัติ

เพื่อให้ผู้นำได้เลือกประยุกต์ใช้ในสิ่งที่ผู้นำคิดว่าดีและมีประโยชน์ 17) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นที่การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มีประสบการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนทางหน้าที่การทำงานที่สนับสนุนในหน้าที่ การทำงานและด้านจิตใจ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดี 18) การสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ผ่านการเข้าสังคมที่หลากหลาย เพื่อทำความรู้จักกับผู้คนและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้คนเหล่านั้น 19) การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำ ที่ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์น้อย เพื่อเตรียมความพร้อมเป็นผู้นำ (Management Trainee) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพให้มีคุณภาพด้วยวิธีการที่หลากหลายก่อนก้าวสู่การเป็นผู้นำให้กับองค์กรในอนาคต และ 20) มหาวิทยาลัยบริษัท (Corporate University) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาผู้นำตามความต้องการขององค์กรด้วยหลักสูตรที่มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผู้นำองค์กร

จากการสังเคราะห์ วิธีการพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน และสำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงบริบทของพื้นที่วิจัย เพื่อกำหนดเป็นวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย

## 2. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

หลักการเสริมสร้างผู้นำให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) นั้นจะส่งผลดี ต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ผู้บริหารทางการศึกษาซึ่งมีบทบาทภารกิจในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา จำเป็นต้องได้รับ การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารทางการศึกษา จะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจน หรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารทางการศึกษา คือ จะต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562)

### 1. ความหมายหลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

Avolio (1999) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้สอดคล้องกันว่าเป็นกระบวนการเชิงระบบ (Think About leadership as a System) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยจะเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยป้อนเข้า (Inputs)

กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยรวมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

Lawson (2008) ได้สรุปไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผน อย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Sapience Group (2015) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นรูปแบบ เป็นศิลปะหรือกระบวนการ หรือความสามารถในการชักนำ จูงใจ มีอิทธิพล หรือการโน้มน้าวให้ บุคคลอื่น หรือบุคคลในองค์กรยอมรับการสั่งการ และดำเนินการหรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตาม ความ ต้องการหรือวัตถุประสงค์ หรือบรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือพึงประสงค์ ในขณะที่ การพัฒนา (Development) เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือวิธีการไปจากเดิมอันมีผลให้เกิด การสร้าง ความเจริญก้าวหน้า เกิดประโยชน์ดีขึ้น โดยเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่เดิม การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นวิธีการที่ เป็นระบบ และเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้ เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำ องค์กร และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

เนาวนิตย์ สงคราม (2556) ได้สรุปไว้ว่า ความรู้และนวัตกรรมจะเกิดจากการมี ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลกับบุคคล และกลุ่มกับกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดพัฒนาการการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การพัฒนาการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น โดยผ่านการอภิปรายโต้แย้ง จะทำให้เกิด การเรียนรู้ที่มีความหมายสนับสนุนการพัฒนาตนเอง 2) การพัฒนาด้านจิตใจ เป็นการที่ผู้เรียน จะได้พัฒนาในส่วนของพัฒนาทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะในการเรียนรู้ต่าง ๆ และ 3) การ พัฒนาด้านความรู้และนวัตกรรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้พื้นฐาน การแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาสามารถนำแนวคิด และหลักการที่เกี่ยวกับเครือข่ายการ เรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการ ต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำเชิง นวัตกรรม และกระบวนการเสริมสร้างนั้นจะต้องมีระเบียบแบบแผนและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในตัวบุคคล และสามารถนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ใน ประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) การพัฒนาจากตนเอง 2) การพัฒนาจากผู้อื่น และ 3) การพัฒนาจาก การอบรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักการพัฒนา ดังนี้

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

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตนเอง จากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตนเอง จากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่าย หรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตนเอง จากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

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

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นโดยการแลกเปลี่ยนความรู้

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

สรุปแนวความคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

1. 70 เปอร์เซ็นต์ เป็นการเรียนรู้ที่มาจาก การเรียนรู้และพัฒนาผ่าน ประสบการณ์การปฏิบัติงานจริงของตนเอง ซึ่งอาจเป็นงานประจำ (Routine) หรืองานตามโครงการ (Project) ของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก งานท้าทายที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง เป็นต้น ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ต้องได้รับบทบาทที่เปลี่ยนไป พร้อมกับงานที่เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวเป็นการเรียนรู้ที่เน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำจากการปฏิบัติงานให้ได้ประสบการณ์ตรงที่สามารถสร้างสมรรถนะผู้นำให้เกิดขึ้นจริง เห็นได้ว่า สัดส่วน 70 เปอร์เซ็นต์ดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้การลงมือปฏิบัติงานจริง ในหน่วยงานจริง เพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ และดึงศักยภาพที่มีอยู่ ในการปฏิบัติงานออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่ แตกต่าง และหลากหลาย กล่าวคือ หากผู้นำหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์มากและหลากหลายมาก เท่าใด ก็สามารถช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งตัวอย่าง ของการเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวคือ การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานจริง การมอบหมายงาน การ หมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น

2. 20 เปอร์เซ็นต์ คือแนวความคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์บุคคล ต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัวเราผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ที่เป็น แบบอย่างที่ดี และแบบอย่างที่ไม่ตรงกันข้าม ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคมการเป็นที่เลี้ยง การสอนงาน และการเรียนรู้จากคนรอบข้างหรือจากผู้อื่นในลักษณะเครือข่ายการเรียนรู้ เป็นการเน้น การพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงาน และบริบทการปฏิบัติงานของสังคม ในหน่วยงานนั้น ๆ กล่าวได้ว่าสัดส่วน 20 เปอร์เซ็นต์ดังกล่าว เป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น ผ่านการปฏิสัมพันธ์และ เครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาภาวะ ผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำรุ่นหลังผ่าน ประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่าง ผ่านประสบการณ์ผู้อื่นรวมทั้งคนที่ อยู่รอบข้าง เพื่อช่วยพัฒนาโลกทัศน์ของผู้นำให้กว้างไกลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถเตรียมความ พร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมั่นใจ โดยตัวอย่างการเรียนรู้ในสัดส่วนดัง กล่าวคือ การโค้ชซึ่งการเป็น พี่เลี้ยง เป็นต้น

3. 10 เปอร์เซ็นต์ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวมาจากการเรียนรู้จากห้องเรียน ไม่ว่าจะเป็นห้องเรียนหรือการฝึกอบรม อย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา หรือการสัมมนา เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นการมุ่งเน้น การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎี หลักการ และแนวคิดต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบและเรียนรู้เกี่ยวกับ

บริบทของงานให้ครอบคลุมมากที่สุด สามารถเห็นภาพรวมของการดำเนินงานขององค์การได้ทั้งหมด ซึ่งตัวอย่างการเรียนรู้ในสัดส่วนดังกล่าวคือ การเรียนในหลักสูตรของสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อตลอดจนการเรียนรู้ในระบบออนไลน์

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการที่พัฒนาความเป็นผู้นำทั้งบทบาท ทักษะ และความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้นำมีความสามารถและช่วยผลักดันองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ โดยใช้แนวทางเป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา แบบ 70 : 20 : 10 แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 องค์ประกอบ โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ ดังนี้

- 1) การพัฒนาจากตนเอง ร้อยละ 70 ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและพัฒนาผลงาน การศึกษาดูงาน การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน
- 2) การพัฒนาจากผู้อื่น ร้อยละ 20 ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม
- 3) การพัฒนาจากการอบรม ร้อยละ 10 ได้แก่ การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้แบบออนไลน์

### 3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำและสรุปวิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำได้ 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากตนเอง การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ท้าทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูลเป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น



3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรม ภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่วไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Dessler (2002) ได้สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนา

ประกอบด้วย

1. การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
2. การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะทัศนคติและแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนา และกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นตอนการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนา จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ในด้าน

ต่าง ๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนาการเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

Sims (2006) ได้สรุปไว้ว่า วิธีการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็น 4 วิธี ได้แก่

1. การฝึกสอนด้วยตนเอง (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง โดยมีกำหนดเวลา และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานเดียวกัน การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไขและขัดเกลา

2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือ การที่ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าหรือผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นต้องอยู่ในแผนก หรือฝ่ายเดียวกัน

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

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

Mankin (2009) ได้สรุปไว้ว่า การเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถทำได้โดยการฝึกอบรมที่มีหลายวิธี ได้แก่

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

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

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

4. การระดมสมองของตนเอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออาจคัดเลือก โดยการตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีนี้จะงดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ใน การพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

5. การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ออกมาเป็น ข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical Thinking)

6. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนาและอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหาและเพื่อ พัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสมสำหรับ การฝึก ทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied Thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่เกิดขึ้น จริง

7. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ เน้นการ เพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดการเสียเวลาในการจัด ฝึกอบรม อีกด้วย

8. การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้บรรยายประกอบการฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ซึ่งต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสม กับการเพิ่ม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

Dubrin (2010) ได้สรุปไว้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้

3 แนวคิด ได้แก่

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

1.1 เสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development through Self-Awareness) กลไกพื้นฐาน (Mechanism Underlying) ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 เสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership Development through Self-Discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเองซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้น การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

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

2.1 การศึกษา (Education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำมาซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอน จากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ 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) ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเอง (Task Itself) นั้นหากสัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุดคืองานที่มีความซับซ้อน และมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับบริษัทหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

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

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

3. การเสริมสร้างโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งโปรแกรมนี้นี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) อิทธิพล (Influence) แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) และการบริหารจัดการ (Diversity Management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม

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

กวี วงศ์พุด (2550) ได้สรุปไว้ว่า การเสริมสร้างตนเองให้เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเองซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ

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

1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน และสามารถนำกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

1.2 ผู้บรรยายหรือผู้สัมมนา ควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ยอมรับ สามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาไปร่วมอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น

1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน

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

2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์การ ตลอดจนพัฒนางานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการ เดินทางไม่มากหรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก

2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้ โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

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

อนุสรฯ สุวรรณวงศ์ (2559) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม แบ่งเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การนำสู่การเรียนรู้ (Leading to Learn) เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมในงานที่มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด / วิธีการทำงานใหม่ ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย เช่น หากสถานศึกษามีปัญหาเรื่อง การบริหารบุคคล ท่านจะศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอื่น ในขณะเดียวกันท่านก็ อาจจะพูดคุยแลกเปลี่ยนเพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาขององค์การเอกชนหรือองค์การภาครัฐ เพื่อเรียนรู้ว่าองค์การเหล่านั้นมีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไร

ขั้นที่ 2 การนำสู่การคิด (Leading to Think) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นจะทำให้ได้แนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นจำเป็นต้องนำ ผลของการเรียนรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของ สถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป จึงไม่สามารถนำ วิธีการของหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ได้ทันที ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีวิสัยทัศน์หรือการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสถานศึกษามีจุดเด่น และจุดที่ต้อง พัฒนาอะไร โอกาสและอุปสรรคใดบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดเป็นแผนงาน/กลยุทธ์การ พัฒนาสถานศึกษาต่อไป

ขั้นที่ 3 การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to Change) การขับเคลื่อน สถานศึกษาด้วยแผนงานหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในขณะเดียวกันการ เปลี่ยนแปลงก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเริ่มจาก กระบวนการปรับทัศนคติเชิงบวกเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทิศทางการทำงานร่วมกันผ่านการสื่อสารเชิง

สร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าวและเจรจาเพื่อให้ครูทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อบุคลากรอย่างไร เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู จะช่วยแก้ปัญหาการจัดการชั้นเรียนได้อย่างไร กลยุทธ์การสอนของครูท่านอื่นจะช่วยพัฒนาตนเองอย่างไร แผนงานเชิงนวัตกรรมของสถานศึกษานั้นจะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าได้อย่างไร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้กับสถานศึกษา

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

ผู้วิจัยสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ที่	นักวิชาการ รายการ	นักวิชาการ							ความถี่	
		McCaughey (1986)	Dessler (2002)	Sims (2006)	Mankin (2009)	Dubrin (2010)	วิเชียร วิทยอุดม (2548)	กวี วงศ์พุ่ม (2550)		อนุสรฯ สุวรรณงศ์ (2559)
1	การเรียนรู้จากตนเอง	✓		✓	✓			✓	✓	5
2	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น	✓		✓	✓		✓		✓	5
3	การเรียนรู้จากความผิดพลาด	✓					✓			2
4	การเรียนรู้จากการฝึกอบรม	✓			✓	✓	✓	✓		5
5	การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น		✓	✓						3
6	การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา		✓		✓	✓			✓	4



ตาราง 7 (ต่อ)

ที่	นักวิชาการ รายการ	McCauley (1986)	Desster (2002)	Sims (2006)	Mankin (2009)	Dubrin (2010)	วิเชียร วิทยอุดม (2548)	กวี วงศ์พัฒ (2550)	อนุสรฯ สุวรรณวงศ์ (2559)	ความถี่
7	การประเมินผลก่อนการดำเนินการ		✓							1
8	การดำเนินการเป็นขั้นตอน		✓			✓			✓	3
9	การติดตามผล		✓							1
10	การให้คำปรึกษา			✓		✓				1
11	การบรรยาย				✓					
12	การสาธิต				✓					2
13	การศึกษาดูงาน				✓					1
14	การศึกษาจากประสบการณ์					✓	✓	✓		2

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดจากนักวิชาการเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะเห็นได้ว่าวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3 วิธี ได้แก่ 1) การพัฒนาจากตนเอง 2) การพัฒนาจากผู้อื่น และ 3) การพัฒนาจากการอบรม

## โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายของโปรแกรม

ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

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

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

Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรม หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดการจัดการ การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของ ทฤษฎีโปรแกรมเป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

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

กล่าวโดยสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนการจัดการกิจกรรมอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการพัฒนา อย่างชัดเจน มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

Kanaya และ Mcmillan (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคลองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงองค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 1) การได้ยอมรับ 2) การมีแรงจูงใจ

เจนจิรา คงสุข (2539) ได้กล่าวถึงโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ ความหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ

นฤมล มณีงาม (2547) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมที่สมบูรณ์ มีดังนี้ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) ลักษณะของโปรแกรม 4) คุณสมบัติของผู้ใช้โปรแกรมและกลุ่มเป้าหมาย 5) เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม 6) ขั้นตอนการจัดกิจกรรม 7) การประเมินผล

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการ เรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหา 5) กระบวนการ 6) โครงสร้าง 7) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและ มีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนาและเครื่องมือการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการ เรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหาสาระ 4) กระบวนการพัฒนา 5) เอกสารประกอบโปรแกรม และ 6) การประเมินประสิทธิผลโปรแกรม

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการ และความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและวิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

สุวิทย์ ยอดสละ (2557) ได้สรุปกรอบแนวคิดขององค์ประกอบโปรแกรมไว้ ดังนี้ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 6) การวัดและประเมินผล

ตาราง 8 สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

นักวิชาการ องค์ประกอบ	Kanaya และ Mcmillan (2005)	เจนจิรา คงสุข (2539)	นฤมล มณีงาม (2547)	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553)	ศิวรัตน์ จุลสุวรรณ์ (2554)	รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556)	เชษฐา คำคลอง (2557)	สุวิทย์ ยอดสละ (2557)	ความถี่.
1. หลักการและความสำคัญ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. วัตถุประสงค์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. กลุ่มเป้าหมาย	✓								1
4. วิสัยทัศน์				✓					1
5. รูปแบบของโปรแกรม	✓		✓					✓	3
6. บริบทของผู้ใช้งาน	✓								1
7. เนื้อหา	✓			✓	✓	✓	✓	✓	6
8. วิธีการพัฒนา		✓	✓	✓	✓	✓	✓		6
9. โครงสร้างของโปรแกรม				✓		✓		✓	3
10. สื่อ/เครื่องมือ	✓		✓						2
11. ระยะเวลาของการใช้งาน	✓								1
12. การวัดและประเมินผล			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6

จากตาราง 8 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาทั้งในและต่างประเทศนำมาสังเคราะห์จำนวน 8 แหล่ง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 12 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย มีองค์ประกอบ 5 ส่วนดังนี้ 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

### 3. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development)

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

- ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาระดับประมาณ)
- ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

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 การพัฒนาที่มวางแผน
  - 2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
  - 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
  - 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
  - 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
  - 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้งานสิ้นสุดโปรแกรม
- ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)
  - 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
  - 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
  - 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)
- ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะ  
ดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990) ได้เสนอ กระบวนการพัฒนาโปรแกรม (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)

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษาของระบบโรงเรียนไว้ ซึ่ง  
ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน
  - 1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
    - 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ  
ปรัชญา และเป้าหมาย
    - 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน  
บทบาท และความสัมพันธ์
    - 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การทางการ  
อำนาจ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้
    - 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิด  
สำหรับการวางโปรแกรม
    - 1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง  
องค์การต่อไป
  - 1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ
    - 1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ
    - 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
    - 1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่  
กลุ่มเป้าหมาย

## 2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

### 2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

### 2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

## 3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไป ผู้ให้  
เงินทุน องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7  
ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

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

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้านการ  
แนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการ  
ตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล  
ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตาม  
กระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ ใน  
หนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

- ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
- ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม
- ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
- ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
- ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้
- ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลาและความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่
- ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน
- ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
- ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา
  - ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
  - ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม
  - ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม
  - ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง
- จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ดังนั้นเพื่อการได้มาซึ่งองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ดังตาราง 9 มีรายละเอียดดังนี้





ตาราง 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการการพัฒนาโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Knowles (1980)	Boone and Kurtz (1989)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	วิจารณ์ สารรัตน์ (2551)	ความถี่
1.การวางแผนและออกแบบโปรแกรม	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6
2.การดำเนินการและปฏิบัติตามโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
3.วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	✓	✓		✓	✓	✓		5
4.การวัดและประเมินผลโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
5.การวินิจฉัยความต้องการ	✓		✓	✓				3
6.การจัดบรรยากาศ	✓							1
7.การจัดทรัพยากร				✓				1
8.การตัดสินใจเชิงบริหาร			✓					1
9.ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม							✓	1

จากตาราง 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 9 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย

ส่วนที่ 2 การวางแผนและออกแบบโปรแกรม

ส่วนที่ 3 การดำเนินการปฏิบัติตามโปรแกรม

ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

ดังนั้นโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรมสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนการดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่มีการวางแผนอย่างมีระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาออกแบบ กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทในการพัฒนาของแต่ละองค์การ โปรแกรมประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย

- 1) หลักการและความสำคัญ
- 2) วัตถุประสงค์
- 3) เนื้อหา
- 4) วิธีการพัฒนา
- 5) การวัดและประเมินผล

2) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย
- 2) การวางแผนและออกแบบโปรแกรม
- 3) การดำเนินการปฏิบัติตามโปรแกรม
- 4) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

**แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น**

1. ความหมายของความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาพบว่านักประเมินทางการศึกษาหรือทางสังคมให้นิยามและความหมายของคำว่า “ความต้องการจำเป็น” ไว้หลากหลาย สุวิมล ว่องวาณิช (2548) ได้สังเคราะห์ไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

Kaufman และ English (1981) ได้สรุปไว้ว่า “ความต้องการจำเป็น เป็นความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่ปรารถนาจะให้เกิดหรือต้องการให้เกิดขึ้น”

สุวิมล ว่องวาณิช (2548) ได้สรุปไว้ว่า ความต้องการจำเป็นหมายถึงความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับสภาพที่เป็นอยู่จริง อธิบายเป็นประโยคสัญลักษณ์ ดังนี้

$$Nc = T - A$$

โดย Nc (needs candidates) หมายถึง ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ทั้งหมด T (target state) หมายถึง เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ และ A (actual state) หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่จริง การให้นิยามเป็น “ความแตกต่าง” Scriven และ Roth ได้นิยามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่มีลักษณะขยายไปจากนิยามเดิมว่า “สิ่งที่ถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น ต้องเป็นไปตามเงื่อนไข 2 ประการ ได้แก่ (1) ถ้าได้ Nc คนหรือองค์กรจะได้ประโยชน์หรือ (2) ถ้าไม่ได้ Nc คนหรือองค์กรนั้นจะอยู่ในสภาพที่ไม่พึงพอใจ” หากวิเคราะห์นิยามของ Scriven และ Roth ซึ่งอธิบายด้วยประโยคสัญลักษณ์ว่า  $N = T - A$  ก็จะเห็นว่านิยามนี้อิงโมเดลความแตกต่าง แต่เมื่อดูคำอธิบายเสริมว่า สิ่งที่เป็นความต้องการจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ 2 ประการ คุณลักษณะประการแรก “อะไรก็ตามที่หากได้มาแล้วก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมาก สิ่งนั้นถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น” และคุณลักษณะประการที่สอง “อะไรก็ตามที่หากไม่ได้รับแล้วจะก่อให้เกิดสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ สิ่งนั้นถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น” เช่นกัน นิยามที่เป็นส่วนขบคือสิ่งที่นำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา หรือสิ่งที่ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

## 2. เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่

สุวิมล ว่องวานิช (2548) รูปแบบของการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (dual-response format) มักปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่า โดยให้ระบุข้อมูล ทั้งสองชุด คือ ระดับสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นรูปแบบนี้สร้างขึ้นโดยมีพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (discrepancy model) วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้ดังต่อไปนี้วิธีการที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างพบว่าเป็นที่นิยมใช้กันมาก เป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่จากมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ (I = Importance) ของข้อความนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What Should Be” และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้นได้รับการตอบสนองหรือระดับสัมฤทธิ์ผล (D = Degree of Success) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What Is” สูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีดังนี้

1. วิธี Mean Difference Method (MDF) กำหนดโดยหาผลต่างของค่าเฉลี่ย I และค่าเฉลี่ยของ D บางคนเรียกวิธีนี้ว่า rank order of difference scores

$$MDF = I - D$$

ข้อดีของการใช้วิธีการจัดลำดับความสำคัญตามผลต่างของค่าเฉลี่ย คือ เป็นวิธีที่สามารถวิเคราะห์ได้ง่าย ไม่ต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง สามารถวิเคราะห์ด้วยมือและเป็นที่เข้าใจง่าย ข้อเสียของวิธีนี้คือ บางครั้งความต้องการจำเป็นหลายข้อมีคะแนนความแตกต่าง (difference score) เท่ากันทำให้มีการตีความว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญเท่ากัน โดยไม่ได้ให้ความสนใจกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นว่ามากหรือน้อย วิธีนี้จึงเป็นที่วิจารณ์กันว่าข้อรายการหลายข้ออาจมีระดับความคาดหวัง (expected หรือ what should be) สูงมาก แต่ผลการวิเคราะห์อาจปรากฏว่าไม่ใช่ความต้องการจำเป็นในระดับต้น ๆ ถ้าหากว่าข้อรายการนั้นมีระดับบรรลุความสำเร็จหรือสภาพที่เป็นจริง (What is) สูงด้วย ในขณะที่บางข้อรายการซึ่งไม่ได้เป็นข้อที่มีระดับความคาดหวังสูง (สำคัญน้อยกว่า) แต่ระดับสัมฤทธิ์ผลหรือสภาพที่เป็นจริงต่ำอาจเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญสูงกว่า ด้วยข้อจำกัดของวิธีนี้จึงทำให้นักวิชาการคิดหาวิธีอื่นที่เหมาะสมกว่ามาใช้แทน โดยใช้น้ำหนักความสำคัญให้กับระดับที่คาดหวังเป็นตัวถ่วงคะแนนเรียกวิธี Priority Needs Index (PNI)

2. วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนีที่สามารถหาค่าต่ำสุดและสูงสุดได้ Crofton และ Hall (1983) ได้สร้างดัชนีชื่อว่า Priority Need Index (PNI) ซึ่งดัดแปลงมาจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (mean difference) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง I และ D ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ I

$$PNI = (I - D) \times I$$

3. วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดย นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นรากฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$$

สำหรับเกณฑ์การสอบถามความต้องการจำเป็นนั้น ประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์แบบวิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดยนางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

4. การวิเคราะห์เมทริกซ์ (matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวัง (หรือเรียกวาเกณฑ์ที่ควรจะเป็น) และสภาพที่เกิดขึ้นจริง จุดที่ใช้ในการแบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง-ต่ำที่กำหนด หรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (cut-off score)

### 3. ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะอยู่บนพื้นฐานหลักการ 2 ประการ คือ หลักความแตกต่าง (discrepancy) และหลักความสำคัญ (importance) เมื่ออิงหลักการทั้งสองหลักการในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นโดยทั่วไปจึงควรประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง (what should be)
2. การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (what is)
3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ (1) และข้อ (2) และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น

4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ (3) และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

5. การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ 4.

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัตินอกจากนักวิจัยต้องคำนึงถึงประเด็นที่ส่งผลต่อการกำหนดขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นได้แก่ การกำหนดขอบเขตของการวิจัย ระดับความต้องการจำเป็น ประเภทของความต้องการจำเป็น และการกำหนดแนวคิดที่ใช้ในการแปลความหมายเกี่ยวกับผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้รับ

#### 4. ขอบเขตของการวิจัย (scope of needs assessment)

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสามารถกำหนดขอบเขตได้หลายแบบ คือ กำหนดขอบเขตเฉพาะการระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) แล้วนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ กำหนดขอบเขตเฉพาะการกำหนดสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (needs analysis) กำหนดขอบเขตเฉพาะการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาหรือกำหนดขอบเขตการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (complete needs assessment) เพื่อให้ได้คำตอบเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น สาเหตุของความต้องการจำเป็น และวิธีการแก้ไขปัญหาที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

#### 5. ระดับของความ ต้องการจำเป็น (level of needs assessment research)

นักวิจัยต้องกำหนดระดับของความ ต้องการจำเป็นว่าต้องการให้ได้ความต้องการจำเป็นในระดับจุลภาค (micro level) ระดับมหภาค (macro level) หรือระดับเมกะ (mega level) การกำหนดระดับ ของความต้องการจำเป็นจะช่วยให้การออกแบบการเก็บข้อมูลจะได้ผลการวิจัยเป็น ความต้องการจำเป็นเทียม (ปัจจัยและกระบวนการ) ความต้องการจำเป็นด้านผลผลิต ด้านผลิตผล หรือด้านผลลัพธ์

#### 6. ประเภทของความ ต้องการจำเป็น (type of needs assessment research)

การจัดประเภทของความ ต้องการจำเป็นสามารถจำแนกได้หลายแบบ เช่น การจัดตามวิธีการเก็บข้อมูล ทำให้ได้ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง หรือการจัดประเภทตามเนื้อหาสาระ เช่น ความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการประเมิน ด้านการวิจัย เป็นต้น

7. การแปลความหมายของผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (interpretation of needs assessment research results)

วิธีการตีความผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมี 2 วิธีหลัก คือ การแปลผลตามแนวคิดปรนัยนิยม (objective approach) และการแปลผลตามแนวการตีความ (interpretive approach) นักวิจัยต้องกำหนดแนวคิดที่ใช้ในการแปลความหมายของการวิจัยที่เหมาะสมกับบริบทของสิ่งที่ศึกษา ซึ่งการแปลผลตามแนวคิดเชิงปรนัยนิยมการตีความตามแนวคิดดั้งเดิม มีขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแบบตรงไปตรงมา เน้นการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล มีการเก็บข้อมูลจากอดีตเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นโดยอิงข้อมูลที่ได้จากการวัดตายตัว ส่วนการแปลผลตามแนวคิดเชิงการตีความ เป็นการใช้ความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้องมาช่วยวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ซึ่งอาจมีหลายมุมมอง และมีความเป็นไปได้ที่จะเป็นมุมมองที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการตีความภายใต้ความรู้สึกของแต่ละคน

## บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### 1. บริบทพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ ถนนมิตรภาพ ตำบลบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น (อยู่ในบริเวณโรงเรียนชุมชนบ้านไผ่ยิ่งยงอุทิศ) เป็นหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 โดยการรวม 3 หน่วยงานเข้าด้วยกัน ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ตั้งอยู่ภายในบริเวณ โรงเรียนชุมชนบ้านไผ่ยิ่งยงอุทิศ อาคารที่ทำงานหลักมี 2 หลัง ได้แก่ อาคาร 1 ลักษณะเป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก 2 ชั้น หลังคาทรงจั่ว ก่อสร้างเมื่อปี พ.ศ. 2559 และอาคารแบบ 205 จำนวน มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอต่าง ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	อำเภอเมือง	จังหวัดขอนแก่น
ทิศใต้	ติดต่อกับ	อำเภอพล	จังหวัดขอนแก่น
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	อำเภอกุดรัง	จังหวัดมหาสารคาม
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	อำเภอแก้งคร้อ	จังหวัดชัยภูมิ

สถานศึกษาในสังกัด 208 โรงเรียน ประกอบด้วย

โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน 1-120 คน) 148 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 121 – 600 คน) 59 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 601-1,500 คน) 1 โรงเรียน

## พันธกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และสร้างความปลอดภัยทุกรูปแบบ

2. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียน ให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

4. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

6. พัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มีนวัตกรรมเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ค่านิยมร่วม (SHARED VALUE)

“TEAM” เอกภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

T – True ความถูกต้อง

E – Efficiency มีประสิทธิภาพ

A – Accountability ความรับผิดชอบ

M – Moral มีคุณธรรม

วัฒนธรรมองค์การ “สำนึกดี มีวินัย ใส่ใจคุณภาพงาน รักองค์การ”

เป้าหมายรวม

1. ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ มีภูมิคุ้มกันและความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ

2. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้ และทักษะที่จำเป็นของโลกในศตวรรษที่ 21อย่างครบถ้วน

3. ประชากรทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน



4. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนตาม หลักสูตรฐานสมรรถนะมีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู

5. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและ เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มี ประสิทธิภาพ ในการกำกับ ติดตามประเมินผล และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

จากนโยบายดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้ กำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ดังนี้

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการศึกษา

การขับเคลื่อนนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้กำหนดนโยบายจุดเน้นในการ ขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัด และสอดคล้องกับสภาพ บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

4 นโยบายคุณภาพ 4Q (Qualities)

Q1 : Quality Office สำนักงานคุณภาพ

Q2 : Quality School โรงเรียนคุณภาพ

Q3 : Quality Teacher ครูคุณภาพ

Q4 : Quality Student นักเรียนคุณภาพ

เป้าหมาย (GOAL) 4Q : 4 QUALITIES

Q1 : Quality Office สำนักงานคุณภาพ

- อาคารสถานที่สวยงาม เป็นระบบ ระเบียบ

- สารสนเทศและเทคโนโลยีมีความพร้อมและทันสมัย

- การบริหารจัดการมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษา
- บริการสร้างความประทับใจด้วยนวัตกรรม

#### Q2 : Quality School โรงเรียนคุณภาพ

- โรงเรียนสะอาด สวยงาม เป็นระบบ ระเบียบ
- ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี มีความพร้อมและทันสมัย
- ห้องเรียนมีมาตรฐานตามเกณฑ์คุณภาพ
- ระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง

#### Q3 : Quality Teacher ครูคุณภาพ

- มีความรู้ตามมาตรฐานและมีจรรยาบรรณวิชาชีพ
- มีทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี
- มินวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน
- จัดการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพครบ 100%

#### Q4 : Quality Student นักเรียนคุณภาพ

- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET/NT/RT สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ
- อ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น 100%
- มีความรู้ คุณลักษณะและสมรรถนะตามหลักสูตร
- มีทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21

#### จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1. ปีทองการยกระดับผลสัมฤทธิ์
2. ทักษะการคิดวิเคราะห์แล้วคล่อง
3. ว่องไวเขียน อ่าน
4. ก้าวทันเทคโนโลยี
5. จัดการดีสิ่งแวดล้อม

#### ตัวชี้วัดคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ O-NET/NT/RT
2. ผลการคัดเลือกและแข่งขันของนักเรียนในกิจกรรม โครงการต่าง ๆ
3. ผลการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา
4. การสร้างการยอมรับการจัดการศึกษาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รูปแบบการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (TEAM-Participation Model)

โดยใช้รูปแบบบริหาร 5 ร่วม

- ร่วมภาคภูมิใจ
- ร่วมรับผิดชอบ
- ร่วมตรวจสอบ
- ร่วมทำ
- ร่วมคิด

## 2. ข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษาและครู

ตาราง 10 ข้อมูลผู้บริหารและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ขนาดโรงเรียน	ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)	รวม
โรงเรียนขนาดใหญ่	2	38	40
โรงเรียนขนาดกลาง	62	780	842
โรงเรียนขนาดเล็ก	144	500	644
รวม	208	1,318	1,526

## 3. ข้อมูลด้านคุณภาพการศึกษา

1. ผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ มีผลการดำเนินงานการบริหารและการจัดการศึกษา โดยสรุปดังนี้

สรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 11 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

ผลการประเมิน กลุ่มสาระการเรียนรู้	คะแนนเฉลี่ย		ผลต่าง +/-
	ปีการศึกษา 2562	ปีการศึกษา 2563	
ภาษาไทย	49.07	56.20	7.13
ภาษาอังกฤษ	34.42	43.55	9.13
คณิตศาสตร์	32.90	29.99	-2.91
วิทยาศาสตร์	35.55	38.78	3.23
รวมเฉลี่ย 4 วิชา	37.99	42.13	4.14

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ปวีณา กัณถิน (2560) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 การศึกษา ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐตามทัศนะของครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 2) เพื่อจัดทำ ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ ในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 วิธีดำเนินการศึกษามี 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 5 โดยใช้แบบสอบถามกับครูผู้สอน จำนวน 68 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็น แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2) การจัดทำ 98 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐมีระดับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลงการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร การมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม การมีคุณธรรมจริยธรรม การสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์การนวัตกรรม และการคิดสร้างสรรค์ตามลำดับ
2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะ ไว้ดังนี้
  - 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อันจะนำไปสู่ การพัฒนา ความริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและให้การสนับสนุนครูและบุคลากรในโรงเรียนพัฒนาศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานของตนเองเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมแห่งการ เรียนรู้ รวมทั้งให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดีแก่ครูที่ประสบปัญหาในการทำงาน รวมทั้งให้การยกย่องหรือชมเชยแก่ครูที่ทำงานประสบความสำเร็จเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

พีรตน์ย์ จัตุรัส (2560) ได้ทำการศึกษาการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2560 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำนวน 54 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำนวน 57 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำเครื่องมือการวิจัยของ ขวัญชนก โตนาค (2556) มาใช้ ได้แก่ แบบสอบถามเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร โดยแบบสอบถามมีค่าดัชนี IOC รายข้ออยู่ในช่วง 0.8-1.0 ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อนำมาใช้ในการหาความต้องการจำเป็น ซึ่งจะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบ 2 คำตอบ (Two-Answer) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์เมทริกซ์ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด มีค่าดัชนี ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในภาพรวม = 0.20 โดยด้านบุคลิกภาพภายในมีความ ต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพภายนอก และด้านการปฏิบัติงาน ส่วนด้านมิตรสัมพันธ์มีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 1) ด้านบุคลิกภาพภายในควรจัด ให้มีการอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งการเข้าศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ โดยมีการประเมินตนเองตามสมรรถนะและมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านบุคลิกภาพภายนอก ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าร่วมอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา หมั่นศึกษาหาความรู้ อยู่สม่ำเสมอ เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาขององค์ความรู้ใหม่ ๆ 3) ด้านการปฏิบัติงาน หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดเป็นมาตรฐานและตัวชี้วัดในการพัฒนาผู้บริหารที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

โดยผู้บริหารควรสร้างกรอบแนวคิดการดำเนินงานโดยมีการสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ทั้งนี้ ควรมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการศึกษาดูงานจากสถานศึกษาต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จ 4) ด้านมิตรสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างสัมพันธภาพอันดีของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยเรียนรู้จากสถานการณ์จริง เพื่อประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน และควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ภริญา สายศิริสุข (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปัญญาาศิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญญาาศิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ประชากร คือ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญญาาศิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวน 299 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ได้จำนวน 169 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปัญญาาศิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีจริยธรรมและตรวจสอบได้อยู่ในระดับ มากเป็นอันดับสูงสุด โดยที่ด้านผู้บริหารปฏิบัติงานส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมตามหลักวิชาชีพ และจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด ส่วนด้านผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงองค์การในการพัฒนานวัตกรรมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด รองลงมาด้านบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ในการศึกษาหาความรู้ที่หลากหลายอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด ส่วนด้านผู้บริหารจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้เพียงพอต่อการใช้งานอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด และด้านการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด โดยที่ด้านผู้บริหารศึกษาสภาพการดำเนินงานในสถานศึกษาก่อนระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด และด้านผู้บริหารดำเนินการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำสุด

สุรกิจ สุวรรณแกม (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสมวิธี ประกอบด้วย (1) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน (2) การวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการ ลูกจ้าง และบุคลากรจ้างขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี 8 แห่ง จำนวน 136 คน จากประชากรจำนวน 207 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นใน อำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 1) ด้านทักษะ 2) ด้านบุคลิกภาพ 3) ด้านทางสังคม 4) ด้านบทบาทหน้าที่ อยู่ในระดับมาก
2. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การปฏิบัติตนตามหลัก พรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วน ท้องถิ่น ด้านทักษะ อยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหม วิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร องค์การปกครองส่วน ท้องถิ่น ด้านทางสังคม อยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มี ความสัมพันธ์เชิง บวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบทบาทหน้าที่ อยู่ใน ระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง 3. แนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะ การจัดการตนเองให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ ด้วยการใฝ่เรียนรู้ การอบรม เพิ่มเติมความรู้ อย่าง ต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่บุคลากรทุกคนสามารถแสดงออกถึงความ

กระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์การท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองความต้องการของ ประชาชนได้ 3) ผู้บริหารควรปฏิบัติตามหลักพรหมวิหารธรรม เพราะจากผลวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามหลักพรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ดังนั้นการปฏิบัติ ดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น

อรพิน อิมรัตน์ (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิง

นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 วิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 จำนวน 322 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับได้แก่ปัจจัยบุคคล ปัจจัยทีมงาน และ ปัจจัยองค์การ (2) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยง การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง และการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม (3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยรวมในทางบวก และ (4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เรียงตาม ตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยองค์การ ปัจจัยทีมงาน และปัจจัยบุคคล

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2562) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2560



จำนวน 351 คน ที่ได้จากการกำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ (Scheffe) และใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน โดยการนำความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์ตามขอบเขตด้านเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปาริฉัตร พรสุวรรณ (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 มีวัตถุประสงค์วิจัยเพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และเพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ของโรงเรียน จำนวน 198 คน วิเคราะห์ผลด้วยสถิติวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย t-test และ F-test ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 4 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและองค์ประกอบรายด้าน รวมถึงพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน และเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน ซึ่งด้วยข้อค้นพบนี้ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และอาจารย์สามารถนำไปใช้ในการกำหนดเป็นหัวข้อด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตนเองที่เน้นด้านการนำสู่การเรียนรู้โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อความต้องการเป็นรายบุคคล

เนาวรัตน์ เยาวนาถ (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 302 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็น แบบสอบถามมาตรฐานค่า และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจ ให้แก่บุคลากรการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ (2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา พบว่า (2.1) ควรศึกษาข้อมูล และยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน นำความรู้ที่ได้รับมา พัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ยึดหลักความเป็นจริง (2.2) ควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเข้าร่วม กิจกรรมทางวิชาการต่างๆ (2.3) ควรปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรในทีมของตนเอง และศึกษาเรียนรู้งานในสถานศึกษา (2.4) ควรศึกษาหาความรู้ หรือข้อมูล รวมทั้งกฎหมายต่างๆ โดยยึดถือความถูกต้องของการทำงานตามระเบียบแบบแผน (2.5) ควรใช้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ นำมาใช้ในสถานศึกษาควรเผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้แก่บุคลากร (2.6) ควรศึกษาข้อมูลจากต้นแบบที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำมาปรับใช้ในสถานศึกษา พร้อมทั้งแสวงหาแนวคิดในการทำงานรูปแบบใหม่ (2.7) ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร (2.8) ควรศึกษาหรือเรียนรู้ ความถนัด ความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจให้ดียิ่งขึ้น

จิระศักดิ์ นามวงษ์ (2563) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษเขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพ

ปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 222 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) วิธีดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรม โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 3 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

## งานวิจัยต่างประเทศ

Hay Group (2005) ศึกษาเรื่ององค์การนวัตกรรม: บทเรียนจากบริษัทยอดเยี่ยม จุดมุ่งหมายในการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสามารถขององค์การในการพัฒนานวัตกรรม และการนำนวัตกรรมไปใช้อย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมเกิดจากระดับบน ผู้นำนวัตกรรม ต้องมีทิศทางด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน สร้างพื้นที่เพื่อให้เกิดวิธีการและแนวคิดใหม่ ๆ ทาวิธีการในการ ส่งเสริมและจัดการนวัตกรรม จัดการปัญหาเชิงรุกต้องส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น มีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์และสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในระยะ ยาว ผู้นำเชิงนวัตกรรมให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ ต้องส่งเสริมให้เกิด วัฒนธรรมในการริเริ่ม การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานและสร้างความร่วมมือมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และ การ พัฒนาผู้อื่น การมอบหมายงาน กล้ายอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลวมีความสามารถในการ ผสาน แนวคิดที่มีอยู่กับแนวคิดใหม่ และมีความสามารถในการแปลงแนวคิดสู่การปฏิบัติ

Jong and Den (2007) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการเพิ่มพฤติกรรม นวัตกรรมของพนักงาน รวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำนวัตกรรมมี 13 ประการ ได้แก่ การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมการกระตุ้น สติปัญญาการกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ การให้วิสัยทัศน์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นที่ปรึกษา การกระจายงาน การสนับสนุนนวัตกรรม การจัดการข้อมูลย้อนกลับ การนับถือและการชื่นชม การให้รางวัล การให้ทรัพยากรสนับสนุน การติดตามกระบวนการทำงานของพนักงาน การมอบหมาย งานที่ท้าทาย

Ailin and Lindgren (2008) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้ องค์การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้ องค์การประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการเป็น 78 ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งเน้นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรม นวัตกรรม ขององค์การมีบทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม มีเทคนิคในการ จัดการ นวัตกรรม และการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม

Smith (2010) ทำการศึกษาเรื่ององค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม: กรณีศึกษา ในองค์การที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา ปัจจัยและวิธีปฏิบัติขององค์การนวัตกรรมเหล่านี้ โดยเน้นไปที่องค์ประกอบด้านการจัดการ นวัตกรรม บริบทองค์การนวัตกรรม วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมของผู้นำและการจัดการความเสี่ยง ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดการนวัตกรรม ปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการที่เน้นในเรื่องนวัตกรรมที่สามารถเพิ่มศักยภาพในการ

แข่งขัน 2) การกระจายนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร 3) การหาแนวทางหรือสิ่งใหม่จากผู้มีส่วนได้เสีย และ 4) การสั่งสมและเผยแพร่องค์ความรู้ องค์ประกอบด้านบริบทองค์กรนวัตกรรม ปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องได้แก่ 1) การมีบรรยากาศองค์กรแบบเปิด ความเป็นทางการน้อย การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมและการไม่กลัวความล้มเหลว 2) การจูงใจสิ่งที่ท้าทาย 3) มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น 4) มีปัจจัยนำเข้าที่หลากหลาย 5) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และ 6) มีระบบให้รางวัลแนวคิดเชิงนวัตกรรม และการจัดการความเสี่ยง องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์นวัตกรรมของผู้นำปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับการสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ 2) การกระตุ้น อย่างเหมาะสมและแบ่งปันวิสัยทัศน์ 3) ส่งเสริมบรรยากาศที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 4) สร้างค่านิยม ที่เห็นคุณค่าของนวัตกรรม 5) ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ 6) เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมให้ บุคลากร 7) การลดความวิตกกังวลของบุคลากร 8) การยอมรับข้อผิดพลาดและเรียนรู้จากโอกาส 9) ให้ ให้ความสำคัญกับข้อมูลสะท้อนกลับจากลูกค้า 10) หาโอกาสด้านนวัตกรรม และ 11) จัดทรัพยากรให้กับกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการจัดการความเสี่ยง ปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องได้แก่ 1) ใช้พฤติกรรมที่มองโลกในแง่ดีและสนับสนุนการทดลอง 2) สร้างสมดุลของความไม่แน่นอนที่จำเป็นในการสร้างสรรค์และการผลิต 3) การประเมินผลลัพธ์และใช้สารสนเทศสร้างโอกาส และ 4) การยอมรับปัญหาและศักยภาพในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

Murdoch (2015) ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในรัฐบาลท้องถิ่น : ผลกระทบจากความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การภาวะผู้นำอย่างจริง การเสริมแรง และความสัมพันธ์ของแรงจูงใจภายใน โดยจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อศึกษาว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การภาวะผู้นำอย่างจริง การเสริมแรง และความสัมพันธ์ของแรงจูงใจภายในส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของรัฐบาลท้องถิ่นอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้แก่ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายนอก (External Alignment) การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) การตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ความมุ่งมั่นตั้งใจ (Meaning) สมรรถนะ (Competence) และผลกระทบ (Impact) ส่วนแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในทุกปัจจัย

Alsolami, Cheng & Twalh (2016) ศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความแตกต่างจากพฤติกรรมของภาวะผู้นำโดยทั่วไป กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถอย่างเต็มใจ บุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะเป็นบุคคลที่มีทักษะภาวะผู้นำที่หลากหลายประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงคุณลักษณะและความสามารถของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

Ubaidillah (2018) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นเป็นภาวะผู้นำที่สามารถช่วยปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ได้ อย่างยั่งยืน ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม รวมถึงผู้บริหาร เองที่เป็น บุคคลสำคัญซึ่งบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารนั้นจะส่งผลต่อการบริหารการศึกษาโดยตรง การที่จะ เปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและยกระดับคุณภาพการศึกษาได้สำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม กล่าวที่จะเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและโครงสร้าง การจัดการศึกษาให้ชัดเจน มากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่จะเกื้อหนุนให้เกิดความสามารถในการพัฒนาด้านนวัตกรรมทางการศึกษาส่งผลกระทบต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบไม่เพียงแต่งานของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังรับผิดชอบระบบบริหารจัดการ และรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองอีกด้วย และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องควบคู่กันระหว่างการพัฒนาตนเองและการได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การอบรม การศึกษาดูงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมไปถึงการได้รับคำแนะนำจากผู้นำที่มีประสบการณ์และผู้มีความรู้ที่สูงกว่า เป็นต้น นอกจากนี้แล้วยังต้องให้ความสำคัญกับการสะท้อนผลการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมายังไม่มี ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ครอบคลุม และชัดเจนเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้ทันต่อยุคสมัยในปัจจุบันมีเพียงการพัฒนาในภาพรวมเท่านั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับความสำคัญให้เหมาะสมตรงกับความต้องการและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มากที่สุด

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

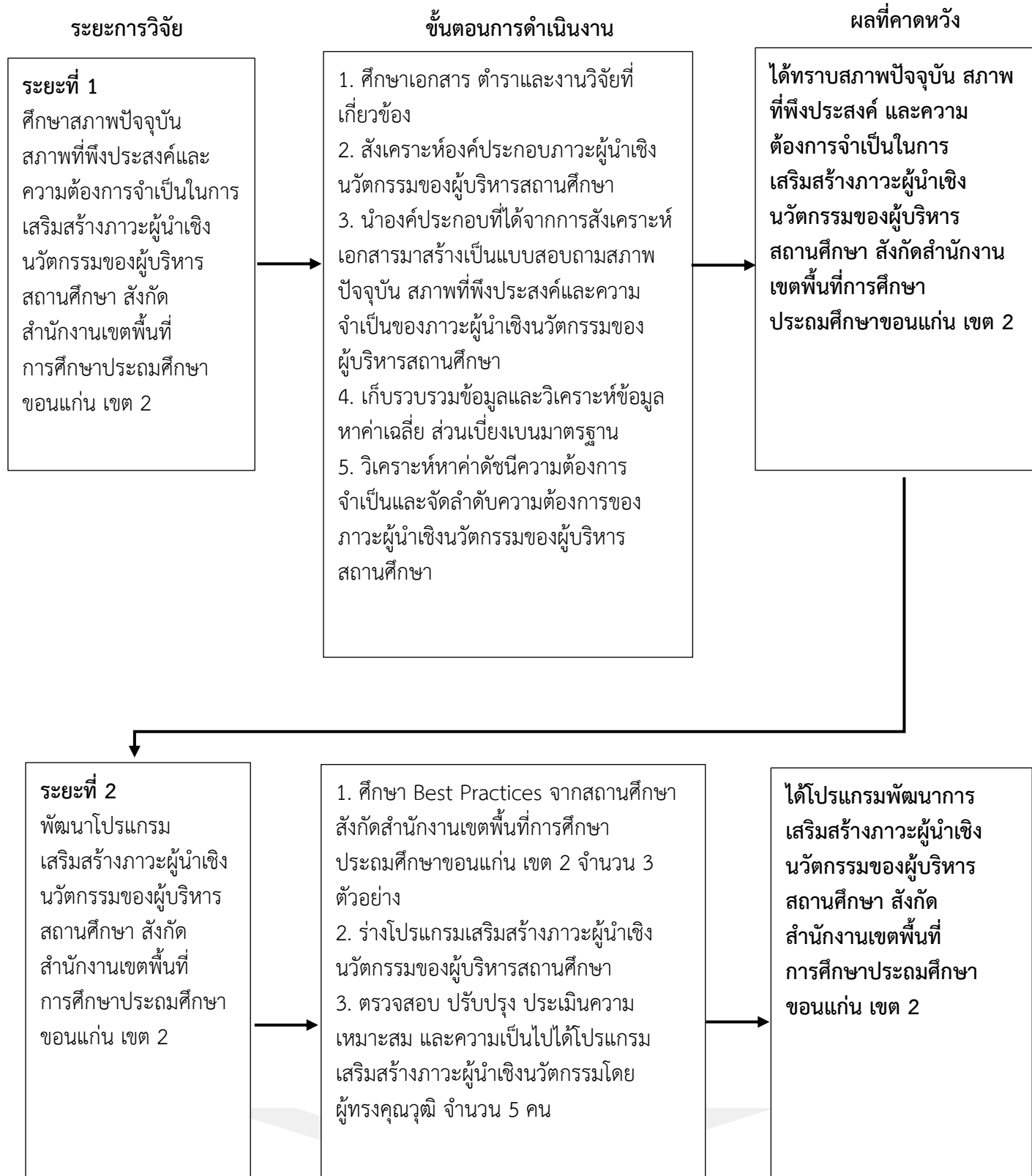
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เป็นการวิจัยแบบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละระยะมีขั้นตอน ดังนี้





ภาพประกอบ 7 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง



การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เป็นการวิจัยแบบวิธีผสม ผู้วิจัยได้ กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2**

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการ

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

- 1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 สัมภาษณ์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.3 ตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
- 1.4 นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
- 1.5 นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
- 1.6 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
- 1.7 นำข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) โดยการคำนวณ  $PNI_{modified}$  เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

## 2. แหล่งข้อมูล

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 208 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 136 คน จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 คน

2.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

2.2.3 คำนวณหากกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดโรงเรียน	ผู้บริหาร	
	ขนาดประชากร (คน)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)
โรงเรียนขนาดเล็ก	144	94
โรงเรียนขนาดกลาง	62	41
โรงเรียนขนาดใหญ่	2	1
รวม	208	136

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 3.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) 5 ระดับ เพื่อสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

### 3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type)

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 (องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา) มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของข้อคำถามและให้คำแนะนำ แล้วปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

3.2.4 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไข

#### 3.2.4.1 ผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1. อาจารย์มหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัย และประเมินผลการศึกษา หรือสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
2. ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
3. ครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป หรือมีวุฒิการศึกษาระดับโทขึ้นไป
4. ศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

#### 3.2.4.2 ผู้เชี่ยวชาญได้มาโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน ได้แก่

1. ผศ.ดร. จรุงรัตน์ รัตนกร ตำแหน่ง อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท การบริหารและพัฒนการศึกษา

2. ดร.ชาญวิทย์ ชุมศรี ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหัวดงกำแพง จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิกิจการศึกษาศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา

3. ดร.โกศล ภูศรี ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิกิจการศึกษาศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา

4. ดร.ราตรี เลิศหว้าทอง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองสังข์วิทยายน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ วุฒิกิจการศึกษาศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา

5. ดร.จิระภา ธรรมนำสีล ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคอนแก่น เขต 2 วุฒิกิจการศึกษาศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต (กศ.ด.) การนิเทศการศึกษา

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบพิจารณาหาความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผล โดยพิจารณาและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาตั้งแต่ 0.60 – 1.00 ขึ้นไป

3.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

3.2.7 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ของแบบสอบถามที่คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกเท่ากับ 0.2 ขึ้นไป ได้ข้อคำถามที่มีค่าระหว่าง 0.223 ถึง 0.716 จำนวน 35 ข้อ และมีค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป ค่าความเชื่อมั่นทั้งสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.883 และสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.912

3.2.8 จัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาคอนแก่น เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือประสานขอความร่วมมือและแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการความสะดวกในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย และดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

## 5. การจัดทำข้อมูล

### 5.1 การจัดทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์การตรวจให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์โดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ต่อไปนี้

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
ระดับมากที่สุด	5
ระดับมาก	4
ระดับปานกลาง	3
ระดับน้อย	2
ระดับน้อยที่สุด	1

### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่และร้อยละ

5.2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยมีการแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51–5.00	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
3.51–4.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก
2.51–3.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
1.51–2.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย
1.00–1.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

5.3 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจากผลการประเมินในด้านสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ ที่มีผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ดังนี้ สภาพปัจจุบันมีระดับคุณภาพน้อยค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 2.50 และสภาพที่พึงประสงค์มีระดับคุณภาพมากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

5.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) โดยคำนวณจากสูตร PNI modified เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1.1 ค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC : Index of Item –Objective Congruence) คำนวณค่าได้จาก

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ	IOC	เป็นดัชนีความสอดคล้อง
	R	เป็นคะแนนระดับความสอดคล้องที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนประเมินในแต่ละข้อ
	n	เป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความสอดคล้องในแต่ละข้อนั้น

6.1.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach) ดังนี้ (สมบัติท้ายเรือคำ, 2551) ดังนี้ โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient;  $\alpha$ ) ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t} \right)$$

เมื่อ	$\alpha$	คือ สัมประสิทธิ์แอลฟา
	K	คือ จำนวนข้อคำถาม
	$\sum s_i^2$	คือ ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	$s_t$	คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient;  $\alpha$ ) ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ )	การแปลความหมายระดับความเที่ยง
มากกว่า .9	ดีมาก
มากกว่า .8	ดี
มากกว่า .7	พอใช้
มากกว่า .6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า .5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ .5	ไม่สามารถรับได้

### 6.1.3 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{I-D}{D}$$

เมื่อ I = สภาพที่พึงประสงค์

D = สภาพปัจจุบัน

## 6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

### 6.2.1 ค่าเฉลี่ย

ค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$

เมื่อ  $\bar{X}$  คือ ค่าเฉลี่ย

$\sum x$  คือ ผลรวม

X คือ จำนวน

N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

### 6.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$S.D. = \sqrt{\frac{(x-\bar{x})^2}{n}} \text{ หรือ } S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X คือ ข้อมูล

n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตอนที่ 1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
ของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) โดยดำเนินการดังนี้

คัดเลือกผู้อำนวยการที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) หรือมีผลงาน  
ดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

1.1.2 จัดทำและสร้างแบบสัมภาษณ์

1.1.3 จัดกิจกรรมการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 2 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และ  
ผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์โดย  
วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
ผู้ทรงคุณวุฒิมีดังนี้

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1. นายสมใจ มณีวงษ์       | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ประถมศึกษา     |
| 2. นางสุจิตรา ดวงจิตร    | ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านไผ่แย่งอุทิศ |
| 3. นางนัทรนา จันทร์ลูทิน | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านผักหวานโนนสว่าง   |

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices)  
เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best  
Practices) ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องของภาษาและข้อคำถามในการสัมภาษณ์



3.2.2 นำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

#### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ให้ได้ถึงวิธีการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Approach)

ตอนที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

#### 1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาเนื้อหาในรายละเอียดขององค์ประกอบด้านต่าง ๆ ตามลำดับความต้องการจำเป็นและนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ในรูปแบบคู่มือการใช้โปรแกรม โดยพิจารณาเนื้อหาตามลำดับความต้องการจำเป็น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง

1.3 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

## 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

2.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป ได้แก่

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. นายประมวล ศรีกุดตา     | ผู้อำนวยการโรงเรียนไตรคามประชาพัฒนา    |
| 2. นางกัญญารัตน์ นามวิเศษ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังฝื่อ-ขามป้อม |
| 3. นายบัญชา ยุทไธสง       | ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านชนบท       |
| 4. นายสำรวย พรประไพ       | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านภูเหล็ก         |
| 5. นายวีระพล บัวคำภู      | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเสือเผ่า        |

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งแบบ ประเมินมีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 พิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินพิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยกำหนดเกณฑ์เป็น ระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
5	ระดับมากที่สุด
4	ระดับมาก
3	ระดับปานกลาง
2	ระดับน้อย
1	ระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างเครื่องมือและการคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมิน คือ องค์ประกอบโปรแกรม

ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 หลักการและความสำคัญ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 เนื้อหา ส่วนที่ 4 วิธีการพัฒนา และส่วนที่ 5 การวัดและการประเมินผล นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น

3.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองและติดต่อบริการประเมินด้วยตนเอง

#### 5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดทำข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน

5.1.2 วิเคราะห์ผลการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

5.1.3 บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์วิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำไป เทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
4.51-5.00	ระดับ มากที่สุด
3.51-4.50	ระดับ มาก
2.51-3.50	ระดับ ปานกลาง
1.51-2.50	ระดับ น้อย
1.00-1.50	ระดับ น้อยที่สุด

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

#### 6.1.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ของคะแนน

$$\text{ค่าเฉลี่ย} \quad \bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  คือ ค่าเฉลี่ย

$\sum x$  คือ ผลรวม

$x$  คือ จำนวน

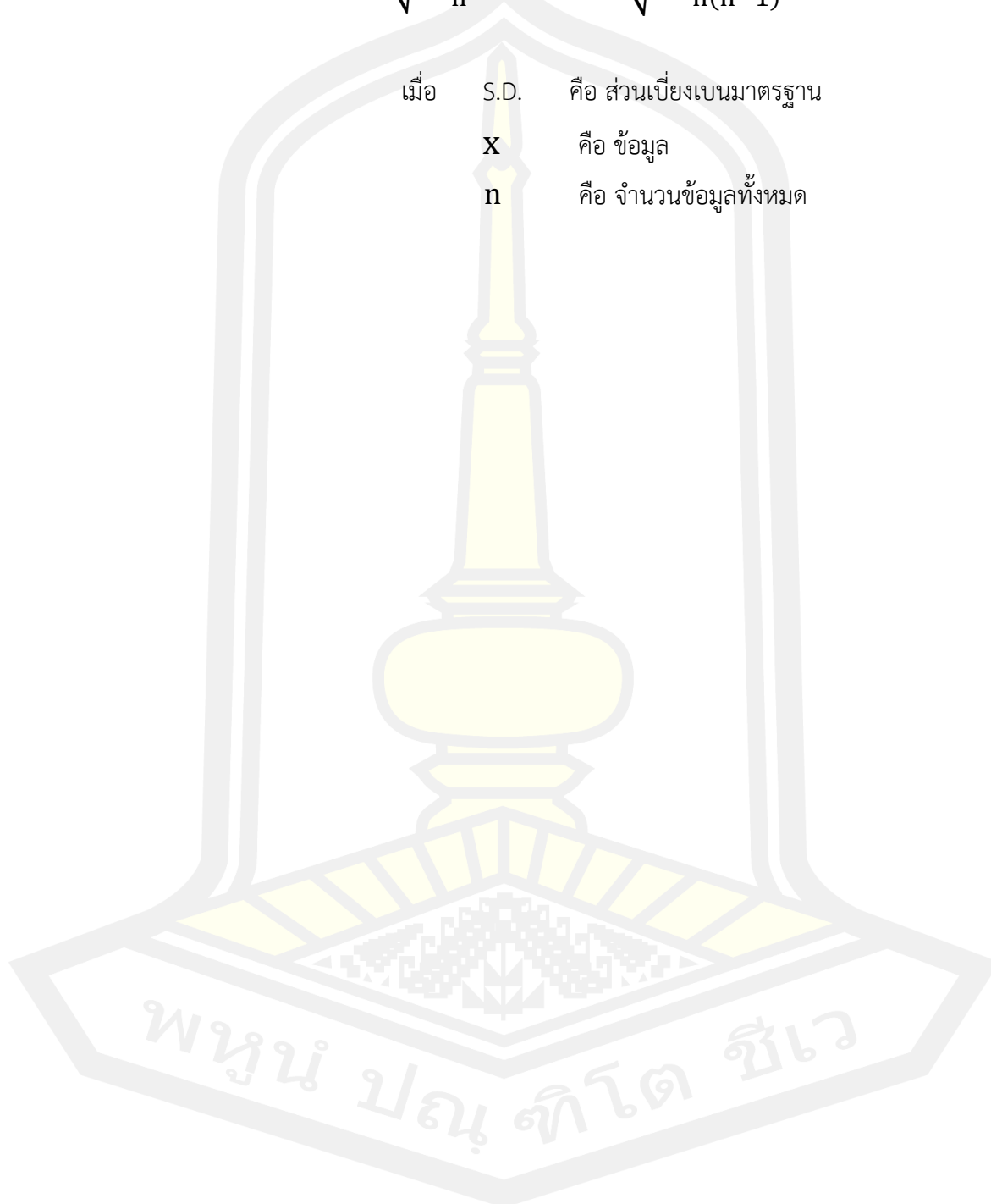
$N$  คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

พหุ ประถมศึกษา

## 6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$\text{S.D.} = \sqrt{\frac{(\bar{x}-\bar{x})^2}{n}} \text{ หรือ } \text{S.D.} = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\bar{x}$	คือ ข้อมูล
	$n$	คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 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

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 2 ระยะตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1.1 ผลการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผ่านตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้มาซึ่งองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปรากฏผลดังตาราง 13 ดังนี้

ตาราง 13 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
1. วิสัยทัศน์	1.1 การสร้างวิสัยทัศน์
	1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์
	1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
	1.4 การเป็นแบบอย่างที่ดี
2. ความคิดสร้างสรรค์	2.1 ความยืดหยุ่น
	2.2 จินตนาการ
	2.3 สติปัญญา
3. การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	3.1 การกำหนดเป้าหมายของทีม
	3.2 การตัดสินใจของทีม
	3.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์การ

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา
4. การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การ นวัตกรรม	4.1 การมีวัฒนธรรมองค์การ
	4.2 การสร้างเครือข่าย
	4.3 การใช้เทคโนโลยี

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 136 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	86	63.2
1.2 หญิง	50	36.8
รวม	136	100.0
2. วุฒิการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรี	14	10.3
2.2 ปริญญาโท	116	85.3
2.3 ปริญญาเอก	6	4.4
รวม	136	100.0
3. ประสบการณ์การทำงานบริหาร		
3.1 1-5 ปี	36	26.5
3.2 6-10 ปี	33	24.3
3.3 10 ปีขึ้นไป	67	49.3
รวม	136	100.0



ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
4. ขนาดของโรงเรียน		
4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	94	69.1
4.2 โรงเรียนขนาดกลาง	41	30.1
4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	1	0.7
4.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	0	0
รวม	136	100.0

จากตาราง 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือเป็นเพศชาย จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 และเพศหญิง จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 วุฒิการศึกษาแยกเป็นปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ปริญญาโท จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 85.3 และปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 ประสบการณ์การทำงานบริหารแยกเป็น ระยะเวลา 1-5 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5 ระยะเวลา 6-10 ปีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 ระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 มีการแยกตามขนาดสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 94 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 69.1 ขนาดกลางจำนวน 41 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 30.1 และขนาดใหญ่ จำนวน 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 0.7

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จากกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 136 คน โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 15

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมและรายองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1.ด้านวิสัยทัศน์	3.64	0.86	มาก	4.80	0.39	มากที่สุด
2.ด้านการคิดสร้างสรรค์	3.59	0.76	มาก	4.83	0.37	มากที่สุด
3.ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม	3.67	0.69	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด
4.ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การ นวัตกรรม	3.63	0.71	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด
รวม	3.63	0.75	มาก	4.80	0.39	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคิดสร้างสรรค์

พหุ มณู จิต โธ ชีเว

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ด้านวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. กำหนดเป้าหมายความสำเร็จ ในอนาคตของสถานศึกษาที่ มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมได้ ชัดเจน	3.79	0.96	มาก	4.86	0.34	มากที่สุด
2. เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัย ร่วมกัน	3.68	0.88	มากที่สุด	4.79	0.41	มากที่สุด
3. เก็บรวบรวมข้อมูลจาก แหล่งข้อมูลต่าง ๆ แล้ว สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนด เป็นวิสัยทัศน์	3.63	0.85	มาก	4.82	0.40	มากที่สุด
4. กำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาที่มีความแปลกใหม่ ชัดเจน และท้าทาย มุ่งสู่การ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในอนาคต	3.65	0.88	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด
5. สามารถสื่อสารให้บุคคลทั้ง ภายในและภายนอกองค์กรเกิด ความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์	3.66	0.78	มาก	4.76	0.42	มากที่สุด
6. ใช้สื่อเทคโนโลยีในการ สื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา	3.51	0.84	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด
7. ประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา	3.64	0.79	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8. นำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติจริง	3.74	0.81	มาก	4.82	0.40	มากที่สุด
9. วางแผนกำหนดวิสัยทัศน์สู่ การปฏิบัติโดยการจัดทำ แผนงานหรือโครงการที่มี แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน	3.61	0.83	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
10. มอบหมายงานที่เหมาะสม กับความรู้ ความสามารถให้ บุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด	3.60	0.91	มาก	4.74	0.44	มากที่สุด
11. สนับสนุนให้มีการใช้ นวัตกรรม เพื่อการพัฒนา สถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ กำหนด	3.55	0.85	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
12. มีความเพียรพยายาม กระตือรือร้น และมุ่งมั่นตั้งใจใน การทำงานเพื่อให้ประสบ ความสำเร็จ	3.56	0.92	มาก	4.76	0.45	มากที่สุด
13. อุทิศตนทั้งร่างกาย แรงใจ และเวลา เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่ดีในการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.62	0.88	มาก	4.82	0.42	มากที่สุด
14. ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม	3.69	0.86	มาก	4.79	0.42	มากที่สุด
<b>โดยรวม</b>	3.64	0.86	มาก	4.80	0.39	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 1 กำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมได้ชัดเจน ( $\bar{X}$  = 3.79) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 6 ประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ( $\bar{X}$  = 3.51) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 4 กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความแปลกใหม่ ชัดเจน และท้าทาย มุ่งสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต ( $\bar{X}$  = 4.87) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 10 มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถให้บุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ( $\bar{X}$  = 4.74)

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์

ด้านความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
15. มีทักษะกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมที่มีความหลากหลายหรือการตัดสินใจปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ	3.69	0.74	มาก	4.86	0.36	มากที่สุด
16. เปิดกว้าง รับความคิดใหม่ๆ จากบุคลากรใน องค์กรและภายนอกองค์กร	3.57	0.75	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด
17. มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานทุกสถานการณ์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	3.65	0.71	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด
18. กำหนดแผนผังงานหรือแผนงานที่คาดหวังของสถานศึกษาในอนาคต	3.58	0.83	มาก	4.82	0.42	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

ด้านความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
19. มีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ในสถานศึกษา	3.56	0.81	มาก	4.79	0.42	มากที่สุด
20. สามารถนำความรู้เดิมมาปรับผสมผสานเข้ากับความรู้ใหม่ เพื่อเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ	3.60	0.74	มาก	4.90	0.29	มากที่สุด
21. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิมได้	3.54	0.76	มาก	4.84	0.42	มากที่สุด
<b>โดยรวม</b>	<b>3.59</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>	<b>4.83</b>	<b>0.37</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 15 มีทักษะกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมที่มีความหลากหลายหรือการตัดสินใจปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.69$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 21 สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิมได้ ( $\bar{X} = 3.54$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 20 สามารถนำความรู้เดิมมาปรับผสมผสานเข้ากับความรู้ใหม่ เพื่อเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.90$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 17 มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานทุกสถานการณ์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.79$ )

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นทีมและการมีส่วนร่วม

ด้านการทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
22. ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่เข้าใจตรงกัน	3.67	0.68	มาก	4.83	0.37	มากที่สุด
23. กำหนดภารกิจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.68	0.63	มาก	4.76	0.42	มากที่สุด
24. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	3.58	0.63	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด
25. วางแผนการบริหารงานร่วมมือกับ บุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรค	3.51	0.75	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด
26. มอบหมายบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของทีมงานต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในองค์กรได้อย่างชัดเจนตามทักษะความสามารถและความเหมาะสม	3.76	0.69	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
27. ให้บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายและความถนัดแตกต่างกันทำงานร่วมกัน	3.82	0.77	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด
<b>โดยรวม</b>	3.67	0.69	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด

จากตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 27 ให้บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายและความถนัดแตกต่างกันทำงานร่วมกัน ( $\bar{X}$  = 3.82) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 25 วางแผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรค ( $\bar{X}$  = 3.51) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 22 ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่เข้าใจตรงกัน ( $\bar{X}$  = 4.83) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 23 กำหนดภารกิจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X}$  = 4.76)

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

ด้านการสร้างบรรยากาศแห่ง องค์การนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
28. อำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	3.54	0.76	มาก	4.79	0.42	มากที่สุด
29. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาองค์การให้เกิดนวัตกรรม	3.88	0.80	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
30. เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน	3.64	0.79	มาก	4.75	0.46	มากที่สุด



ตาราง 19 (ต่อ)

ด้านการสร้างบรรยากาศแห่ง องค์การนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
31. ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอด ความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษาใน รูปแบบต่างๆ เช่น การจัด ประชุม การสัมมนา หรือ การศึกษาดูงาน เป็นต้น	3.57	0.69	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
32. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ แตกต่างหรือแปลกใหม่เพื่อ บรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพในการบริหาร และพัฒนาสถานศึกษา	3.53	0.66	มาก	4.76	0.44	มากที่สุด
33. ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหา ความรู้และทักษะ ใหม่ ๆ จาก แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อสร้าง นวัตกรรมใหม่	3.52	0.64	มาก	4.74	0.44	มากที่สุด
34. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือใน การพัฒนาสถานศึกษา	3.66	0.65	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด
35. ให้ความสำคัญและอำนวยความสะดวก ความสะดวก ติดตั้งระบบ สัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ ครอบคลุมหรือเพียงพอต่อ ความต้องการในสถานศึกษา	3.71	0.71	มาก	4.73	0.44	มากที่สุด
<b>โดยรวม</b>	3.63	0.71	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 29 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาองค์การให้เกิดนวัตกรรม ( $\bar{X} = 3.88$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 33 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ( $\bar{X} = 3.52$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 31. ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดประชุม การสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน เป็นต้น ( $\bar{X} = 4.85$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 35 ให้ความสำคัญและอำนวยความสะดวก ติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมหรือเพียงพอต่อความต้องการในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.73$ )

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index:  $PNI_{\text{modified}}$ ) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏผลดังตาราง 20

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ )และลำดับความต้องกำรจำเป็นโดยรวม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	D	I	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. วิสัยทัศน์	3.64	4.80	0.319	2
2. ความคิดสร้างสรรค์	3.59	4.83	0.345	1
3. การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม	3.67	4.79	0.305	4
4. การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม	3.63	4.78	0.317	3
โดยรวม	3.63	4.80	0.321	

จากตาราง 20 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ค่า  $D = 3.63$ , ค่า  $I = 4.80$  และ ค่า  $PNI = 0.32$  เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม และการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านวิสัยทัศน์

ด้านวิสัยทัศน์	D	I	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. กำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมได้ชัดเจน	3.79	4.86	0.282	14
2. เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.68	4.79	0.302	10
3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ แล้วสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์	3.63	4.82	0.328	7
4. กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความแปลกใหม่ ชัดเจน และท้าทาย มุ่งสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต	3.65	4.87	0.334	5
5. สามารถสื่อสารให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรเกิดความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์	3.66	4.76	0.301	11
6. ใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.51	4.79	0.365	1
7. ประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.64	4.81	0.321	8
8. นำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติจริง	3.74	4.82	0.289	13

ตาราง 21 (ต่อ)

ด้านวิสัยทัศน์	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
9. วางแผนกำหนดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติโดย การจัดทำแผนงานหรือโครงการที่มีแนวทาง ปฏิบัติที่ชัดเจน	3.61	4.85	0.343	3
10. มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถให้บุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้ บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด	3.60	4.74	0.317	9
11. สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม เพื่อการ พัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด	3.55	4.82	0.358	2
12. มีความเพียรพยายาม กระตือรือร้น และ มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานเพื่อให้ประสบ ความสำเร็จ	3.56	4.76	0.337	4
13. อุทิศตนทั้งร่างกาย แรงใจ และเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.62	4.82	0.331	6
14. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตาม มาตรฐานคุณธรรมจรรยาบรรณ	3.69	4.79	0.298	12

จากตาราง 21 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ด้านวิสัยทัศน์ เรียงจาก  
มากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ข้อที่ 6 ใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ของ  
สถานศึกษา (PNI = 0.365) รองลงมาข้อที่ 11 สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม เพื่อการพัฒนา  
สถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด (PNI = 0.358) และข้อที่ 9 วางแผนกำหนดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ  
โดยการจัดทำแผนงานหรือโครงการที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน (PNI = 0.343) ตามลำดับ

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความคิดสร้างสรรค์

ด้านความคิดสร้างสรรค์	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
15. มีทักษะกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมที่มีความหลากหลายหรือการตัดสินใจปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ	3.69	4.86	0.317	5
16. เปิดกว้าง รับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรในองค์กรและภายนอกองค์กร	3.57	4.87	0.364	2
17. มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานทุกสถานการณ์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	3.65	4.79	0.312	6
18. กำหนดแผนผังงานหรือแผนงานที่คาดหวังของสถานศึกษาในอนาคต	3.58	4.82	0.346	4
19. มีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ในสถานศึกษา	3.56	4.79	0.346	4
20. สามารถนำความรู้เดิมมาปรับผสมผสานเข้ากับความรู้ใหม่ เพื่อเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ	3.60	4.90	0.361	3
21. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิมได้	3.54	4.84	0.367	1

พหุ มณู ทิโต ชิว

จากตาราง 22 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ด้านความคิดสร้างสรรค์ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ข้อที่ 21 สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิมได้ (PNI = 0.367) รองลงมาข้อที่ 16 เปิดกว้าง รับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรใน องค์กรและภายนอกองค์กร (PNI = 0.364) และข้อที่ 20 สามารถนำความรู้เดิมมาปรับผสมผสานเข้ากับความรู้ใหม่ เพื่อเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ (PNI = 0.361) ตามลำดับ

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม

ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
22. ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่เข้าใจตรงกัน	3.67	4.83	0.316	3
23. กำหนดภารกิจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.68	4.76	0.293	4
24. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	3.58	4.78	0.335	2
25. วางแผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรค	3.51	4.79	0.365	1
26. มอบหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในองค์กรได้อย่างชัดเจนตามทักษะความสามารถและความเหมาะสม	3.76	4.77	0.269	5
27. ให้บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายและความถนัดแตกต่างกันทำงานร่วมกัน	3.82	4.78	0.251	6

จากตาราง 23 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ข้อที่ 25 วางแผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรค ( $PNI = 0.365$ ) รองลงมาข้อที่ 24 เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสร้างความไว้วางใจในทีมงาน ( $PNI = 0.335$ ) และข้อที่ 22 ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่เข้าใจตรงกัน ( $PNI = 0.316$ ) ตามลำดับ

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการสร้างบรรยากาศแห่ง

องค์การนวัตกรรม

ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การ นวัตกรรม	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
28. อำนวยความสะดวกให้บุคลากร ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	3.54	4.79	0.353	2
29. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาองค์การให้เกิด นวัตกรรม	3.88	4.82	0.242	8
30. เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาทุก คนร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการ พัฒนานวัตกรรมร่วมกัน	3.64	4.75	0.305	6
31. ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการ พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น การจัดประชุม การสัมมนา หรือ การศึกษาดูงาน เป็นต้น	3.57	4.85	0.359	1
32. แลกเปลี่ยนความรู้ที่แตกต่างหรือแปลก ใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการ บริหารและพัฒนาสถานศึกษา	3.53	4.76	0.348	3

ตาราง 24 (ต่อ)

ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การ นวัตกรรม	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
33. ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และ ทักษะ ใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อ สร้างนวัตกรรมใหม่	3.52	4.74	0.347	4
34. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับใช้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา	3.66	4.81	0.314	5
35. ให้ความสำคัญและอำนวยความสะดวก ติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ ครอบคลุมหรือเพียงพอต่อความต้องการใน สถานศึกษา	3.71	4.73	0.275	7

จากตาราง 24 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ด้านการสร้าง  
บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ข้อที่ 31 ส่งเสริมให้มีการ  
ถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาในรูปแบบต่างๆ  
เช่น การจัดประชุม การสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน เป็นต้น (PNI = 0.359) รองลงมาข้อที่ 28  
อำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ (PNI = 0.353) และข้อที่  
32 แลกเปลี่ยนความรู้ที่แตกต่างหรือแปลกใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ  
และประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา (PNI = 0.348) ตามลำดับ

โดยสรุปความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยสรุปแต่ละด้านได้  
ดังนี้

1. ด้านมิวสิคัล พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารและ  
เผยแพร่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาสถานศึกษา  
ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด และวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนงานหรือโครงการ  
ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน



2. ด้านความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิมได้ สามารถเปิดกว้าง รับผิดชอบต่อความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรในองค์กรและภายนอกองค์กร และสามารถนำความรู้เดิมมาปรับปรุงผสมผสานเข้ากับความรู้ใหม่ เพื่อเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

3. ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการวางแผนการบริหารงานร่วมมือกับบุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรค ต้องการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสร้างความไว้วางใจในทีมงาน และต้องการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่เข้าใจตรงกัน

4. ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดประชุม การสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน เป็นต้น สามารถอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และแลกเปลี่ยนความรู้ที่แตกต่างหรือแปลกใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา

ตาราง 25 จำนวนความถี่และร้อยละของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	กลุ่มตัวอย่าง (N = 136)		ลำดับวิธีการเสริมสร้าง
	ความถี่	ร้อยละ	
1. การฝึกอบรม	88	64.70	2
2. การเรียนรู้จากตนเอง	94	69.11	1
3. การดำเนินการเป็นขั้นตอน	78	57.35	4
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น	82	60.29	3
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	64	47.05	5

จากตาราง 25 พบว่า วิธีการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เรียงลำดับที่กลุ่มตัวอย่างได้ทำการตอบแบบสอบถามที่คิดว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากตนเอง 2) การฝึกอบรม 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น 4) การดำเนินการเป็นขั้นตอน และ 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ตามลำดับ

## ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### 2.1 การศึกษาวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practices)

การศึกษาวิธีปฏิบัติที่เลิศเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 3 คน โดยนำผลจากการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียน ดังนี้

1. ได้รับรางวัลทรงคุณค่า OBEC AWARDS ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

2. ได้รับรางวัลทรงคุณค่า OBEC AWARDS ด้านบริหารจัดการ

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) มีดังนี้

#### 1. มีวิสัยทัศน์

ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ด้านวิสัยทัศน์ พบว่า ควรมีการระดมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาสู่การตั้งเป้าหมายเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาให้สอดคล้องกัน สถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน โดยนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริง มีการจัดทำแผนงานหรือโครงการที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสู่ความสำเร็จขององค์กร

“...การมีวิสัยทัศน์ต้องเข้าใจถึงบริบทรอบข้าง สภาพแวดล้อมทั่วไปของพื้นที่เข้าถึงปัญหาสาเหตุ เพื่อคาดการณ์และวางแผนในการบริหารงาน มีการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1. พฤศจิกายน 2565 : สัมภาษณ์)

“...กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมการกำหนดเป้าหมายหรือความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา นำวิสัยทัศน์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนลงสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนงานหรือโครงการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2. พฤศจิกายน 2565 : สัมภาษณ์)

“...ทุกภาคส่วนต้องกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการจัดทำแผนงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางตั้งไว้ และควรมีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3. พฤศจิกายน 2565 : สัมภาษณ์)

## 2. ความคิดสร้างสรรค์

ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ควรมีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ มีการคิดที่หลากหลายและแปลกใหม่จากเดิม สามารถคิดได้กว้างไกลและไร้ขอบเขต อีกทั้งรับมือและแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีการแสดงความคิดเห็นหรือแนวทางใหม่ ๆ และมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มและให้ความสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และร่วมกันตัดสินใจ

“...มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ สามารถรับมือและแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสในการตัดสินใจหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่แปลกและแตกต่างจากเดิม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1. พฤศจิกายน 2565 : สัมภาษณ์)

“...สร้างแนวคิดใหม่ ๆ หรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และกล้าเผชิญกับสถานการณ์ที่แปลกใหม่ได้อย่างเหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2. พฤศจิกายน 2565 : สัมภาษณ์)

“...เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน คิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ คิดได้กว้างไกล และไร้ขอบเขต เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือแนวทางใหม่ ๆ และร่วมกันตัดสินใจ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3. พฤศจิกายน 2565 : สัมภาษณ์)

### 3. การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม

ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พบว่า ควรสนับสนุนให้เกิดสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีความเด่นชัด เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องตามความถนัด ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน

“...กำหนดบทบาทในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องตามความถนัดและความสามารถ เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนานวัตกรรม มีการสร้างทีมงานเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1. พฤศจิกายน 2565 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และทุกภาคส่วนร่วมจัดระบบและขั้นตอนการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษาต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน กำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้สอดคล้องตามความถนัดเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และผู้นำสามารถสื่อสารและประสานงานที่ดี เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2. พฤศจิกายน 2565 : สัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีความเด่นชัด เฉพาะเจาะจง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันและยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุดร่วมกัน

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3. พฤศจิกายน 2565 : สัมภาษณ์)

### 4. การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม พบว่า ควรมีการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้าง

นวัตกรรมใหม่ ๆ นำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

“...ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ทำงานเป็นทีม และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1. พฤศจิกายน 2565 : สัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ต่อยอดแนวคิดเดิมที่มีอยู่ และเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2. พฤศจิกายน 2565 : สัมภาษณ์)

“...สนับสนุนบุคลากรสร้างความสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความรู้ที่แตกต่างหรือแปลกใหม่ระหว่างกันเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ รวมถึงสนับสนุนในกระบวนการวิจัยเพื่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3. พฤศจิกายน 2565 : สัมภาษณ์)

2.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและการประเมินผล และผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ในระยะที่ 1 และจากการสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ โดยค่าความต้องการจำเป็นที่ได้มีค่าไม่ต่างกันมากมาเป็นข้อมูลประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

เชิงนวัตกรรม โดยได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ 2) องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และ 4) องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม จากนั้นนำองค์ประกอบดังกล่าวมาศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ดังนี้

#### 1) หลักการและความสำคัญ

ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญครอบคลุมในการดำเนินชีวิตในหลายด้าน อาทิ ด้านครอบครัว ด้านการทำงาน และด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเปลี่ยนวิธีคิด ปรับวิธีบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาให้สถานศึกษา ครู และผู้เรียนมีทักษะที่เพียงพอในการดำเนินชีวิตในยุคที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ อย่างรวดเร็วได้อย่างเท่าทัน ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

มุ่งเน้นนำความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรมไปดำเนินการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมทักษะและพัฒนาศักยภาพ และเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ เพื่อในการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกสู่ความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการในสังคมยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ส่งเสริมให้นำความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้จากการพัฒนาไปดำเนินการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนและสถานศึกษาต่อไป

## 2) วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ มีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร สถานศึกษา ทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ การคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ให้มีประสิทธิภาพและก้าวทันยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

## 3) เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่  
 Module 1 ขั้นตอนการบริหารงานแบบมีความคิดสร้างสรรค์  
 Module 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
 Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม  
 Module 4 การนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้กับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

## 4) วิธีการพัฒนา

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) วิธีการที่จะนำมาใช้ในการดำเนิน การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ตามแนวคิด 70:20:10 ได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาจากตนเอง 2) การพัฒนาจากผู้อื่น 3) การพัฒนาจากการอบรม

ตาราง 26 วิธีดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

โปรแกรมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	วิธีดำเนินการ	จำนวน ชั่วโมงใน การพัฒนา
Module 1 ขั้นตอนการ บริหารงานแบบมี ความคิดสร้างสรรค์ (จำนวน 25 ชั่วโมง)	<b>หน่วยที่ 1</b> การออกแบบการบริหารงานให้ เข้ากับนวัตกรรมแบบมีความคิด สร้างสรรค์ 1.1 วางแผนการในการบริหารงานให้ เข้ากับนวัตกรรมแบบมีความคิด สร้างสรรค์ 1.2 เตรียมเนื้อหาการบริหารงานให้ เข้ากับนวัตกรรมบูรณาการเข้ากับ เทคโนโลยี 1.3 พัฒนาเนื้อหาวัตกรรมการใน บริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ	พัฒนาจาก การอบรม	2
	<b>หน่วยที่ 2</b> ขั้นตอนการบริหารงานอย่าง สร้างสรรค์ 2.1 วางแผนขั้นตอนการบริหารงาน อย่างสร้างสรรค์ 2.2 เตรียมขั้นตอนการบริหารงาน บูรณาการเข้ากับนวัตกรรม		
	<b>หน่วยที่ 3</b> การนำนวัตกรรมมาใช้ในการ วัดและประเมินผลของสถานศึกษา 3.1 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการวัดผลและประเมินผล	พัฒนาจาก ผู้อื่น	4
	<b>หน่วยที่ 4</b> การบูรณาการบริหารงานเข้า กับนวัตกรรมโดยใช้ความรู้ ความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษา	พัฒนาจาก ตนเอง	19



ตาราง 26 (ต่อ)

โปรแกรมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	วิธีดำเนินการ	จำนวน ชั่วโมงใน การพัฒนา
	4.1 บูรณาการนวัตกรรมให้สอดคล้อง กับการบริหารงาน 4.2 บูรณาการความรู้ ความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษากับนวัตกรรม		
<b>2. ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ ของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม (18 ชั่วโมง)</b>	<b>หน่วยที่ 1</b> ความหมายวิสัยทัศน์ของภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม 1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 1.2 ประเภทของวิสัยทัศน์ของภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม	พัฒนาจาก การอบรม	2
	<b>หน่วยที่ 2</b> การสร้างวิสัยทัศน์ของภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม 2.1 การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ ในอนาคตของสถานศึกษาเกี่ยวกับการ สร้างวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2.2 ประเภทของการสร้างวิสัยทัศน์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	พัฒนาจาก ผู้อื่น	4
	<b>หน่วยที่ 3</b> การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม 3.1 การเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3.2 ประโยชน์ของการเผยแพร่ วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม		
	<b>หน่วยที่ 4</b> การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	พัฒนาจาก ตนเอง	12

ตาราง 26 (ต่อ)

โปรแกรมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	วิธีดำเนินการ	จำนวน ชั่วโมงใน การพัฒนา
	<p>4.1 วิธีการนำวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติได้ จริง</p> <p>4.2 การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือ โครงการที่ประกอบด้วยนวัตกรรมที่มีแนว ทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนา สถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด</p>		
<p><b>3. การสร้างบรรยากาศ แห่งองค์การนวัตกรรม (จำนวน 12 ชั่วโมง)</b></p>	<p><b>หน่วยที่ 1</b> กระบวนการการสร้าง บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม</p> <p>1.1 วางแผนเกี่ยวกับกระบวนการการ สร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม</p> <p>1.2 พัฒนาให้มีทักษะด้านการสร้าง บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม</p>	พัฒนาจาก การอบรม	1
	<p><b>หน่วยที่ 2</b> การต่อยอดแนวคิดการสร้าง นวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม</p> <p>2.1 นำข้อมูลมาประยุกต์ใช้เพื่อต่อ ยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็น องค์การนวัตกรรม</p> <p>2.2 ต่อยอดแนวคิดการสร้าง นวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม</p>	พัฒนาจาก ผู้อื่น	3
	<p><b>หน่วยที่ 3</b> การนำเทคโนโลยีและ นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการ ปฏิบัติงานในองค์การนวัตกรรม</p> <p>3.1 เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ที่มี ส่งผลต่อองค์การนวัตกรรม</p> <p>3.2 แนวทางในการพัฒนาการสร้าง บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม</p>	พัฒนาจาก ตนเอง	8

ตาราง 26 (ต่อ)

โปรแกรมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	วิธีดำเนินการ	จำนวน ชั่วโมงใน การพัฒนา
4. การนำนวัตกรรม ประยุกต์ใช้กับการ บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ร่วมและการทำงานเป็น ทีม (จำนวน 15 ชั่วโมง)	<p><b>หน่วยที่ 1</b> การสร้างความร่วมมือกันในการนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม</p> <p>1.1 การวางแผนในการนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม</p> <p>1.2 การสร้างความร่วมมือกันในการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม</p>	พัฒนาจาก การอบรม	2
	<p><b>หน่วยที่ 2</b> การมีความสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นทีมให้เกิดประโยชน์</p> <p>2.1 การวางแผนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นทีม</p> <p>2.2 การพัฒนาให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการทำงานแบบมีส่วนร่วม อาทิ ความเข้าใจ การสร้าง การเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.3 การทำงานด้วยเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา บนสมาร์ตโฟนและอุปกรณ์พกพาเพื่อการทำงานที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว</p>	พัฒนาจาก ผู้อื่น	3

ตาราง 26 (ต่อ)

โปรแกรมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	วิธีดำเนินการ	จำนวน ชั่วโมงใน การพัฒนา
	<p><b>หน่วยที่ 3</b> การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน สังคมออนไลน์</p> <p>3.1 มีส่วนร่วมในด้านเทคโนโลยีเพื่อ พัฒนาวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาวิธีการทำงาน</p> <p>3.2 ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล</p> <p>3.3 การสร้างขวัญกำลังใจและการให้ เกียรติซึ่งกันและกัน</p>		
	<p><b>หน่วยที่ 4</b> การสร้างสรรค์นวัตกรรมใน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการ ทำงานเป็นทีม</p> <p>4.1 นำข้อมูลมาประยุกต์ใช้เพื่อ สร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม</p> <p>4.2 ผลิตรายงานนวัตกรรมให้เหมาะสมกับ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงาน เป็นทีม</p> <p>4.3 ประเมินผลการประยุกต์ใช้ เครื่องมือด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการวัดผลและประเมินผล</p>	พัฒนาจาก ตนเอง	10

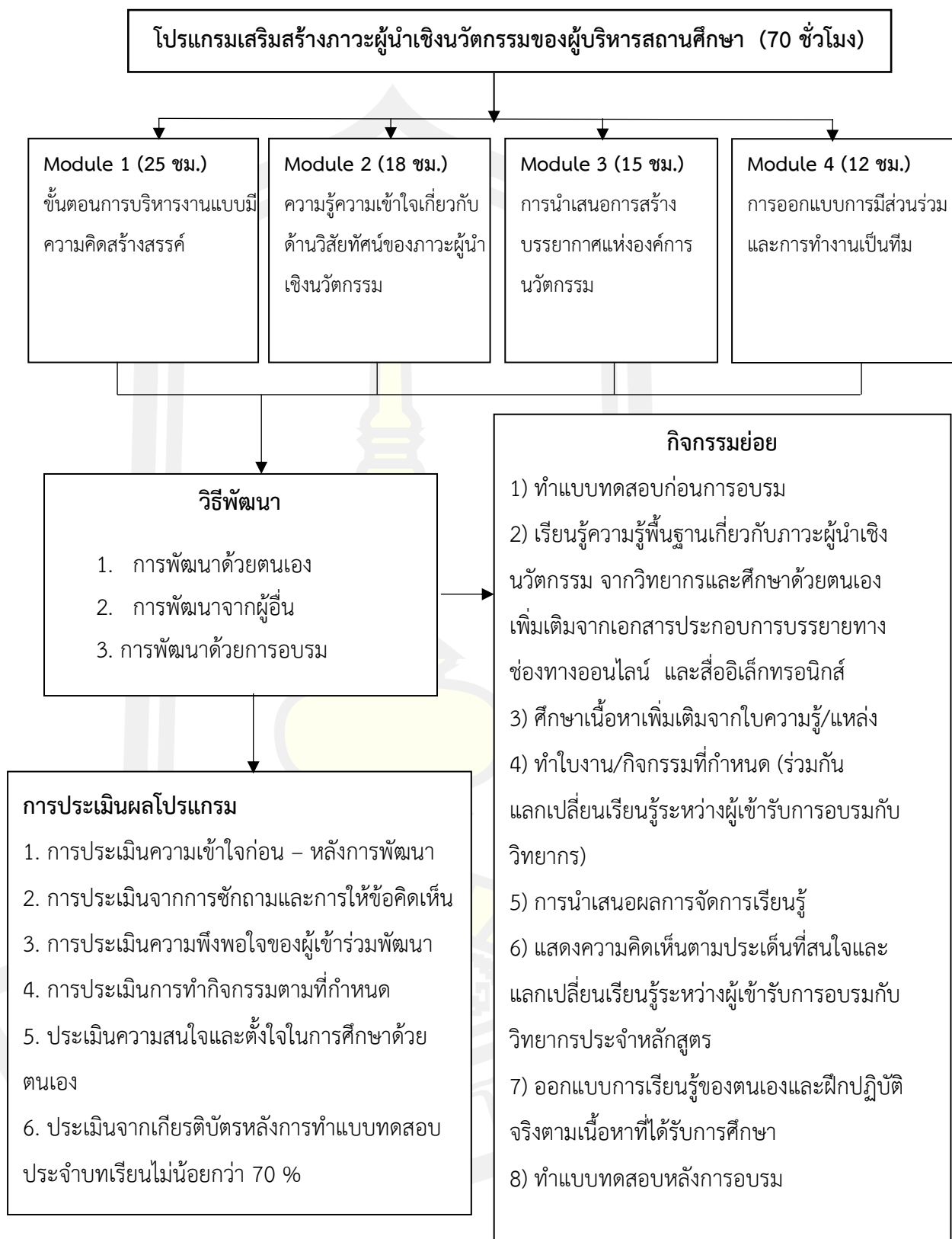
จากตาราง 26 พบว่าระยะเวลาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย Module 1 ขั้นตอนการ  
บริหารงานแบบมีความคิดสร้างสรรค์ (จำนวน 25 ชั่วโมง) Module 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ  
ด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (18 ชั่วโมง) Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การ  
นวัตกรรม (จำนวน 15 ชั่วโมง) และ Module 4 การนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้กับการบริหารงานแบบ

มีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (จำนวน 12 ชั่วโมง) ในแต่ละโมดูลจะมีกิจกรรมพัฒนาหลากหลายรูปแบบเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ ครอบคลุมเป้าหมายของพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีขอบข่ายเนื้อหาครอบคลุมระยะเวลาการพัฒนา 70 ชั่วโมง ดังตารางฝึกอบรมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

ตาราง 27 ตารางฝึกอบรมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

	09.00 – 10.00	10.00 – 11.00	11.00 –12.00	12.00 – 13.00	13.00 –14.00	14.00 –15.00
วันที่ 1	ปฐมนิเทศ ทำแบบทดสอบ ก่อนการอบรม	Module 1 ขั้นตอนการบริหารงานแบบมี ความคิดสร้างสรรค์		รับประทานอาหาร กลางวัน	Module 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้าน วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	
วันที่ 2	Module 3 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่ง องค์การนวัตกรรม		Module 4 ด้านการนำ นวัตกรรม ประยุกต์ใช้กับ การบริหารงาน แบบมีส่วนร่วม และการทำงาน เป็นทีม		<ul style="list-style-type: none"> <li>- แลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>- นำเสนอกิจกรรม</li> <li>- สรุปเนื้อหาการอบรม</li> <li>- ทำแบบทดสอบหลังการอบรม</li> </ul>	

ผู้วิจัยได้อธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ 8 ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การประเมินความเข้าใจก่อน – หลังการพัฒนา

5.2 การประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำ

หลักสูตร

5.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา

5.4 การประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด

5.5 ประเมินการนำเสนอผลงาน

5.6 ประเมินจากการได้รับเกียรติบัตรหลังการทำแบบทดสอบประจำบทเรียนไม่น้อย

กว่า 70 %

2.3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ปรากฏดังตาราง 28

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการและความสำคัญ	4.13	0.48	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.60	0.62	มากที่สุด	4.74	0.48	มากที่สุด
4. วิธีการพัฒนา	4.33	0.64	มาก	4.67	0.51	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.40	0.61	มาก	4.68	0.51	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.45</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	<b>4.75</b>	<b>0.40</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 28 ผลการประเมินโปรแกรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ )

ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดย  
จำแนกเป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>1. หลักการ</b>						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	3.8	0.45	มาก	4.6	0.55	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.2	0.45	มาก	4.6	0.55	มากที่สุด
1.3 การนำไปใช้	4.4	0.55	มาก	4.8	0.45	มากที่สุด
<b>2. วัตถุประสงค์</b>						
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	4.8	0.45	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	4.8	0.45	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
<b>3. เนื้อหา</b>						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	4.6	0.55	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับ องค์ประกอบ	4.6	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.6	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.4 Module 1	4.4	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
3.5 Module 2	4.2	0.45	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
3.6 Module 3	4.4	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.7 Module 4	4.2	0.45	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
<b>4. วิธีการพัฒนา</b>						
4.1 กิจกรรมมีความน่าสนใจและมี ความเหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4.2 การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด



ตาราง 29 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.3 ระยะเวลาในแต่ละกิจกรรม	4.20	0.84	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
<b>5. การวัดและประเมินผล</b>						
5.1 การประเมินตนเองก่อน – หลัง การพัฒนา	4.4	0.55	มาก	4.6	0.55	มากที่สุด
5.2 การประเมินจากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับ วิทยากรประจำหลักสูตร	4.2	0.84	มาก	4.6	0.55	มากที่สุด
5.3 การประเมินการทำกิจกรรมตามที่ กำหนด	4.4	0.55	มาก	4.6	0.55	มากที่สุด
5.4 การประเมินการนำเสนอผลงาน	4.6	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.5 การประเมินความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมพัฒนา	4.4	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>	<b>4.74</b>	<b>0.43</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 29 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม เห็นว่า ความเหมาะสมของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์และด้านเนื้อหา ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านหลักการ ด้านวิธีการพัฒนา และด้านการวัดและประเมินผล ตามลำดับ ส่วนความเป็นไปได้ของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ ด้านเนื้อหา ด้านการวัดและประเมินผล ด้านวิธีการพัฒนา และด้านหลักการ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยนำผลความมุ่งหมายของการวิจัย สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

#### สรุปผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 สามารถสรุปผลตามความมุ่งหมายของการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63$ ) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคิดสร้างสรรค์

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### อภิปรายผล

จากการวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1.1 การวิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม รองลงมา คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม และด้านความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นเรื่องที่ใหม่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่นำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานไม่มากพอต่อยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งนวัตกรรมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องส่งผลให้การมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีระศักดิ์ นามวงษ์ (2563) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับการวิจัยของ จีราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีอยู่ในระดับมาก ทั้ง

โดยรวมและรายด้าน สอดคล้องกับการวิจัยของ ภริญา สายศิริสุข (2561) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปัญจภาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม และด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและความต้องการที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษา อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและพัฒนาตนเอง การบริหารงานต่าง ๆ และสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรตณีย์ จัตูรัส (2561) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 39 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร มีสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา กันถิน (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประชารัฐมีระดับภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการวิจัยของ นิชาภา สุนทรไชย และคณะ (2561) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดกาฬสินธุ์จากการศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้น ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1.1 ด้านการคิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมที่มีความหลากหลายหรือการตัดสินใจปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิมได้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถนำความรู้เดิมมาปรับผสมผสานเข้ากับความรู้ใหม่ เพื่อเกิดเป็น

ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานทุกสถานการณ์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สามารถนำแนวคิดแบบเดิมมาพัฒนาต่อยอดให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ที่มีคุณค่า ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์พัฒนางานใหม่ๆ เพื่อให้เกิดนวัตกรรม ตลอดจนสนับสนุนสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น ให้บุคลากรเสนอความคิดแล้วนำมาปฏิบัติ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระด้านความคิดในการวางแผนการทำงาน สนับสนุนให้ประยุกต์ใช้วิธีการใหม่ ๆ ตามบริบทขององค์การ และสามารถรวบรวมข้อคิดเห็นมุมมองต่าง ๆ นำมาเป็นประโยชน์ เพื่อสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรม (จิราภา ประพันธ์พัฒน์, 2560)

1.1.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมได้ชัดเจน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความแปลกใหม่ ชัดเจน และท้าทาย มุ่งสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถให้บุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบาย ได้ว่า เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ โดยชี้ให้เห็นว่าองค์การจะเจริญเติบโตและมีสภาพที่ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างไร เชื่อถือได้ สนใจและมีความเป็นไปได้จริงวิสัยทัศน์เช่นนี้ หากได้รับการเลือกและปฏิบัติอย่างเหมาะสมจะเป็นพลังขับเคลื่อนต่อการสร้างอนาคตขององค์การ ซึ่งในกระบวนการนี้ ทักษะพรสวรรค์และทรัพยากรจะถูกนำมาใช้ไปอย่างเต็มที่เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ปรากฏเป็นจริง (Robbin and Coulter, 2003)

1.1.3 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาองค์การให้เกิดนวัตกรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะ ใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดประชุม การสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน เป็นต้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ให้ความสำคัญและอำนวยความสะดวก ติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมหรือเพียงพอต่อความต้องการในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปวีณา กันถิน (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์กรนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีระดับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมองภาพรวมของสถานศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ และรู้จักสภาพของหน่วยงานได้ชัดเจน รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเฉพาะ เพื่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเข้าถึงการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และรายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาสร้างระบบบริการเทคโนโลยีที่เอื้อต่อผู้เรียนทั้งเวลาและสถานที่

1.1.4 ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีให้บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายและความถนัดแตกต่างกันทำงานร่วมกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วางแผนการบริหารงานร่วมมือกับ บุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรค ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ใน ระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่เข้าใจตรงกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดภารกิจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้เข้าใจตรงกัน และยอมรับว่าวิถีเดียวที่บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน (Parker, 2001)

1.2 วิธีการพัฒนาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากการรวบรวมข้อมูลข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) การพัฒนาจากตนเอง 2) การพัฒนาจากผู้อื่น และ 3) การพัฒนาจากอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ Jennings (2013) ที่ได้สรุปรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาตามกรอบ 70 : 20 : 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ร้อยละ 70 ประสบการณ์การเรียนรู้จากตนเอง (การเรียนรู้จากการทำงาน) ส่วนที่ 2 ร้อยละ 20 การเรียนรู้ผ่านคนอื่นโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น) และ ส่วนที่ 3 ร้อยละ 10 การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนา (การฝึกอบรม)

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและการประเมินผล เนื้อหาประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 ขั้นตอนการบริหารงานแบบมีความคิดสร้างสรรค์ Module 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2 Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม และ Module 4 การออกแบบการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 ตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะจากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรมคือ แผนการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบมีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการพัฒนา อย่างชัดเจน มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรม องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและการประเมินผล สอดคล้องกับแนวคิดของ Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของ ทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้อง ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ยงยุทธ ไชยชนะ (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 29 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ และ 5) การประเมินผลโปรแกรม ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อเชื่อมโยงการทำงานในหน่วยงานให้สำเร็จ ล่วงตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงหรือนโยบายของหน่วยงาน ดังนั้นควรได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างนวัตกรรมไว้ใช้ในการทำงาน พร้อมทั้งมีการจัดกิจกรรม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนได้เกิดความตระหนักในด้านมาตรฐานวิชาชีพ โดยพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยวิธีการศึกษาด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้เลือก โปรแกรมหรือหลักสูตรการอบรม เพื่อพัฒนาตนเองตามความสนใจและความถนัด โดยได้รับการ สนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากผู้บริหารต้นสังกัดและผู้บริหารระดับสูง ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง

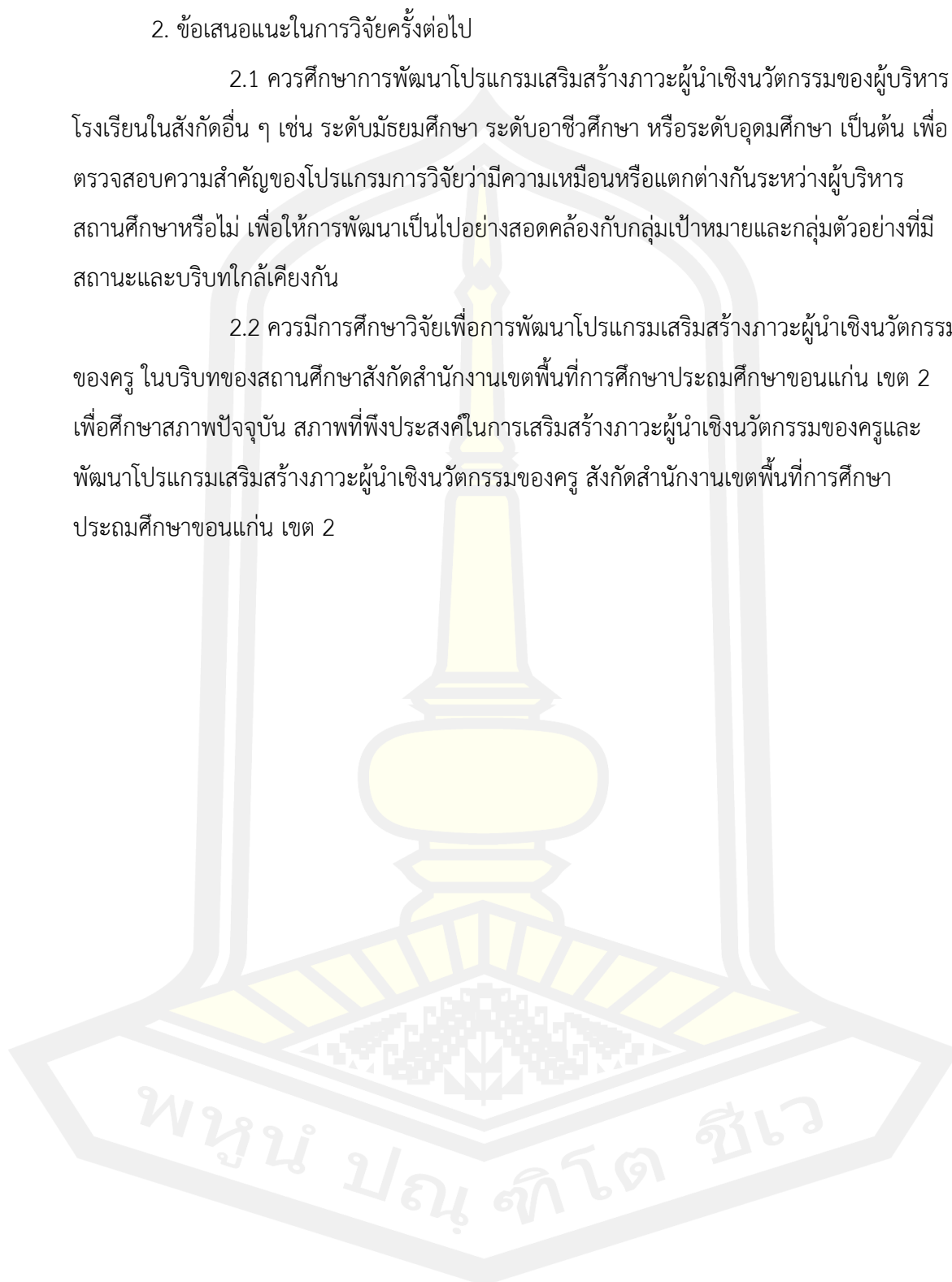
1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ควรมีการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเลือกกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบท และมุ่งเน้นนำความรู้ ความเข้าใจที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรมไปดำเนินการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมทักษะและ พัฒนาศักยภาพ และเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ให้ดีขึ้น



## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ เช่น ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา หรือระดับอุดมศึกษา เป็นต้น เพื่อตรวจสอบความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและบริบทใกล้เคียงกัน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู ในบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุด. (2550). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: พี. เค. อินเตอร์พรีนธ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- \_\_\_\_\_. (2557). **การพัฒนาคุณภาพครูเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ศตวรรษที่ 2**. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์**. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- กรมวิชาการ.กระทรวงศึกษาธิการ. (2535) **ความคิดสร้างสรรค์ หลักการ ทฤษฎี การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กীরติ ยงยิ่งยง. (2552). **องค์การแห่งนวัตกรรมแนวคิดและกระบวนการ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุลชลี จงเจริญ. (2561ก). **นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หน่วยที่ 12**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2561ข). **ประมวลสาระชุดวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ หน่วยที่ 11- 15**. นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2562). **การพัฒนาชุดฝึกอบรมผ่านเว็บเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในประเทศไทย**. วารสารครุศาสตร์, 47(1), 18-36. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). **ความคิดสร้างสรรค์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ซีเคสมิเดีย.
- \_\_\_\_\_. (2553). **การคิดเชิงสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : ซีเคสมิเดีย.
- คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). **การควบคุม การวัดประเมิน และการจัดการความรู้**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ทวีพรีนธ์ (1991) จำกัด.

จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล. (2553). **บริหารคนเหนือตำรา 2**. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯธุรกิจ.

จีระศักดิ์ นามวงษ์ (2563). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**

จีราภา ประพันธ์พัฒน์. (2560). **การศึกษามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.**

ชัชฎาภา วัฒนธรรม. (2554). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชานวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.**

ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2546). **การผลิตชุดการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์. กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์.**

ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์และปาริชาติ สถาปิตานนท์. (2549). **การประชุมอย่างสร้างสรรค์ ศิลปะแห่งการสร้างพลังเพื่อการเปลี่ยน. [ออนไลน์] : ได้จาก [http://www.pattanathai.nesdb.go.th/PTFweb/Interesting\\_menu/PalangPanDin/FileProject/Business/Rbusiness.doc](http://www.pattanathai.nesdb.go.th/PTFweb/Interesting_menu/PalangPanDin/FileProject/Business/Rbusiness.doc). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 26 กรกฎาคม 2565].**

ชัยศักดิ์ ลีลาจรัสกุล. (2542). **ชุดกิจกรรมค่ายคณิตศาสตร์ เพื่อพัฒนาการจัดค่ายคณิตศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ.**

ชัยเสถียร พรหมศรี. (2550). **การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.**

\_\_\_\_\_. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.**

\_\_\_\_\_. (2561). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.**

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). **ความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

ชูชัย สมितिไกร. (2557). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

ฐาปนา ฉิ่งไพศาล. (2559). **องค์การและการจัดการ. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.**

ฐิติวุฒิ สุนนันทน์. (2546). **วิสัยทัศน์ของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพกลุ่มภาคกลาง**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ณัฐชุตตา วิจิตรจามรี. (2558). **การสื่อสารในองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ถวัลย์ มาศจรัส และ วรณภา มั่งบุญแก้ว. (2555). **นวัตกรรมการศึกษา ชุดแผนการจัดกิจกรรมการใช้หนังสือสำหรับเด็กปฐมวัย (อนุบาล)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ชารอักษร.

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

อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

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

\_\_\_\_\_. (2555). **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

\_\_\_\_\_. (2559). **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ** (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

\_\_\_\_\_. (2546). **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

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

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เนาวนิตย์ สงคราม. (2556). **การสร้างนวัตกรรม : เปลี่ยนผู้เรียนให้เป็นผู้สร้างนวัตกรรมจากงานวิจัยสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เนาวรัตน์ เยาวนาถ. (2562). **แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2. การศึกษาค้นคว้าอิสระ** แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2543). **นวัตกรรมการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : อารุเอส พรินติ้ง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2555). **การจัดการองค์การ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2556). **ทฤษฎีและการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ เอส.พรินติ้ง ไทยแพคตอริ์.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2548). **มุ่งบริหารสู่การเป็นผู้นำ : วิทยาลัยกับนักบริหารการจูงใจคนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ปวีณา กันถิน. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5. บัณฑิตวิทยาลัย :**  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประคอง สุคนธจิตต์. (2551). **การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- ประเวศ วะสี. (2541). **ชุมชนเข้มแข็ง ทูตทางสังคมไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม และธนาคารออมสิน.
- ปาริฉัตร พรสุวรรณ. (2562). **การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4. ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น**.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร. (2543). **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา**. กรุงเทพฯ :  
โครงการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข
- พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). **การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร**. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- พัชรา วาณิชชิล. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พิชาย รัตนดิถก ฅ ฎเก็ต. (2552). องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ริงค์ ปียอนด์ บึคส์.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร. (2553). ผู้นำ...การบริหาร...ยุคใหม่.กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2551). การเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_. (2553ก). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในแก่นการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- \_\_\_\_\_. (2553ข). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ บาลัน . (2551). ทักษะการบริหารทีม. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพรินท์จำกัด.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2557). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มนตรี.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2550). รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2540). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการศึกษา 501702 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรการศึกษา เล่ม 2. มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์.
- ยงยุทธ ไชยชนะ. (2562). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://th.wikipedia.org>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 11 กรกฎาคม 2565].
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

- วันทนา เมืองจันทร์. (2540). **วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สยามมิตร.
- วชิณ อ่อนอ้าย และคณะ. (2558). รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม.  
**วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร**, 17(2), 74-84.
- วนิช สุธารัตน์. (2547). **ความคิดและความคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วรารณณ์ ตระกูลสฤชดี. (2550). **การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). **การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**.
- วิกานดา เกษตรเอี่ยม. (2558). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และคณะ (2558). **กระบวนการทัศน์การโค้ชเพื่อเสริมสร้างทักษะการสร้างสรรค์และ  
นวัตกรรม**. กรุงเทพฯ : จรัลสนิทวงศ์การพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2562). **การพัฒนาทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรม**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตร  
และการเรียนรู้
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2551). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : เอช.เอ็น.กรุ๊ป.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). **ภาวะผู้นำฉบับก้าวหน้ายุค**. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- \_\_\_\_\_. (2550). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- \_\_\_\_\_. (2558). **ภาวะผู้นำ**. นนทบุรี : วิทยอดมสาส์น.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2545). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์  
องค์การศึกษาไทย**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : พิมพ์พิสูทธิ์
- \_\_\_\_\_. (2548). **การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบท  
วิเคราะห์**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธิ์.
- \_\_\_\_\_. (2557). **แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ :  
ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.



วีรรุช มาชะศิริรานนท์. (2544). การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

\_\_\_\_\_. (2544). ความเป็นผู้นำในเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. จุลสารพัฒนาข้าราชการ, 1(1), 25-28.

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2552). องค์การแห่งนวัตกรรม ทางเลือกแห่งผู้ประกอบการยุคใหม่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

\_\_\_\_\_. (2553). “องค์การแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). ทฤษฎีการประเมิน. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เศวานิต เศษมานนท์. (2544). ภาวะผู้นำ (Leadership). นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547) การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น.

สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2560). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.

\_\_\_\_\_. (2548). ภาวะผู้นำทฤษฎีและการปฏิบัติศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). หลักการทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุนันทา เลานันท์. (2549). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ: แอนด์เมตสติเกอร์แอนด์ดีไซน์.

\_\_\_\_\_. (2551). การสร้างทีมงาน (พิมพ์ครั้งที่4). กรุงเทพฯ: แอนด์เมตสติเกอร์แอนด์ ดีไซน์.

สมิตรา พงศธร. (2550). สรุปรื่องของหลักสูตร. วารสารสภาการศึกษาภาคทอริกแห่งประเทศไทย, 2(9), 15–23.

- สุเมธ แสงนิมนวล. (2544). **ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด**. กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา** : เอกสารประกอบการสอน. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2559). **วิจัยทางการบริหารและพัฒนาการศึกษา : Research in Educational**. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวรรณ เทพประสิทธิ์. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง – เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยี การบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุวิมล เขี้ยวแก้ว. (2540). **การสอนวิทยาศาสตร์ในระดับมัธยมศึกษา**. ปัตตานี: ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิทย์ เมฆินทรีย์. (2546). **การบริหารนวัตกรรมศาสตร์ใหม่ของการจัดการ**. **วารสารการจัดการสมัยใหม่**, 1(1), 11-19, กรกฎาคม.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2546). **การบริหารนวัตกรรม : ศาสตร์ใหม่ของการจัดการ**. **วารสารการจัดการสมัยใหม่**, 1(1), 35-43.
- \_\_\_\_\_. (2548). **การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่**. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมชาย เทพแสง. (2552). **ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์: รูปแบบใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในทศวรรษหน้า** **วารสารบริหารศึกษา มศว**. 6(11), 83–95, กรกฎาคม–ธันวาคม.
- สมคิด บางโม. (2558). **องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7)**. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.

สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2553). **ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กทม. สันติ :

ประสานการพิมพ์.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553). **การจัดการความรู้กับนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: สามลดา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). **สารสนเทศ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ:

กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

\_\_\_\_\_. (2549). **สุดยอดนวัตกรรมไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ

กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. (2563). **แผนปฏิบัติการประจำปี**

**งบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2564**. [ออนไลน์]. ได้จาก:

<https://www.ksn1.go.th/web2020/?p=12689> [สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2565].

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง**

**(พ.ศ. 2552-2561)**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

\_\_\_\_\_. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579**. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวาน

กราฟฟิค จำกัด.

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา**.

กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.

หลุย จำปาเทศ. (2540). **จิตวิทยาการบริหาร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์. (2559). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)**. สืบค้นจาก

<https://www.truelookpanya.com/knowledge/content/52233/-edu-teaartedu-teaarteaartdir-> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 6 กรกฎาคม 2565].

อภิวัฒน์ เจนเชี่ยวชาญ. (2549). **ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียน**

**ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม**. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- อาคม วัตโธสง. (2547). **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559). **การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70 : 20 : 10 Learning Model**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อรนุช ลิ้มตศิริ (2556). **นวัตกรรมและเทคโนโลยีการจัดการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- \_\_\_\_\_. (2546). **นวัตกรรมและเทคโนโลยีการเรียนการสอน**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- A., Gelbard, R. & Gefen, D. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. **Creativity Research Journal**, 2(2), 250–260
- \_\_\_\_\_. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. **The Leadership**, 21(3), 339-349.
- Adair, John E. (1996). **Effective Innovation: How to Stay Ahead of The Competition**. London: Pan Books.
- Ailin, M., & Lindgren, P. (2008). Conceptualizing Strategic Innovation Leadership for Competitive Survival and Excellence. **Journal of Knowledge Globalization**, 1(6), 87-107.
- Alsolami, H.A., Cheng, K.T., & Twalh, M.I. (2016). Revisiting innovation leadership. **Open Journal of Leadership**, 8(3), 31-38.
- Armstrong, M. (2010). **Armstrong's Handbook of Reward Management Practice : Improving Performance Through Reward**. 3<sup>rd</sup>ed. Great Britain: Kogan Page.
- Avolio, B.J. (1999). **Full range Leadership Development : Building the Vital Force in Organizations**. Thousand Oaks, CA : Sage.

Bagley, R.O. (2014). **The 10 Traits Of Great Innovators**. [online]. Available from:

<http://www.forbes.com/sites/rebeccabagley/2014/01/15/the-10-traits-ofgreatinnovators.html>. [accessed 20 July 2022]

Barr, M.J. and L.A. Keating. (1990). **Developing Effective Student Services Program**. San Francisco: Jossey-Bass.

Bass, B.M. (2013). **The Future of Leadership in Learning Organizations**. New York : Prentice-Hall.

Beard, H., Caldwell, B.J. and R.H. Millikan. (1989). **Creating an excellent school: Some new management techniques**. London : Routledge.

Bennis, W. (2002). **Creative Leadership**. Bangkok : Chulalongkorn University.

Boone, Edgar J. (1992). **Developing Program in Adult Education**. New Jersey: Prentice Hall.

Campbell, S. & Samiec, E. (2005). **5-D Leadership : Key Dimensions for Leading in the Real World**. Mountain View, California: Davies-Black.

Casse, P. and P.G. Claudel. (2007). **Philosophy for creative leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders**. Oregon: Athena Press.

Charney, C. and K. Conway. (2005). **The Trainer's Tool Kit**. 2<sup>nd</sup>ed. New York: American Management Association.

Christiansen, James A. (2000). **Building The Innovative Organization: Management Systems that Encourage Innovation**. Hampshire: Macmillan Press.

Coste, T.G. (2009). **Creative Leadership & Women**. Retrieved September 9, 2011, from <http://www.pptsearch.net/details-creative-leadership-amp-women-349420.html>. [accessed 2 July 2022]

- Dave. (2007). **Characteristics of Innovative Leaders**. Available from <http://innovativeleadership.blogspot.com/2007/02/innovative-leadership-progress-at-warp.html>. [accessed 25 June 2022]
- Davidovich, R. (2010). **Beyond School Improvement: The Innovative Leadership**. United States: Corwin Press.
- Derick Meado. (2016). **The Role of the Principal in Schools**. Available from: <http://teaching.about.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm>. [accessed 15 June 2022].
- Dessler, G. (2002). **A frame for human resource management**. 2<sup>nd</sup>ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Dodea21. (2014). **Instructional Leadership : Self-Assessment and Reflection Continuum**. Available from: [https://content.dodea.edu/teach\\_learn/professional\\_development/21/docs/rincipals/self\\_assessment/self\\_assessment\\_instructional\\_leadership.pdf](https://content.dodea.edu/teach_learn/professional_development/21/docs/rincipals/self_assessment/self_assessment_instructional_leadership.pdf). [accessed 15 June 2022].
- Drucker, P. F. (1985). **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper and Row.
- Dubrin, A.J. (1998). **Leadership : Research Finding, Practice and Skills**. Boston : Houghton Muffling.
- \_\_\_\_\_. (2004). **Principle of leadership**. South-western: Cengage Learning.
- \_\_\_\_\_. (2010). **Principles of Leadership**. 6<sup>th</sup>ed. Canada : South Western, Cengage Learning.
- Dyer, J.W.G. and others. (2013). **Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance**. 5th ed. USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Ellis, N.E. and A.W. Joslin. (1990). **Shared Governance and Responsibility : The Keys to leadership, Commitment and Vision in School Reform**. U.S. : Department of Educational Design and Management School of Education.

- Fox, A. (1974). **Beyond contract: Work, power and trust relations**. London: Faber and Faber.
- Frederickson, G.H. et al. (2012). **The Public Administration Theory Primer**. Philadelphia: Westview Press.
- George, B. (2012). **Developing Innovative Leaders**. [online]. Available from: <http://www.billgeorge.org/page/developing-innovative-leaders1>. [accessed 12 July 2022].
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. **American Psychologist**, 5(9), 444–454.
- \_\_\_\_\_. (1967). **The Nature of Human Intelligence**. McGraw-Hill, Book Company.
- Hanson, E.M. (2003). **Education Administration and Organizational Behavior**. 5<sup>th</sup>ed. In C. Huxam (Ed.). *Creating collaboration advantage*. (pp. 152-164). Boston : Pearson Education.
- Hatch, T. (2009). **The Outside-Inside Connection: Educational Leadership**. New York.
- Hay Group. 2005. **The Innovative Organization: Lessons Learned from Most Admired Companies**. Hay Insight Selections. Retrieved April 2, 2009 from [http://www.haygroup.com/downloads/es/Hay\\_Insight\\_Selections\\_April\\_2005.p](http://www.haygroup.com/downloads/es/Hay_Insight_Selections_April_2005.p) [accessed 12 June 2022].
- Hickman, C.R., & Silva, M.A. (1984). **Creating excellence**. New York: New American library.
- Higgins, James M. (1995). **Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ – It's Innovation Quotient**. New York: New Management Publishing Company.

- Holder, Bob J. and Matter, Gary. 2008. **The Innovative Organization**. Retrieved December 11, 2009 from <http://www.geocities.com/CollegePark/Library/1048/innova.html>. [accessed 5 June 2022].
- Horth, D. M. & Vohar, J. (2012). **Becoming a leader who fosters innovation**. Baffles: Guildford & King Lynn.
- \_\_\_\_\_. (2014). **Innovation Leadership How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results**. Greensborough, NC : Center for Creative Leadership.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2005). **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. New York : McGraw-Hill.
- Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). **Leading for innovation: Direct and indirect influences**. *Advances in Developing Human Resources*, 13, 248-265.
- Isaksen, S. and others. (2011). **Creative Approaches to Problem Solving : A Framework for Innovation and Change**. New York : Sage.
- Jennings, C. (2013). **Framework for High Performance**. [online]. Available from : <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010framework-for-highperformance.html>. [accessed 14 June 2022].
- Jong, J.P.J. and D.N. Den Hartog. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior. **European Journal of Innovation Management**, 10(1), 41-64.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). **The role transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings**. *The Leadership Quarterly*, 14(5), 525-544.
- Kapur, S. (2007). **How a Visionary Leader is Made**. [online]. Available from : <http://rediff/money/2007/jul/03leader.htm>. [accessed 25 June 2022].



- Kaufman, R., & English, F. W. (1981). **Needs assessment: Concepts and application.** Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Keith, D. D. (1972). **Human behavior at work- human relations and organization behavior.** *New Planner*, 35, 216-224
- Kho, E.C. (2001). **An Evaluation Study of the Effectiveness of a United States Based Global Leadership Development Program.** Dissertation.
- Kozloski, K.C. (2006). **Principal leadership for technology integration : A study of principal technology leadership.** Philadelphia : Drexel University.
- Lawson, K. (2008). **Leadership Development Basics.** Nashville, TN : ASTD Press.
- Leonard, D. (1995). **Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation.** Boston, MA: Harvard Business School Press
- Loader, A. (2016). **Why should you show innovative leadership?.** [online]. Available from : <https://blog.castle.co/innovative-leadership>. [accessed 25 June 2022]
- Locke, E. A. et al. (1991). **The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully.** New York: Lexington Books.
- Lombardo, S. Michael, M. and R.W. Eichinger. (1996). **The Career Architect Development Planner.** Minneapolis : Lominger
- Lussier, R.N. (2001). **Effective Leadership.** 3<sup>rd</sup>ed. Sydney : Thomson/South-Western.
- Marquardt, M.J. and A. Reynolds. (1994). **The Global Learning Organization.** New York : IRWIN.
- Mankin, D. (2009). **Human Resource Development.** New York : Oxford University Press.

- Maxwell, J.C. (2011). **The 5 Levels of Leadership** : Proven Steps to Maximize Your Potential. 4<sup>th</sup>ed. New York : Center Street.
- McCauley, C.D. (1986). **Developmental Experiences in Managerial Work** : A Literature Review. North Carolina : Center for Creative Leadership.
- Mondy, R.W. (2010). **Human Resource Management**. 11<sup>th</sup>ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Morton, J.A. (1971). **Organization for Innovation: A Systems Approach to Technical Management**: 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. (1980). **Corporate Human Resource Development: A Management Tool**. Housto: Gulf.
- Nanus, B. (1992). **Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Osborn, A. (1963). **Applied Imagination**. New York: Charles Scribers.
- O'Toole, J. (1971). **Chairman : Work in American**. Massachusetts : The MTT Press.
- Palus, C.J. and D.M. Horth. (2005). **The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges**. San Francisco : Jossey Bass.
- Parker, J.P.& Begnaud, L.G.. (2004). **Developing Creative Leadership**. Portsmouth,NH. : Teacher Ideas Press
- Pollock, K. (2008). The Four Pillars of Innovation: An Elementary School Perspective. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, 13(2), 2-18.

- Quigley, J. V. (1993). **Vision: How Leaders develop it, Share it & sustain it.**  
New York: McGraw-Hill.
- Quinn, James B. 1991. **Managing Innovation: Controlled Chaos.** **Harvard Business Review.** 63(3): 17-28. Retrieved March 12, 2009 [accessed 16 July 2022] from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1504499](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504499).
- Reeder, W. (1974). **Some aspect of the informal social participation of families.**  
New York: Methuen.
- Reuter, P. (2011). **Doped : How To Plants Wreak Havoc on the Countries that Produce and Consume Them and Everyone in Between Foreign Policy.**  
[online]. Available from : [http://www.foreignpolicy.com/articles/2009/10/19/prime\\_numbers\\_doped?page=0,2](http://www.foreignpolicy.com/articles/2009/10/19/prime_numbers_doped?page=0,2). [accessed 25 August 2022].
- Riedl, R. and others. (1998). **Leadership for a technology rich educational environment.** Washington DC : Paper presented at the Society for Information Technology and Teacher education International Conference.
- Robbins, S. P. (2001). **Organization Behavior.** New Jersey, N: Prentice Hall
- \_\_\_\_\_. (2003n). **Management.** 7<sup>th</sup>ed. New Jersey: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. (2003n). **Organization Behavior : Concepts Controversies and Application.** New Jersey : Pearson prentice hall
- Robert, F.B. and Z. Jeff. (2010). **Leadership vacuums and overcoming barriers to innovation.** [online]. Available from : <http://www.businessstrategyinnovation.com/2010/04/leadership-vacuums-and-overcoming.html>. [accessed 25 June 2022].
- Rogers, E.M. (1962). **Diffusion of Innovations.** New York : Glencoe.
- \_\_\_\_\_. (1983). **Diffusion of Innovation.** New York: The Free Press.

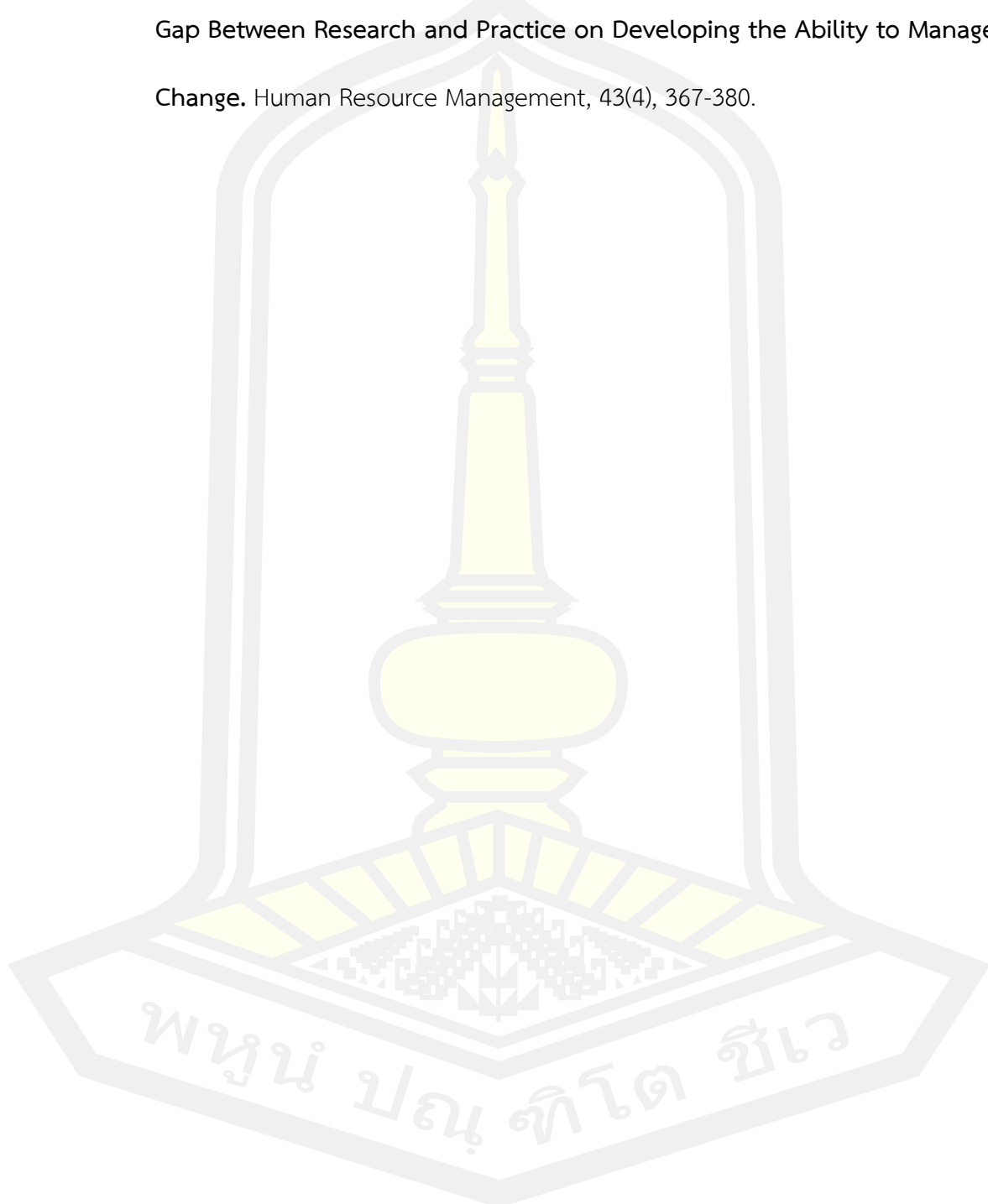
- \_\_\_\_\_. (2003). **Diffusion of innovation**. New York: Free Press.
- Rogers, E.M. and F.F. Shoemaker. (1971). **Communication of Innovations a: Cross-Cultural Approach**. New York : Free Press.
- Romig, D. A. (1996). **Break Through Teamwork** : Outstanding Result using Structured.
- Sapience Group. (2015). **Leadership Development**. [Online]. Available from: <http://www.SapienceGroup.net>. [accessed 7 June 2022].
- Sashkin, M. (1988). **Visionary Leadership**. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (Eds.), **Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Defectiveness**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schiller, J. (2003). **Working with ICT : perceptions of Australian principals**. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 171-185.
- Schulet, S. and Stuart, Y. (1986). **Effective Personnel Management**. Singapore: Harper.
- Sims, R.R. (2006). **Human Resource Development: Today and Tomorrow**. Greenwich, CT : Information Age.
- Sen, A. & Eren, E. (2012). **Innovative leadership for the twenty-first century**. *Social and Behavioral Sciences*, 41(3), 1-14
- Sharma, P. (2008). **Innovative-Leadership**. Retried July 10, 2013, from <http://www.scribd.com/doc/4705971/Innovative-Leadership> [accessed 1 July 2022].
- Sloane, P. (2007). **The innovative leader**. United States: Kogan Page Limited.
- Smith, C.L. (2010). **The Four Components Found in Innovative Organization : an Investigation of Malcolm Aldridge National Quality Award Winners Since 2000**. Ph.D. Thesis, Capella University.

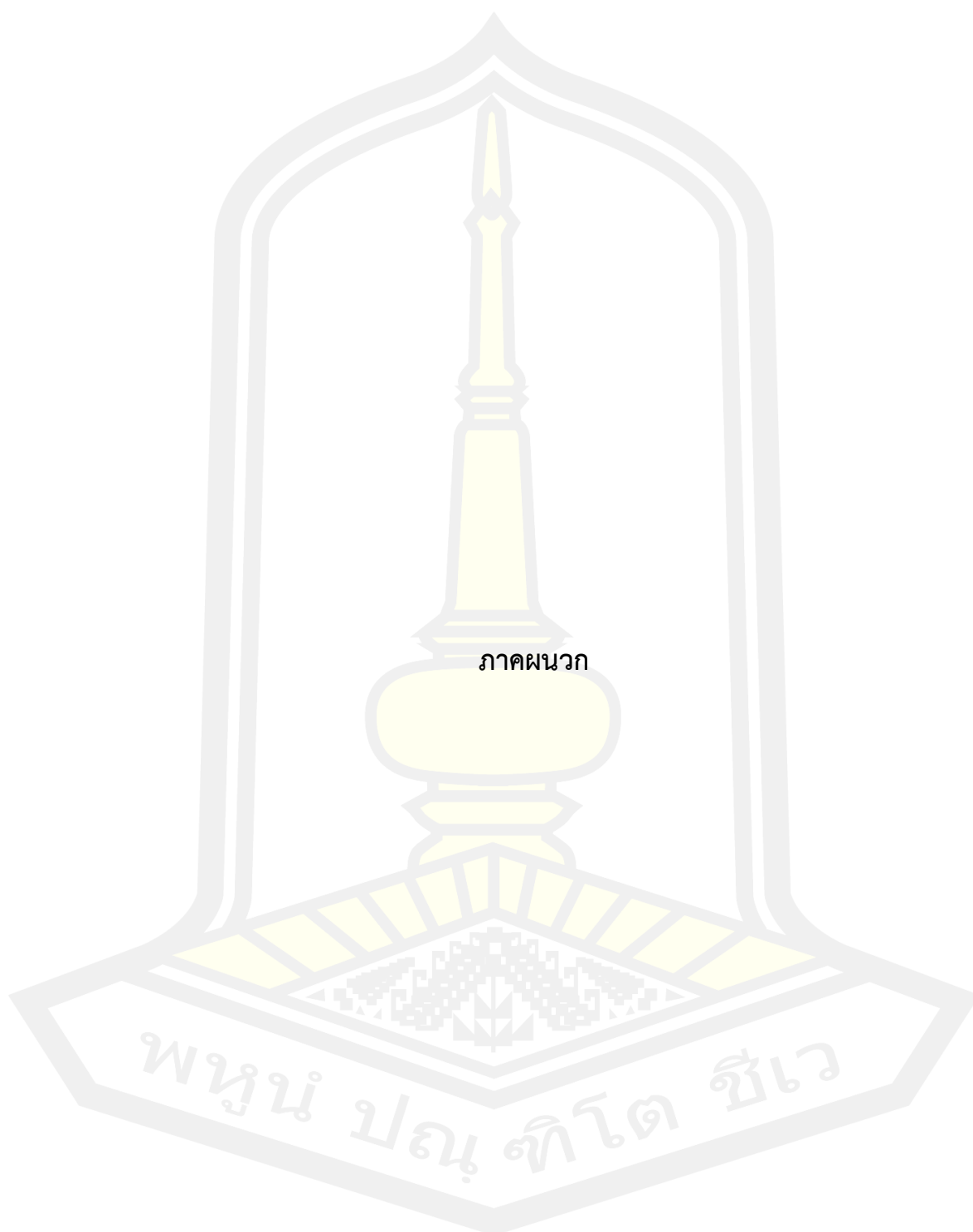
- Sousa, D.A. (2003). **How the gifted brain learners**. California : corwin press.
- Sternberg, R. J. (2011). Creativity. **Cognitive Psychology**. 6<sup>th</sup>ed. Cengage Learning.
- The Wallace Foundation. (2012). **The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning**. New York: Author.
- Thompson, S. (2009). **Visionary Leadership in action While There is More to Leadership Than Vision**. [online]. Available from : <http://www.books.google.co.th/books?isbn=0761971777>. [accessed 20 July 2022].
- Tidd and others (2001). **Managing innovation** (2<sup>nd</sup>ed). Chichester : Willey and Son.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). **An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationship**. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Torrance. Palue E. (1963). **Education and The Creative Potential**. Minneapolis : The Lund Press.
- Trethowon, David M. (1991). **Management with appraisal achieving quality schools through performance management**. London: Paul Chapman.
- Ubaidillah, M. (2018). Innovation Leadership in improving the quality of Education. **International Journal of Mechanical Engineering and Technology**, 9(7), 1288-1299.
- Von Stamm, Bettina. 2008. **Managing Innovation, Design and Creativity**. Chichester: John Wiley & Sons.
- Vrakking, W. J. 1990. **The Innovative Organization**. *Long Range Planning*. 23(2): 94-102. Retrieved December 23, 2008 from Elsevier Science.

- Watson, S.H. (2000). **Leadership Requirement in the 21 Century** : The Perception of Canadian Private Sector Leader. Dissertation Abstracts International. 3(2), 356-A.
- Weberg, D. (2013). Innovation leadership behaviors. **Starting the complexity journey**. Burlington, NJ: Jones & Bartlett Learning.
- Weiss, S. D. and Legand, P. C. (2011). **Innovative Intelligence**. Ontario: John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- Westley, F. and H. Mintzberg. (1989). Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, 10, 17-32.
- Wexley, Kenneth N. and Latham, Gary P. (1991). **Developing and Training Human Resources in Organizations**. (4<sup>th</sup>ed). New York: McGraw-Hill.
- Wheatly, M. (1999). **Leadership and the New Science**: Discovering order in a chaotic world. 2<sup>nd</sup>ed. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Whirlpool Corporation. (2009). **Awards and Recognition**. Whirlpool Corporation. [online]. Available from : [http://www.whirlpoolcorp.com/about/awards\\_recognition.aspx](http://www.whirlpoolcorp.com/about/awards_recognition.aspx) [accessed 20 July 2022].
- Wilmore, E.L. (2002). **Principal leadership**: Applying the new educational leadership constituent council (ELCC) standards. California: Corwin Press.
- Woodcock, M. (1989). **Team development manual**. Great Britain: Gower Publishing.
- Yee, D.L. (2000). **Image of school principals' information and communication technology leadership**. *Journal of Information Technology for Teacher Education*, 9(3), 287-302.
- Yukl, G. (1998). **Leadership in Organizations**. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

\_\_\_\_\_. (2010). **Leadership in Organizations**. 7<sup>th</sup>ed. New Jersey : Pearson.

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





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



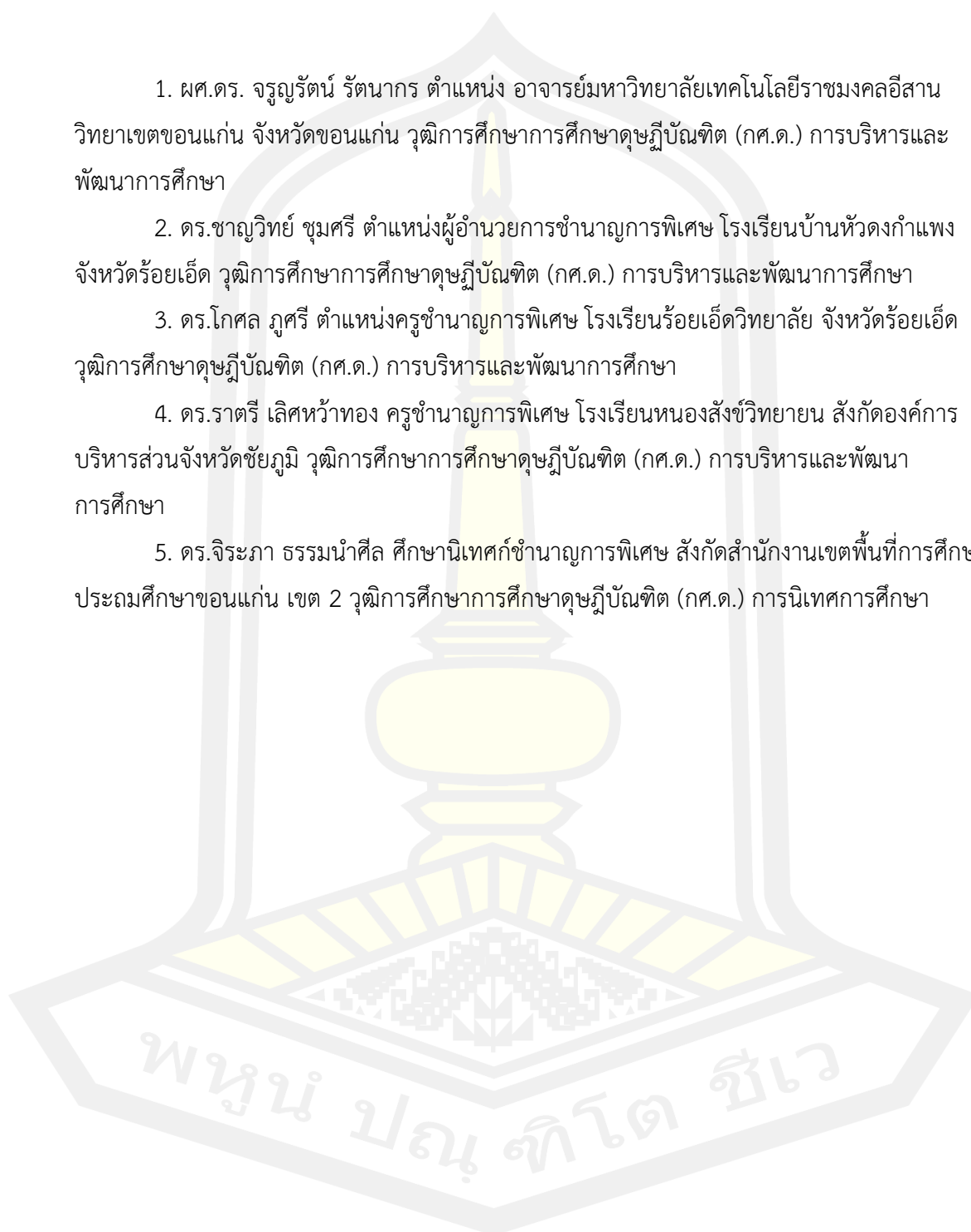


ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุณฺ ปณฺ ทิโต ชีเว

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผศ.ดร. จรูญรัตน์ รัตนกร ตำแหน่ง อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา
2. ดร.ชาญวิทย์ ชุมศรี ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหัวดงกำแพง จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา
3. ดร.โกศล ภูศรี ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา
4. ดร.ราตรี เลิศหว่าทอง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองสังข์วิทยายน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา
5. ดร.จิระภา ธรรมนำสีล ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การนิเทศการศึกษา



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. นายประมวล ศรีฤตา       | ผู้อำนวยการโรงเรียนไตรคามประชาพัฒนา    |
| 2. นางกัญญารัตน์ นามวิเศษ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังฝื่อ-ขามป้อม |
| 3. นายบัญชา ยุทไธสง       | ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านชนบท       |
| 4. นายสำรวย พรประไพ       | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านภูเหล็ก         |
| 5. นายวีระพล บัวคำภู      | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเสือเต่า        |

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. นายสมใจ มณีวงษ์        | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ประถมศึกษา       |
| 2. นางสุจิตรา ดวงจิตร     | ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านไผ่ยิ่งยงอุทิศ |
| 3. นางนัตริญา จันทร์ลูทิน | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านผักหวานโนนสว่าง     |

พหุ ม ปณ จิ โด ชี เว



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัณฑิต วิชเว

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายของการวิจัย

(1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

(2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

**ตอนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

3. แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความจริง คำตอบที่เป็นจริงที่สุดจะช่วยให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การตอบคำถามของท่านถือเป็นความลับ ซึ่งจะไม่มีการเผยแพร่ต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวสุภัชชา กุลมอญ

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรศัพท์ 090-8406552

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. วุฒิการศึกษา

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์การทำงานบริหาร

( ) 1-5 ปี

( ) 6-10 ปี

( ) 10 ปีขึ้นไป

4. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)

( ) โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)

( ) โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 - 600 คน)

( ) โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 601 - 1,500 คน)

( ) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 1,501 คนขึ้นไป)















ตอนที่ 3 วิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง : ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไร โปรดเรียงลำดับ 5 ลำดับ

- \_\_\_\_\_ การเรียนรู้จากตนเอง
- \_\_\_\_\_ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น
- \_\_\_\_\_ การเรียนรู้จากความผิดพลาด
- \_\_\_\_\_ การเรียนรู้จากการฝึกอบรม
- \_\_\_\_\_ การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น
- \_\_\_\_\_ การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา
- \_\_\_\_\_ การประเมินผลก่อนการดำเนินการ
- \_\_\_\_\_ การดำเนินการเป็นขั้นตอน
- \_\_\_\_\_ การติดตามผล
- \_\_\_\_\_ การให้คำปรึกษา
- \_\_\_\_\_ การบรรยาย
- \_\_\_\_\_ การสาธิต
- \_\_\_\_\_ การศึกษาดูงาน
- \_\_\_\_\_ การศึกษาจากประสบการณ์

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

พหุบัณฑิต ชีวะ

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สำหรับการวิจัย  
 แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้วิจัยใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อต้องการทราบแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**ตอนที่ 2** สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) การคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และ 4) การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

**ตอนที่ 3** เรียงลำดับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นางสาวสุภัชชา กุลมอญ

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 090-8406552

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง : ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....  
สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษา

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวสุกัญชา กุลมอญ

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

### ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ

ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะที่ท่านเป็นมีประสบการณ์ในด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ท่านมีความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตามประเด็นที่กำหนดให้อย่างไร

#### ด้านที่ 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์

1. ท่านเปิดกว้าง รับความคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรในองค์กรและภายนอกองค์กร

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านกำหนดแผนผังงานหรือแผนงานที่คาดหวังของสถานศึกษาในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านสามารถนำความรู้เดิมมาปรับผสมผสานเข้ากับความรู้ใหม่ เพื่อเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่สร้างสรรค์ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิมได้

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

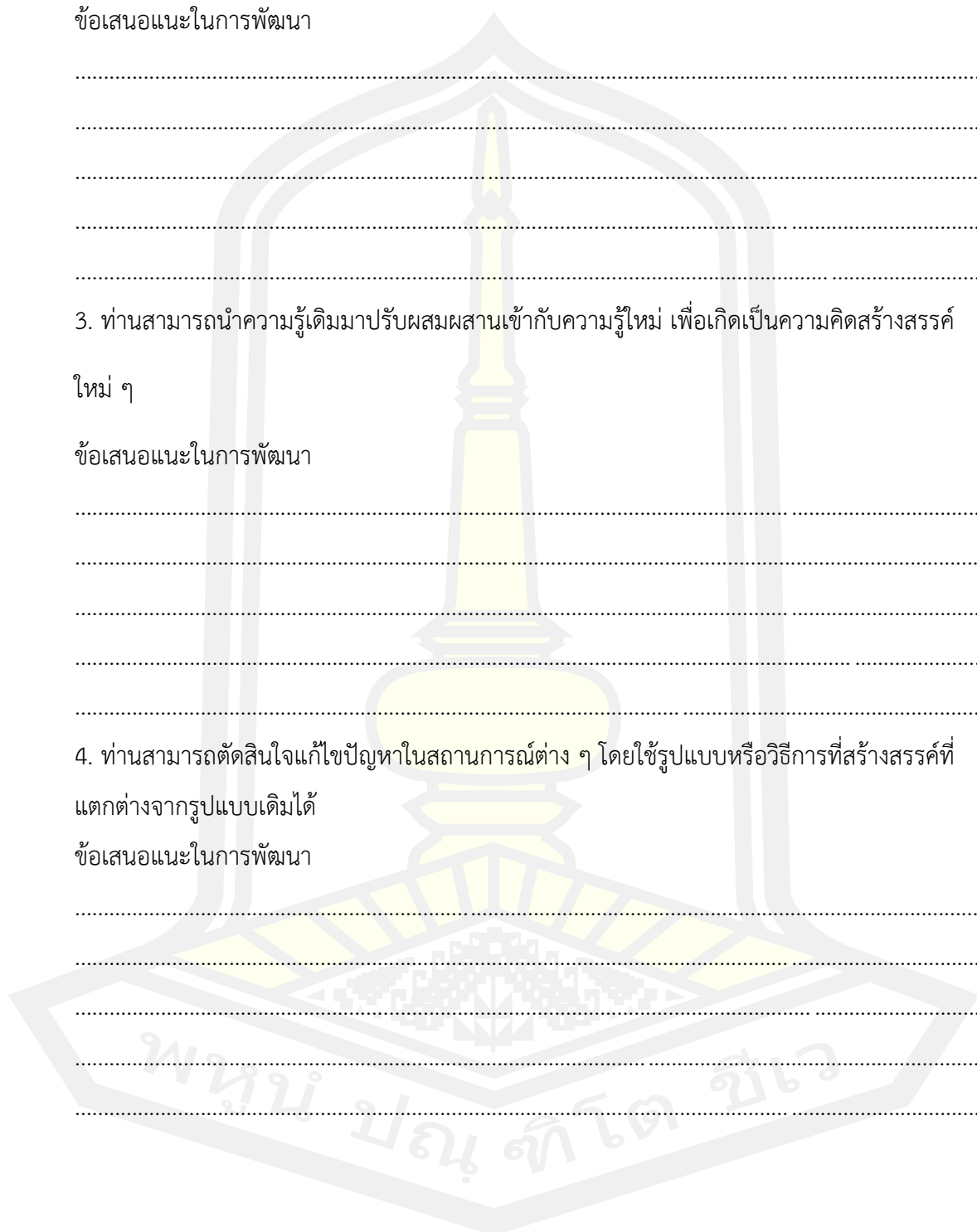
.....

.....

.....

.....

.....



**ด้านที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์**

1. ท่านกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ท่านใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ท่านสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ท่านมีความเพียรพยายาม กระตือรือร้น และมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

---

---

---

---

---

---

---

---



### ด้านที่ 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

1. ท่านอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านนวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา  
นวัตกรรมทางการศึกษาที่แตกต่างหรือแปลกใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ  
และประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

พวงมณี ปณฺฑิต ชิว

#### ด้านที่ 4 ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม

1. ท่านให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดภารกิจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านวางแผนการบริหารงานร่วมกับบุคลากรแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรค

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมอบหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในองค์กรและให้บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายและความถนัดแตกต่างกันทำงานร่วมกัน

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

พวงมณี ปลูก ชีวิต ชีวะ

ตอนที่ 3 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง : ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมขอ'

ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไร โปรดเรียงลำดับ 5 ลำดับ

- \_\_\_\_\_ การเรียนรู้จากตนเอง
- \_\_\_\_\_ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น
- \_\_\_\_\_ การเรียนรู้จากความผิดพลาด
- \_\_\_\_\_ การเรียนรู้จากการฝึกอบรม
- \_\_\_\_\_ การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น
- \_\_\_\_\_ การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา
- \_\_\_\_\_ การประเมินผลก่อนการดำเนินการ
- \_\_\_\_\_ การดำเนินการเป็นขั้นตอน
- \_\_\_\_\_ การติดตามผล
- \_\_\_\_\_ การให้คำปรึกษา
- \_\_\_\_\_ การบรรยาย
- \_\_\_\_\_ การสาธิต
- \_\_\_\_\_ การศึกษาดูงาน
- \_\_\_\_\_ การศึกษาจากประสบการณ์

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

พหุบัณฑิต ชีวะ

**แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2**

**คำชี้แจง :** แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ของ นางสาวสุภัชชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2. แบบประเมินนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ว่ามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด หลังจากที่ท่านได้ศึกษาโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

3. แบบประเมินแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี





รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.3 การประเมินการทำกิจกรรม ตามที่กำหนด										
5.4 การประเมินการนำเสนอผลงาน										
5.5 การประเมินความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมพัฒนา										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....





ภาคผนวก ค  
คุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

พหุณ ปณุ ทิโต สีเว



ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ข้อ	การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
4	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
5	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
6	1	1	1	-1	1	3	0.6	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
17	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
21	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
22	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	1	-1	1	1	1	2	0.6	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
29	1	-1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
31	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
32	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
33	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
34	1	1	0	1	1	2	0.8	ใช้ได้
35	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
36	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
37	1	-1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
38	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
39	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
40	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
41	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
42	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
43	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
44	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
45	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

สรุป ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 สามารถนำไปใช้ได้



ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

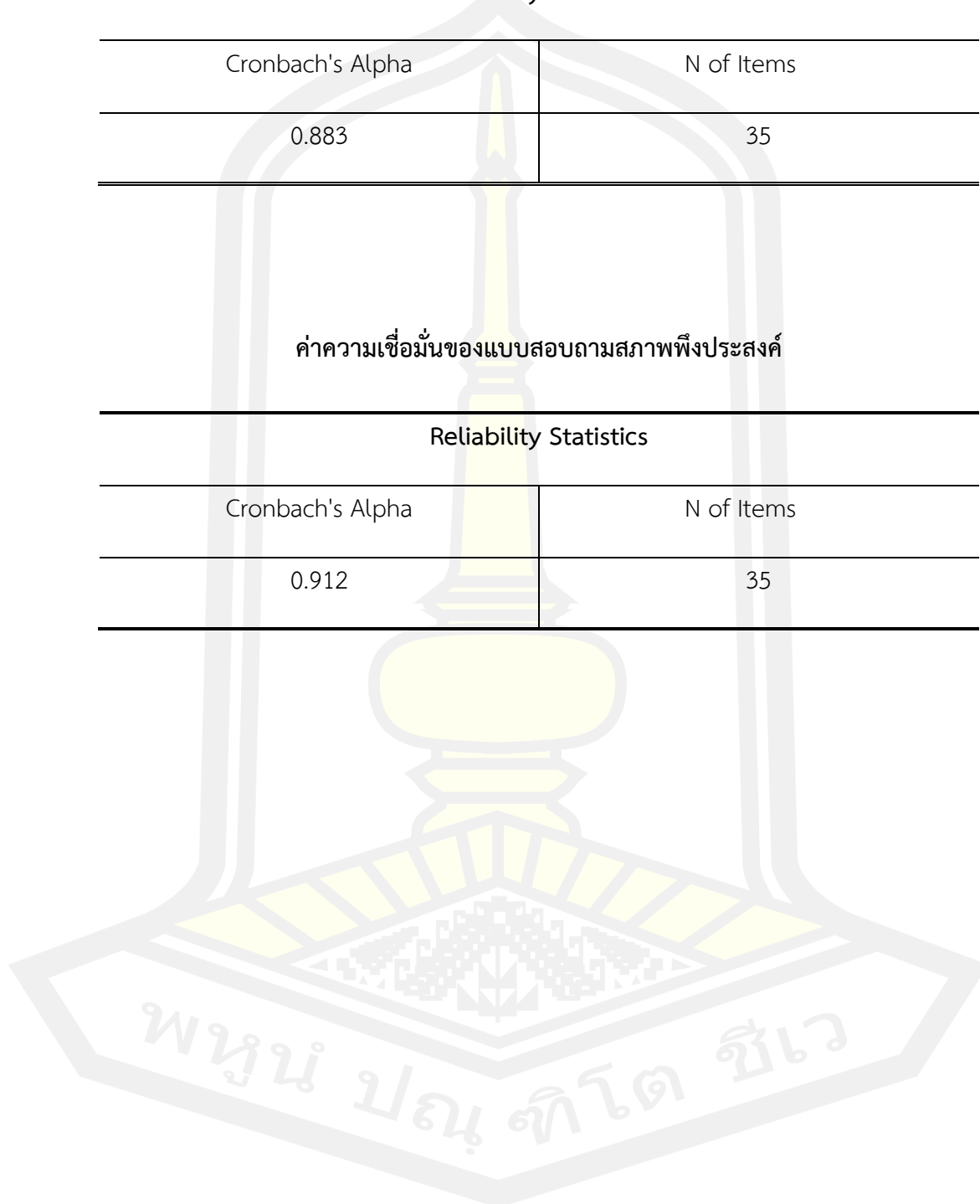
ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.465	0.493	19	0.577	0.615
2	0.290	0.264	20	0.483	0.407
3	0.467	0.547	21	0.509	0.591
4	0.336	0.468	22	0.674	0.582
5	0.294	0.504	23	0.364	0.284
6	0.521	0.326	24	0.439	0.506
7	0.379	0.471	25	0.323	0.343
8	0.420	0.716	26	0.356	0.280
9	0.309	0.468	27	0.356	0.343
10	0.672	0.573	28	0.298	0.393
11	0.311	0.267	29	0.406	0.423
12	0.357	0.315	30	0.584	0.539
13	0.342	0.249	31	0.271	0.282
14	0.304	0.447	32	0.359	0.312
15	0.323	0.516	33	0.509	0.594
16	0.262	0.516	34	0.238	0.406
17	0.307	0.330	35	0.255	0.516
18	0.223	0.625			

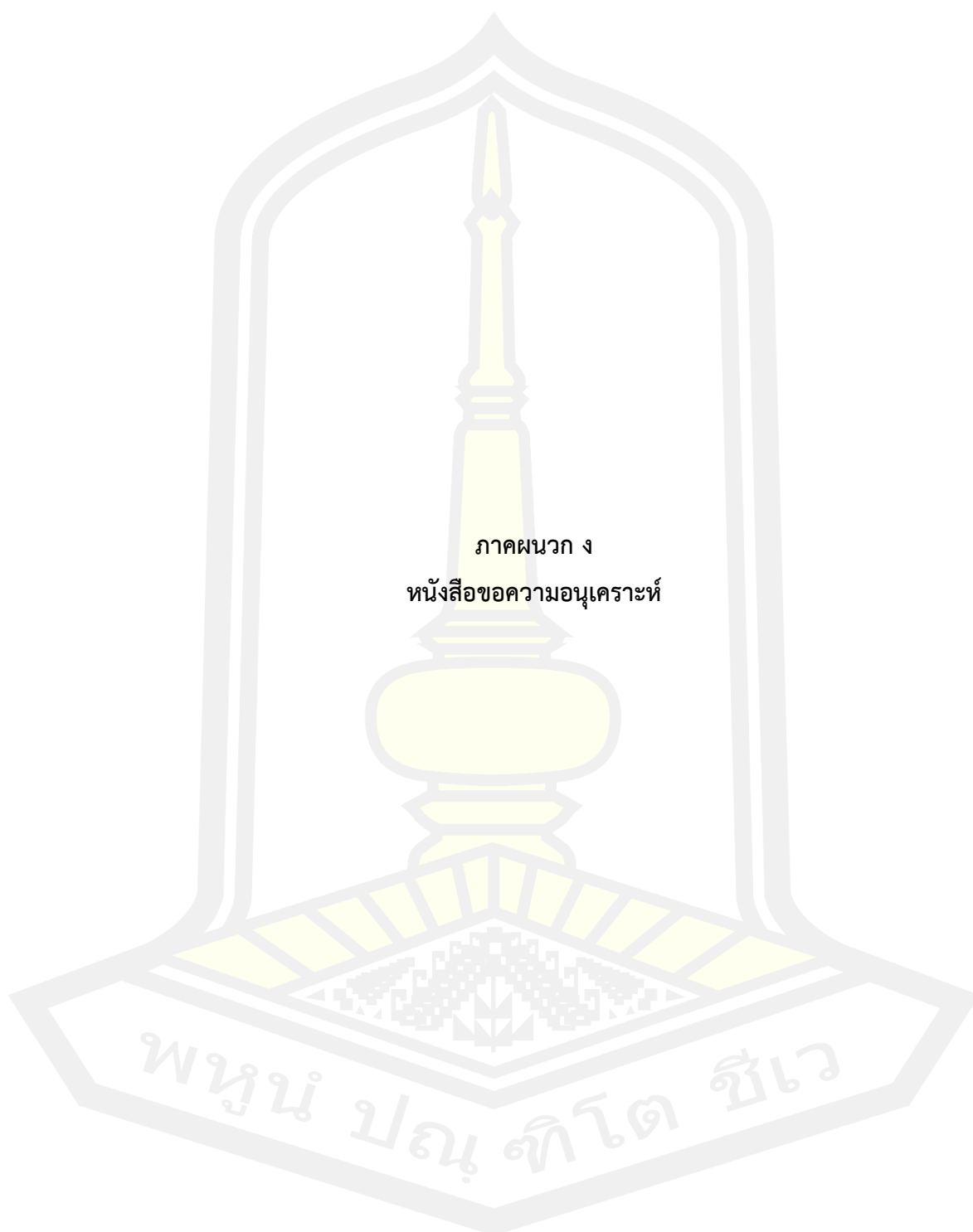
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.883	35

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพพึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.912	35





ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัณฑิตวิชเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว2605

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ด้วย นางสาวสุกษชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวสุกษชา กุลมอญ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2605

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน .....

ด้วย นางสาวสุกษชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวสุกษชา กุลมอญ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0908406552





ที่ อว 0605.5(2)/ว2579

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรยารัตน์ รัตนากร

ด้วย นางสาวสุกัซซา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสิอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2526

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ราตรี เลิศหว่าทอง

ด้วย นางสาวสุภัชชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2526

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.จิระภา ธรรมนำศีล

ด้วย นางสาวสุภัชชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2526

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.โกศล ภูศรี

ด้วย นางสาวสุกัซชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ 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 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2526

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ชาญวิทย์ ชุมศรี

ด้วย นางสาวสุภัชชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2526

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

7 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.จิระภา ธรรมนำศีล

ด้วย นางสาวสุภัชชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสิอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2579

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสมใจ มณีวงษ์

ด้วย นางสาวสุภัชชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ การมีวิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 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 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2579

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวสุจิตรา ดวงจิตร

ด้วย นางสาวสุภัชชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ การมีวิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0908406552





ที่ อว 0605.5(2)/ว3184

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางนัตริญา จันทร์ลูทิน

ด้วย นางสาวสุภัสชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมภาษณ์ การมีวิธีการปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 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 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2581

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายประมวล ศรีฤดา

ด้วย นางสาวสุภชชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรวิทย์ จันทศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 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 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2581

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายวีระพล บัวคำภู

ด้วย นางสาวสุภัชชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2581

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสำรวย พรประไพ

ด้วย นางสาวสุภัชชา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริลือ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2581

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายบัญชา ยุทโธสง

ด้วย นางสาวสุกัซซา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทรศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0908406552



ที่ อว 0605.5(2)/ว2581

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางกัญญารัตน์ นามวิเศษ

ด้วย นางสาวสุภัทษา กุลมอญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0908406552



ภาคผนวก จ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

จัดทำโดย

นางสาวสุภัชชา กุลมอญ

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โปรแกรมนี้พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ส่วนหลัก ๆ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยอธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม ขอบพระคุณความอนุเคราะห์จากอาจารย์พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนทั้งผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้จะจะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และ สถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

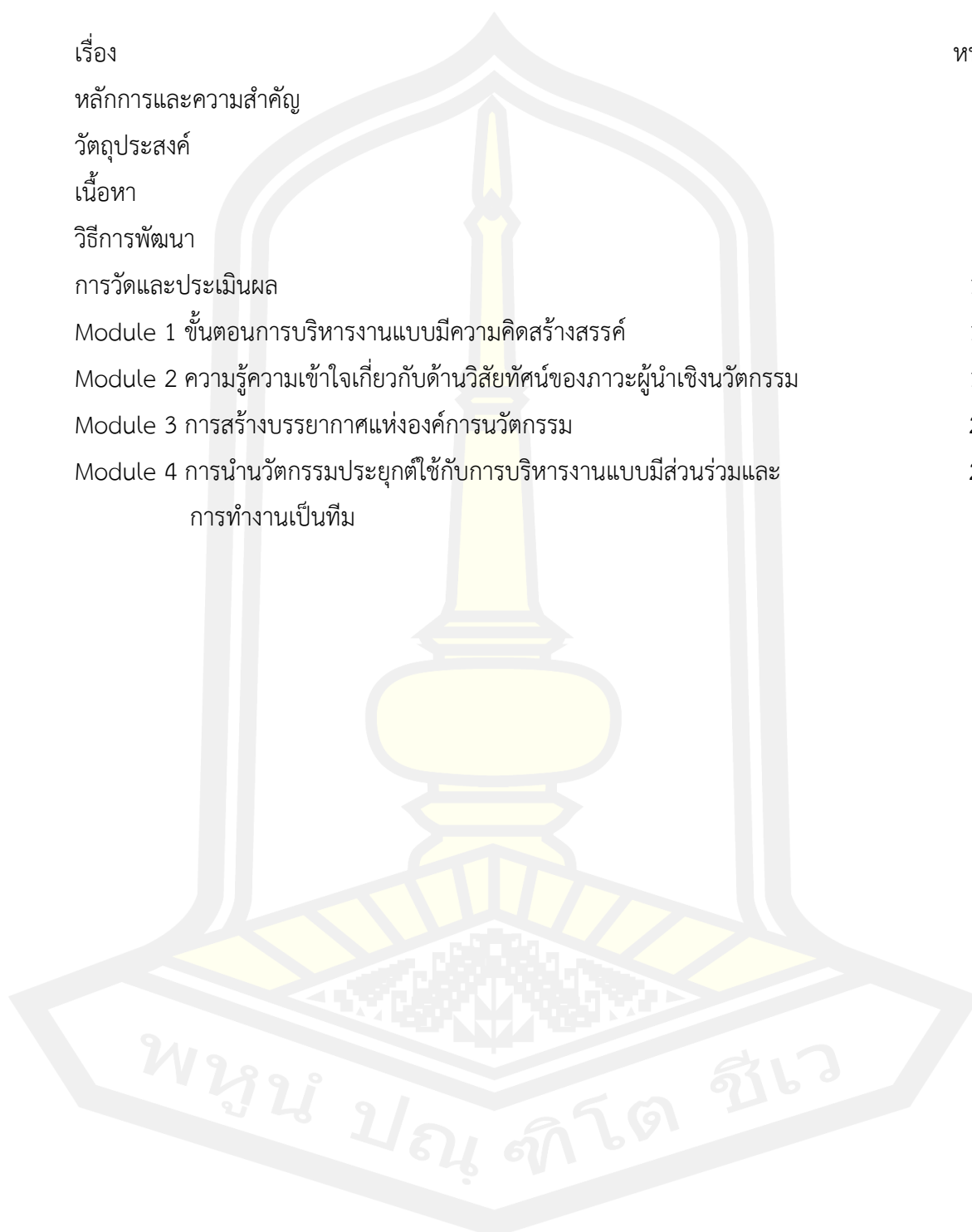
สุภัชชา กุลมอญ

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
หลักการและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	2
วิธีการพัฒนา	5
การวัดและประเมินผล	11
Module 1 ขั้นตอนการบริหารงานแบบมีความคิดสร้างสรรค์	13
Module 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	17
Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม	21
Module 4 การนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้กับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	25



## โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

#### 1. หลักการและความสำคัญ

ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญครอบคลุมในการดำเนินชีวิตในหลายด้าน อาทิ ด้านครอบครัว ด้านการทำงาน และด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเปลี่ยนวิธีคิด ปรับวิธีบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาให้สถานศึกษา ครู และผู้เรียนมีทักษะที่เพียงพอในการดำเนินชีวิตในยุคที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ อย่างรวดเร็วได้อย่างเท่าทัน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

มุ่งเน้นนำความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรมไปดำเนินการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมทักษะและพัฒนาศักยภาพ และเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ เพื่อในการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกสู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการในสังคมยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ส่งเสริมให้นำความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้จากการพัฒนาไปดำเนินการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนและสถานศึกษาต่อไป

#### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ มีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ การคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ให้มีประสิทธิภาพและก้าวทันยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

### 3. เนื้อหา

แบ่งเนื้อหากิจกรรมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย 4 Module ดังนี้

1. Module 1 ขั้นตอนการบริหารงานแบบมีความคิดสร้างสรรค์ เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการขยายขอบเขตของความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วสู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ จำนวน 10 ชั่วโมง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1.1 ความยืดหยุ่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ มีการคิดหาคำตอบได้หลายรูปแบบ หลายวิธี เป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ และเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน

1.2 จินตนาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกำหนดภาพเกี่ยวกับเป้าหมายของสถานศึกษาในอนาคต หรือทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งคนทั่วไปคิดไม่ถึง โดยประกอบไปด้วยความคิดใหม่ ๆ แนวทางใหม่ ๆ และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากผสมผสานข้อเท็จจริง และประสบการณ์จริง เกิดเป็นมโนทัศน์ที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์แปลกใหม่

1.3 สติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการประมวลความรู้ได้รวดเร็วในการผสมผสานความรู้เดิมให้เข้ากับความรู้ใหม่ มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ มีความสามารถทางในการแก้ไขปัญหาแปลกใหม่ และมีความคล่องแคล่วในการจัดลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะช่วยให้มีความสามารถในการคิดตัดสินใจ ปรับตัวและแก้ปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

2. Module 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เนื้อหาในโมดูลนี้เกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนระยะยาวให้กับองค์กร เช่น กำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย กำหนดวิธีการตามเป้าหมาย และวิเคราะห์การคาดการณ์ความน่าจะเป็นในอนาคตเพื่อที่จะนำไปสู่การตั้งเป้าหมาย และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร จำนวน 8 ชั่วโมง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการในอนาคตที่จะเกิดขึ้น มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์การแล้วสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมีการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะแปลกใหม่ ชัดเจน และท้าทาย มุ่งสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การในอนาคต

2.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่สื่อสารให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การเกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เกิดการยอมรับ มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่โดยวิธีการต่าง ๆ รวมถึงการโน้มน้าว การจูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกัน เช่น การประชุม การพิมพ์เผยแพร่ การประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การกระทำและการให้รางวัล

2.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติได้จริง มีการสนับสนุนให้มีนวัตกรรมในจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการที่มีแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถให้บุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่สร้างให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางบวกและสามารถดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้

2.4 การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประพฤติตนอยู่ในแบบอย่างคุณธรรมและจริยธรรม ได้รับความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ เป็นที่ศรัทธาของทุกคน มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

3. Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม เนื้อหาในโมดูลนี้เป็น การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม หมายถึง การปฏิบัติงานที่สนองต่อความต้องการหลากหลายของบุคลากรเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงนวัตกรรมให้เห็นความสำคัญและคุณค่าต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันบุคลากร แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการต่อยอดแนวความคิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม จำนวน 6 ชั่วโมง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.1 การมีวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการใช้ความสามารถในอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็ม มีการสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม

ทำงานเป็นทีม และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าได้

3.2 การสร้างเครือข่าย หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความสามารถในการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปจนถึงผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย และกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความรู้ที่แตกต่างหรือแปลกใหม่ระหว่างกันเพื่อให้ตนเองหรือเครือข่ายบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

3.3 การใช้เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงศักยภาพของตนเองเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา และให้ความสำคัญกับการติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ควบคุมหรือเพียงพอต่อความต้องการในสถานศึกษา รวมไปถึงการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่

4. Module 4 การนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้กับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการดำเนินงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยอาศัยความร่วมมือกันเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม จำนวน 6 ชั่วโมง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

4.1 การกำหนดเป้าหมายของทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเด่นชัด เฉพาะเจาะจง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4.2 การตัดสินใจของทีม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน และยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก ผ่านกระบวนการคิด พิจารณาไตร่ตรอง วิเคราะห์ เพื่อพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุดร่วมกัน มีการช่วยเหลือสมาชิกจนเกิดความพึงพอใจและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน รวมถึงให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

4.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการรวบรวมสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกันเพื่อ แบ่งหน้าที่ต่าง ๆ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่องานในองค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม มีการ ร่วมมือกันในการทำงานในองค์กรเพื่อให้งานทั้งหลายประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและเกิด ประสิทธิภาพ

#### 4. วิธีการพัฒนา

กิจกรรมการพัฒนาศิลปะสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงานสำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งประกอบด้วย

- 1) 70 % การพัฒนาจากตนเอง ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติงานจริง
- 2) 20 % การพัฒนาจากผู้อื่น ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน และการเป็นที่เลี้ยง
- 3) 10 % การพัฒนาจากการอบรม ประกอบด้วย การฝึกอบรมการเรียนรู้จากสื่อ การเรียนรู้แบบออนไลน์ การศึกษาดูงาน และการศึกษาดูด้วยตนเอง

ตารางวิธีดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

โปรแกรมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	วิธีดำเนินการ	จำนวน ชั่วโมงใน การพัฒนา
Module 1 ขั้นตอนการ บริหารงานแบบมี ความคิดสร้างสรรค์ (จำนวน 25 ชั่วโมง)	<p><b>หน่วยที่ 1</b> การออกแบบการบริหารงาน ให้เข้ากับนวัตกรรมแบบมีความคิด สร้างสรรค์</p> <p>1.1 วางแผนการในการบริหารงานให้ เข้ากับนวัตกรรมแบบมีความคิด สร้างสรรค์</p>	พัฒนาจาก การอบรม	2

ตาราง 1 (ต่อ)

โปรแกรมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	วิธีดำเนินการ	จำนวน ชั่วโมงใน การพัฒนา
	<p>1.2 เตรียมเนื้อหาการบริหารงานให้ เข้ากับนวัตกรรมบูรณาการเข้ากับ เทคโนโลยี</p> <p>1.3 พัฒนาเนื้อหาในนวัตกรรมใน บริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ</p> <p><b>หน่วยที่ 2</b> ขั้นตอนการบริหารงานอย่าง สร้างสรรค์</p> <p>2.1 วางแผนขั้นตอนการบริหารงาน อย่างสร้างสรรค์</p> <p>2.2 เตรียมขั้นตอนการบริหารงาน บูรณาการเข้ากับนวัตกรรม</p>		
	<p><b>หน่วยที่ 3</b> การนำนวัตกรรมมาใช้ในการ วัดและประเมินผลของสถานศึกษา</p> <p>3.1 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการวัดผลและประเมินผล</p>	พัฒนาจาก ผู้อื่น	4
	<p><b>หน่วยที่ 4</b> การบูรณาการการบริหารงานเข้า กับนวัตกรรมโดยใช้ความรู้ ความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>4.1 บูรณาการนวัตกรรมให้ สอดคล้องกับการบริหารงาน</p> <p>4.2 บูรณาการความรู้ ความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษากับนวัตกรรม</p>	พัฒนาจาก ตนเอง	19
2. ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ ของภาวะผู้นำเชิง	<p><b>หน่วยที่ 1</b> ความหมายวิสัยทัศน์ของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม</p> <p>1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม</p>	พัฒนาจาก การอบรม	2



ตาราง 1 (ต่อ)

โปรแกรมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	วิธีดำเนินการ	จำนวน ชั่วโมงใน การพัฒนา
นวัตกรรม (18 ชั่วโมง)	1.2 ประเภทของวิสัยทัศน์ของภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม		
	<b>หน่วยที่ 2</b> การสร้างวิสัยทัศน์ของภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม 2.1 การกำหนดเป้าหมาย ความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม 2.2 ประเภทของการสร้างวิสัยทัศน์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	พัฒนาจาก ผู้อื่น	4
	<b>หน่วยที่ 3</b> การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3.1 การเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3.2 ประโยชน์ของการเผยแพร่ วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม		
	<b>หน่วยที่ 4</b> การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4.1 วิธีการนำวิสัยทัศน์ของภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สร้างขึ้นลงสู่การ ปฏิบัติได้จริง 4.2 การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือ โครงการที่ประกอบด้วยนวัตกรรมที่มี แนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการ พัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด	พัฒนาจาก ตนเอง	12

ตาราง 1 (ต่อ)

โปรแกรมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	วิธีดำเนินการ	จำนวน ชั่วโมงใน การพัฒนา
3. การสร้างบรรยากาศ แห่งองค์การนวัตกรรม (จำนวน 12 ชั่วโมง)	<b>หน่วยที่ 1</b> กระบวนการการสร้าง บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม 1.1 วางแผนเกี่ยวกับกระบวนการ การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การ นวัตกรรม 1.2 พัฒนาให้มีทักษะด้านการสร้าง บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม	พัฒนาจาก การอบรม	1
	<b>หน่วยที่ 2</b> การต่อยอดแนวคิดการสร้าง นวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม 2.1 นำข้อมูลมาประยุกต์ใช้เพื่อต่อ ยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็น องค์การนวัตกรรม 2.2 ต่อยอดแนวคิดการสร้าง นวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม	พัฒนาจาก ผู้อื่น	3
	<b>หน่วยที่ 3</b> การนำเทคโนโลยีและ นวัตกรรม ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานใน องค์การนวัตกรรม 3.1 เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ที่มี ส่งผลต่อองค์การนวัตกรรม 3.2 แนวทางในการพัฒนาการสร้าง บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม	พัฒนาจาก ตนเอง	8
4. การนำนวัตกรรม ประยุกต์ใช้กับการ บริหารงานแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็น	<b>หน่วยที่ 1</b> การสร้างความร่วมมือกันใ การนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุ ตามวัตถุประสงค์การมีส่วนร่วมและการ ทำงานเป็นทีม	พัฒนาจาก การอบรม	2

ตาราง 1 (ต่อ)

โปรแกรมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	วิธีดำเนินการ	จำนวน ชั่วโมงใน การพัฒนา
ทีม (จำนวน 15 ชั่วโมง)	<p>1.1 การวางแผนในการนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม</p> <p>1.2 การสร้างความร่วมมือกันในการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม</p>		
	<p><b>หน่วยที่ 2</b> การมีความสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นทีมให้เกิดประโยชน์</p> <p>2.1 การวางแผนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นทีม</p> <p>2.2 การพัฒนาให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการทำงานแบบมีส่วนร่วม อาทิ ความเข้าใจ การสร้าง การเข้าถึง เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.3 การทำงานด้วยเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา บนสมาร์ตโฟนและอุปกรณ์พกพา เพื่อการทำงานที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว</p>	พัฒนาจาก ผู้อื่น	3
	<p><b>หน่วยที่ 3</b> การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์</p> <p>3.1 มีส่วนร่วมในด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาวิธีการทำงาน</p> <p>3.2 ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p>		

ตาราง 1 (ต่อ)

โปรแกรมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	วิธีดำเนินการ	จำนวน ชั่วโมงใน การพัฒนา
	3.3 การสร้างขวัญกำลังใจและการให้ เกียรติซึ่งกันและกัน		
	<b>หน่วยที่ 4</b> การสร้างสรรค์นวัตกรรมใน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการ ทำงานเป็นทีม 4.1 นำข้อมูลมาประยุกต์ใช้เพื่อ สร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 4.2 ผลิตรายการนวัตกรรมให้เหมาะกั การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการ ทำงานเป็นทีม 4.3 ประเมินผลการประยุกต์ใช้ เครื่องมือด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการวัดผลและประเมินผล	พัฒนาจาก ตนเอง	10

จากตาราง 1 พบว่า ระยะเวลาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย Module 1 ขั้นตอนการ  
บริหารงานแบบมีความคิดสร้างสรรค์ (จำนวน 25 ชั่วโมง) Module 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ  
ด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (18 ชั่วโมง) Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การ  
นวัตกรรม (จำนวน 15 ชั่วโมง) และ Module 4 การนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้กับการบริหารงานแบบ  
มีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (จำนวน 12 ชั่วโมง) ในแต่ละโมดูลจะมีกิจกรรมพัฒนาหลากหลาย  
รูปแบบเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ ครอบคลุมเป้าหมายของพัฒนาภาวะผู้นำเชิง  
นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีขอบข่าย  
เนื้อหา รวมระยะเวลาการพัฒนา 70 ชั่วโมง ดังตารางฝึกอบรมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิง  
นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

ตารางฝึกอบรมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

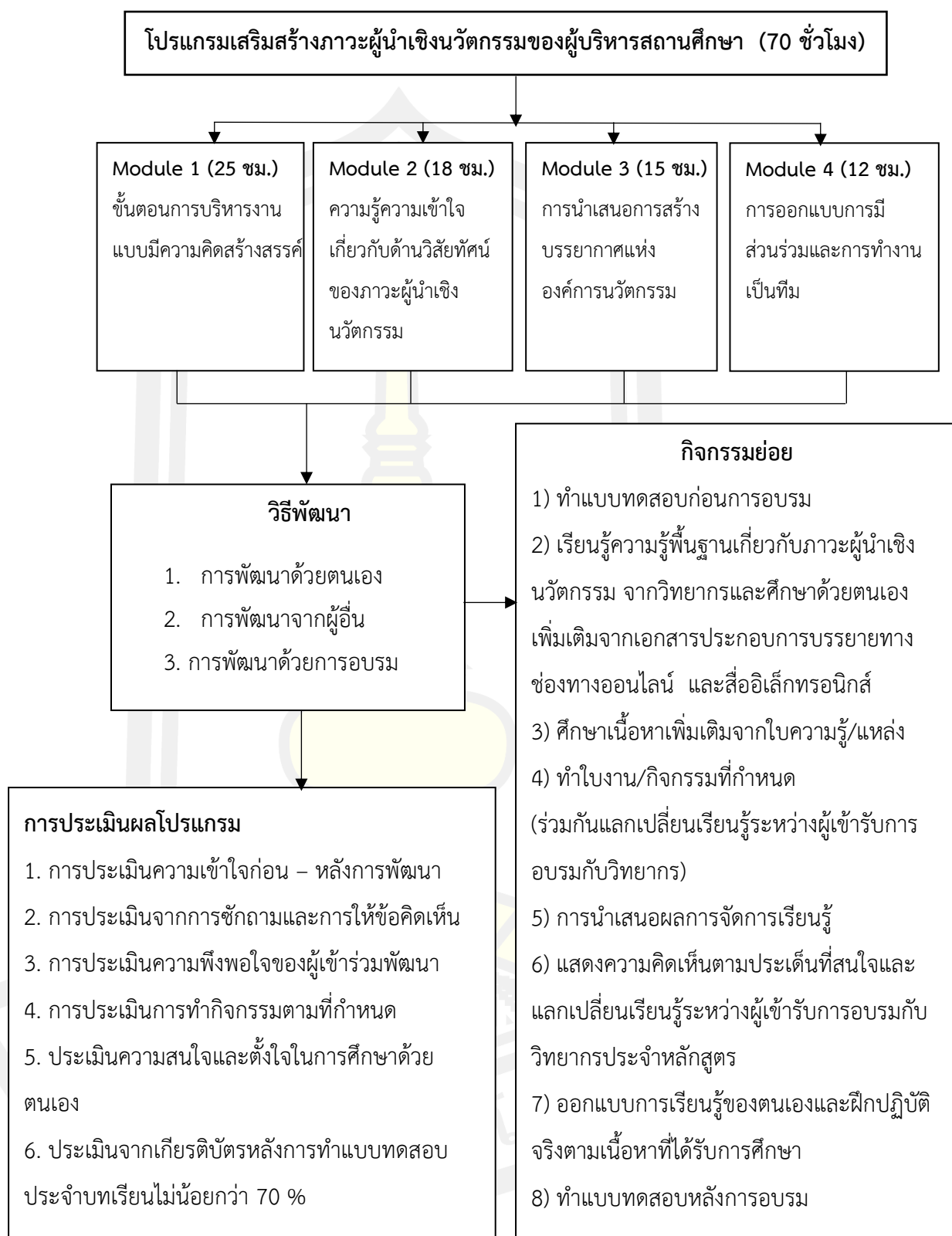
	09.00 – 10.00	10.00 – 11.00	11.00 – 12.00	12.00 – 13.00	13.00 – 14.00	14.00 – 15.00
วันที่ 1	ปฐมนิเทศ ทำแบบทดสอบ ก่อนการอบรม	Module 1 ขั้นตอนการบริหารงานแบบมี ความคิดสร้างสรรค์		รับประทานอาหาร กลางวัน	Module 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้าน วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	
วันที่ 2	Module 3 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่ง องค์การนวัตกรรม		Module 4 ด้านการนำ นวัตกรรม ประยุกต์ใช้กับการ บริหารงานแบบมี ส่วนร่วมและการ ทำงานเป็นทีม		- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ - นำเสนอกิจกรรม - สรุปเนื้อหาการอบรม - ทำแบบทดสอบหลังการอบรม	

### 5. การวัดและการประเมินผล

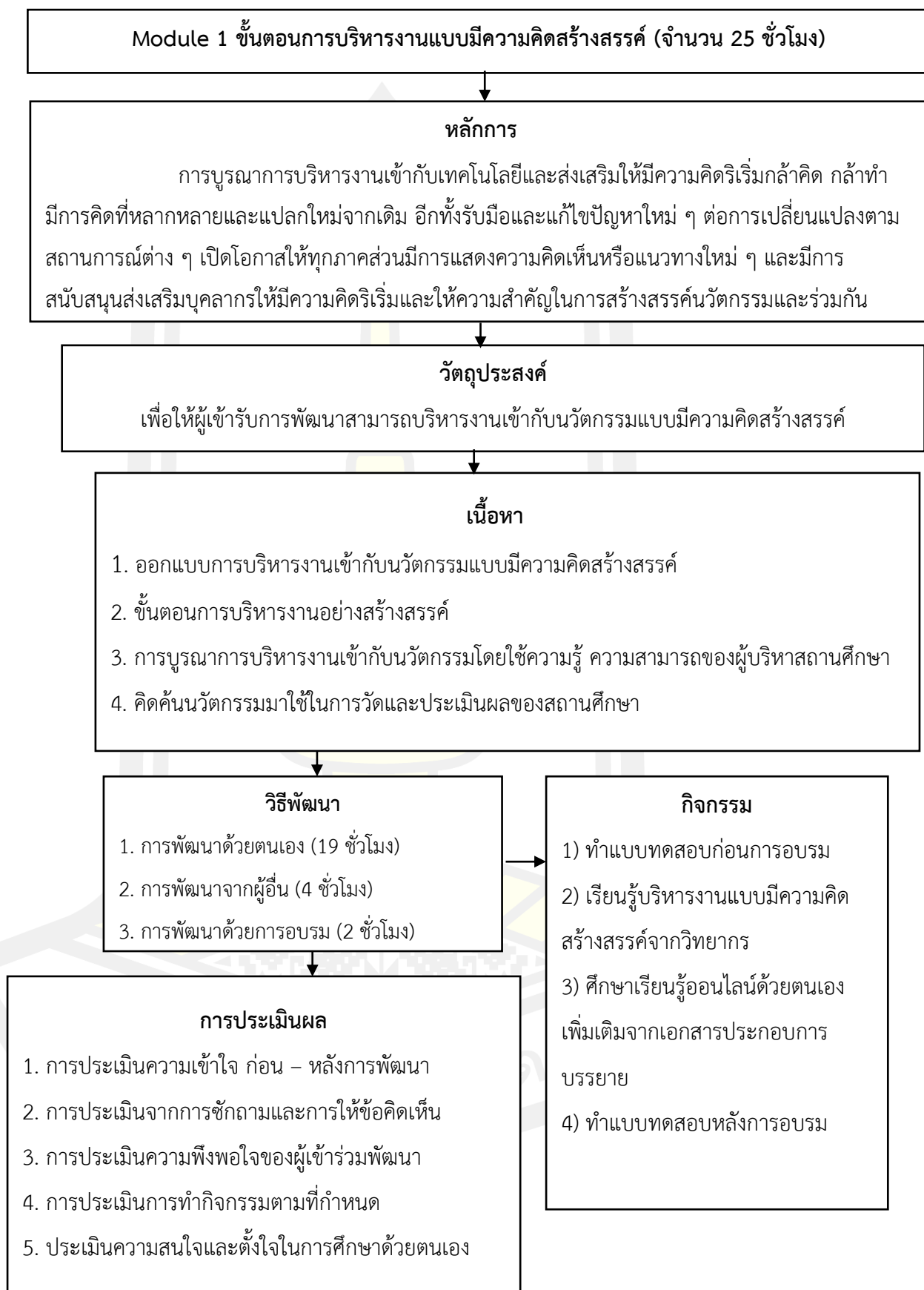
#### ขั้นที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

1. ประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนาโดยแบบทดสอบ
2. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนดจากการสังเกต
3. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง จากเอกสาร/ชิ้นงาน
4. ประเมินการรายงานอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
5. ประเมินจากชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย

ขั้นที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ  
ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 2



ภาพประกอบ 1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา



## Module 1 ขั้นตอนการบริหารงานแบบมีความคิดสร้างสรรค์ (จำนวน 25 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการบูรณาการบริหารงานเข้ากับเทคโนโลยีและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มกล้าคิด กล้าทำ มีการคิดที่หลากหลายและแปลกใหม่จากเดิม อีกทั้งรับมือและแก้ไข ปัญหาใหม่ ๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีการแสดงความคิดเห็นหรือแนวทางใหม่ ๆ และมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มและให้ความสำคัญ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและร่วมกัน

### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถบริหารงานเข้ากับนวัตกรรมแบบมีความคิดสร้างสรรค์

### 3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### 4. เนื้อหา

#### 4.1 ออกแบบการบริหารงานให้เข้ากับนวัตกรรมแบบมีความคิดสร้างสรรค์

4.1.1 วางแผนการในการบริหารงานให้เข้ากับนวัตกรรมแบบมีความคิดสร้างสรรค์

4.1.2 เตรียมเนื้อหาการบริหารงานให้เข้ากับนวัตกรรมบูรณาการเข้ากับเทคโนโลยี

4.1.3 พัฒนาเนื้อหานวัตกรรมในบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ

#### 4.2 ขั้นตอนการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์

4.2.1 วางแผนขั้นตอนการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์

4.2.2 เตรียมขั้นตอนการบริหารงานบูรณาการเข้ากับนวัตกรรม

#### 4.3 การบูรณาการการบริหารงานเข้ากับนวัตกรรมโดยใช้ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร

สถานศึกษา 4.3.1 บูรณาการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับการบริหารงาน

4.3.2 บูรณาการความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษากับนวัตกรรม

#### 4.4 คิดค้นนวัตกรรมมาใช้ในการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

4.4.1 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวัดผลและประเมินผล



## 5. วิธีการพัฒนา

### 5.1 การพัฒนาด้วยตนเอง

- ทำแบบทดสอบก่อนเรียน
- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน หรือจากบทเรียน

### ออนไลน์

- สรุปบทเรียนแต่ละหน่วย
- ทำแบบทดสอบหลังเรียนประจำบทเรียน โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่า 70%
- ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา

### 5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น

- ระดมความคิด เกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาขั้นตอนการบริหารงานแบบมีความคิดสร้างสรรค์

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจมากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาจัดทำเป็นรูปแบบการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรและนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 5.3 การพัฒนาด้วยการอบรม

- ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนออนไลน์หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาขั้นตอนการบริหารงานแบบมีความคิดสร้างสรรค์

## 6. สื่อ/เครื่องมือ

6.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย

6.2 สื่อนำเสนอ (Power Point)

6.3 สื่อวีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์

6.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6.5 บทเรียนออนไลน์

## 7. การวัดและประเมินผล

7.1 การประเมินความเข้าใจก่อน – หลังการพัฒนา

7.2 การประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำ

หลักสูตร

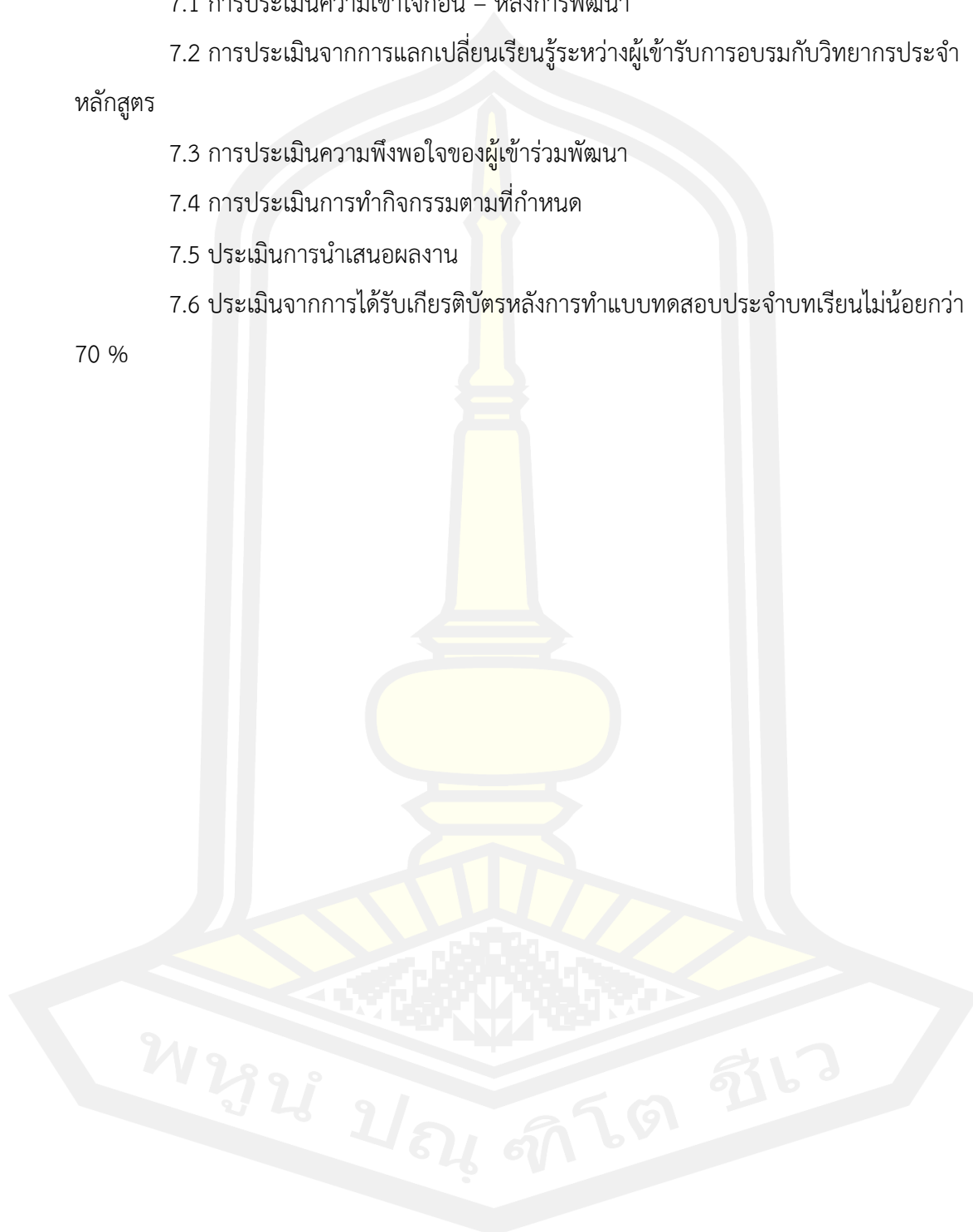
7.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา

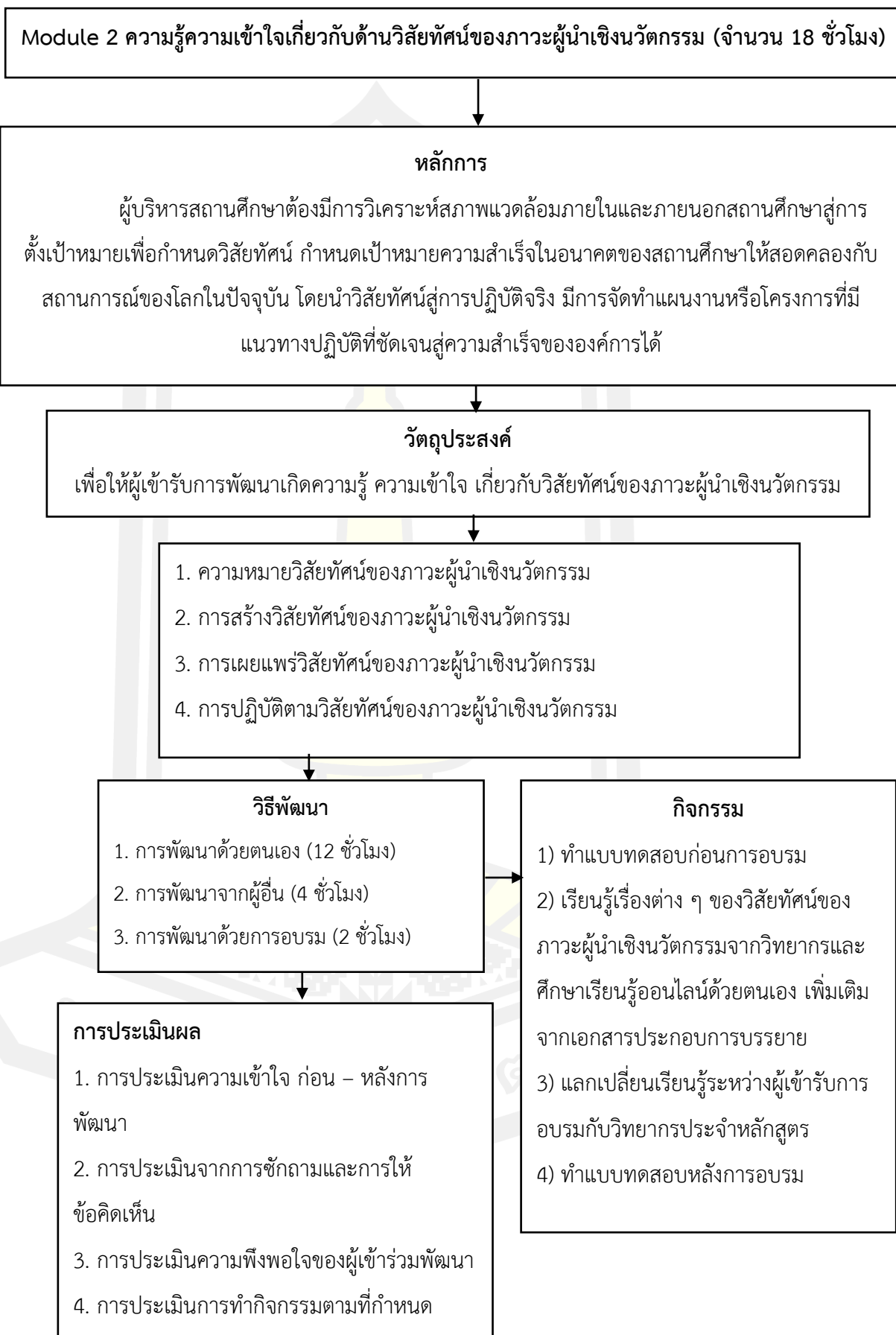
7.4 การประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด

7.5 ประเมินการนำเสนอผลงาน

7.6 ประเมินจากการได้รับเกียรติบัตรหลังการทำแบบทดสอบประจำบทเรียนไม่น้อยกว่า

70 %





ภาพประกอบ 3 Module 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

## Module 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

(จำนวน 18 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาสู่การตั้งเป้าหมาย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน โดยนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริง มีการจัดทำแผนงานหรือโครงการที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสู่ความสำเร็จขององค์กรได้

### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### 4. เนื้อหา

#### 4.1 ความหมายวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

4.1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

4.1.2 ประเภทของวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

#### 4.2 การสร้างวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

4.2.1 การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

4.2.2 ประเภทของการสร้างวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

#### 4.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

4.3.1 การเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

4.3.2 ประโยชน์ของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

#### 4.4 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

4.4.1 วิธีการนำวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สร้างขึ้นลงสู่การปฏิบัติได้จริง

4.4.2 การจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการที่ประกอบด้วยนวัตกรรมที่มีแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

## 5. วิธีการพัฒนา

### 5.1 การพัฒนาด้วยตนเอง

- ทำแบบทดสอบก่อนเรียน
- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน หรือจากบทเรียนออนไลน์
- สรุปบทเรียนแต่ละหน่วย
- ทำแบบทดสอบหลังเรียนประจำบทเรียน โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่า 70%
- ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา

### 5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น

- ระดมความคิด เกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจมากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาจัดทำเป็นรูปแบบการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรและนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 5.3 การพัฒนาด้วยการอบรม

- ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนออนไลน์หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ เกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

## 6. สื่อ/เครื่องมือ

- 6.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- 6.2 สื่อนำเสนอ (Power Point)
- 6.3 สื่อวีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์
- 6.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม
- 6.5 บทเรียนออนไลน์

## 7. การวัดและประเมินผล

7.1 การประเมินความเข้าใจก่อน – หลังการพัฒนา

7.2 การประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำ

หลักสูตร

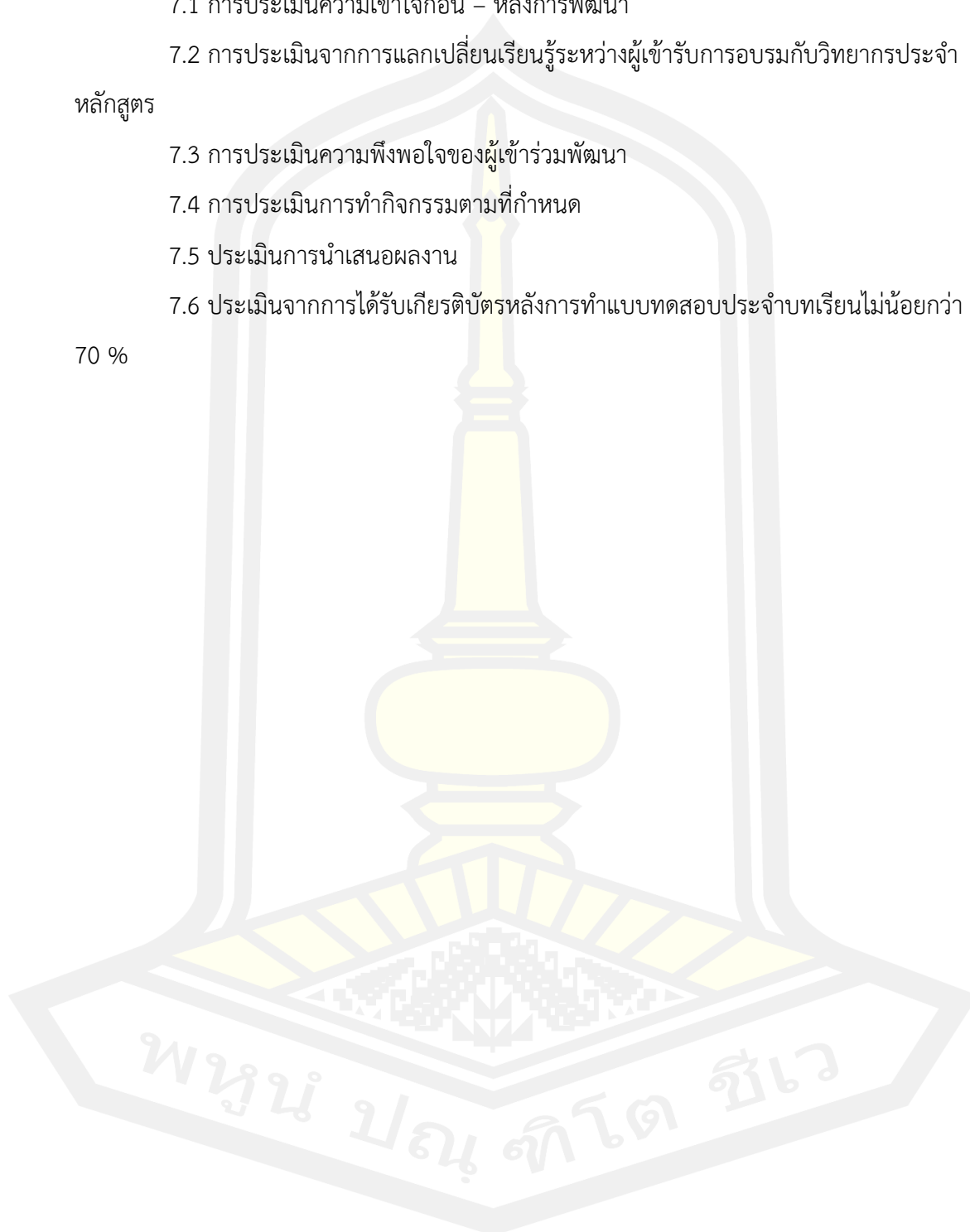
7.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา

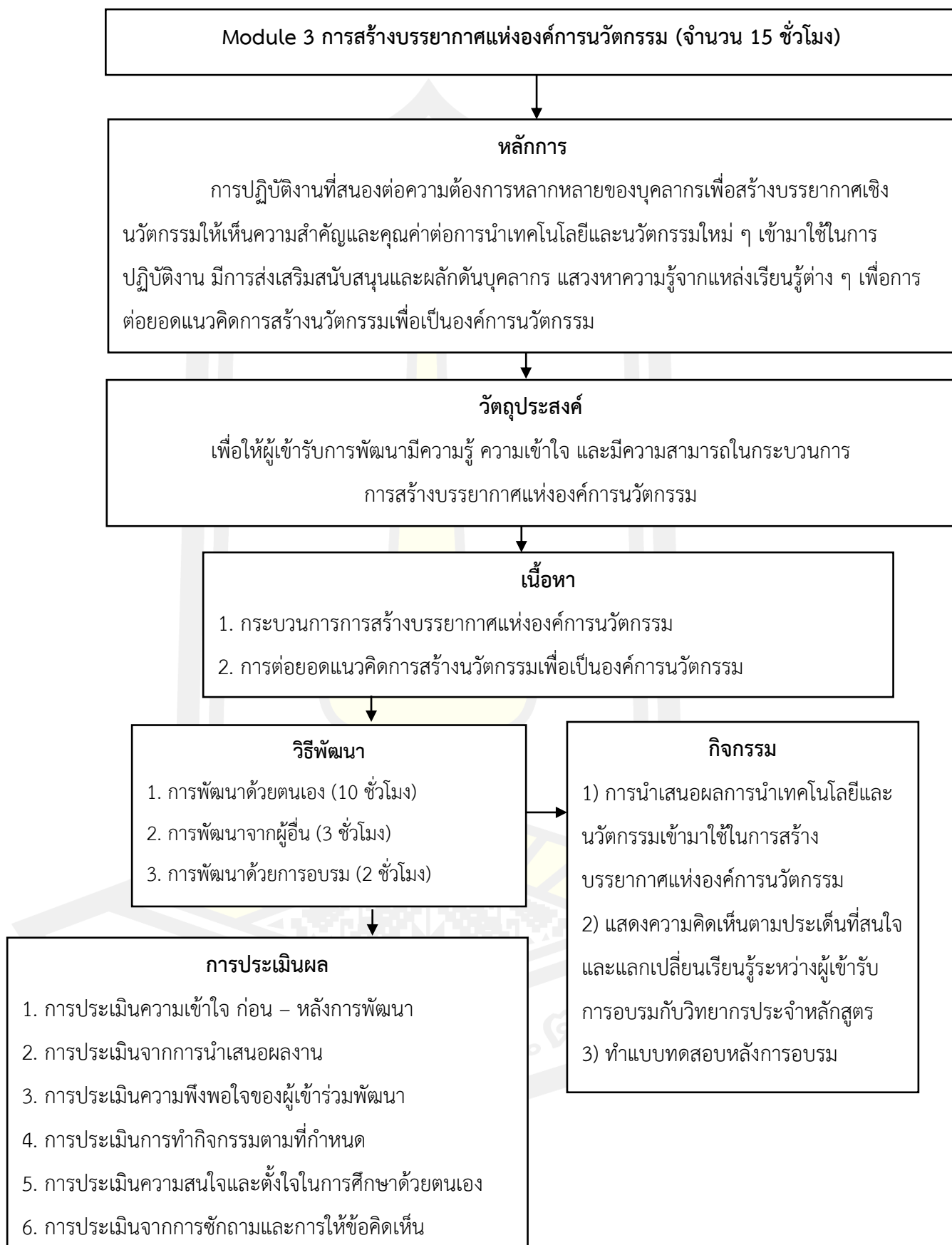
7.4 การประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด

7.5 ประเมินการนำเสนอผลงาน

7.6 ประเมินจากการได้รับเกียรติบัตรหลังการทำแบบทดสอบประจำบทเรียนไม่น้อยกว่า

70 %





## Module 3 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม (จำนวน 15 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการปฏิบัติงานที่สนองต่อความต้องการหลากหลายของบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศเชิงนวัตกรรมให้เห็นความสำคัญและคุณค่าต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันบุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม

### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

### 3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### 4. เนื้อหา

#### 4.1 กระบวนการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

4.1.1 วางแผนเกี่ยวกับกระบวนการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

4.1.2 พัฒนาให้มีทักษะด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

#### 4.2 การต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม

4.2.1 นำข้อมูลมาประยุกต์ใช้เพื่อต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม

4.2.2 ต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นองค์การนวัตกรรม

#### 4.3 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การนวัตกรรม

4.3.1 เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ที่มีส่งผลต่อองค์การนวัตกรรม

4.3.2 แนวทางในการพัฒนาการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

### 5. วิธีการพัฒนา

#### 5.1 การพัฒนาด้วยตนเอง

- ทำแบบทดสอบก่อนเรียน
- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน หรือจากบทเรียน

ออนไลน์

- สรุปบทเรียนแต่ละหน่วย



- ทำแบบทดสอบหลังเรียนประจำบทเรียน โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่า 70%
- ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา

## 5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น

- ระดมความคิด เกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม
- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจมากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา จัดทำเป็นรูปแบบการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรและนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

## 5.3 การพัฒนาด้วยการอบรม

- ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนออนไลน์หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

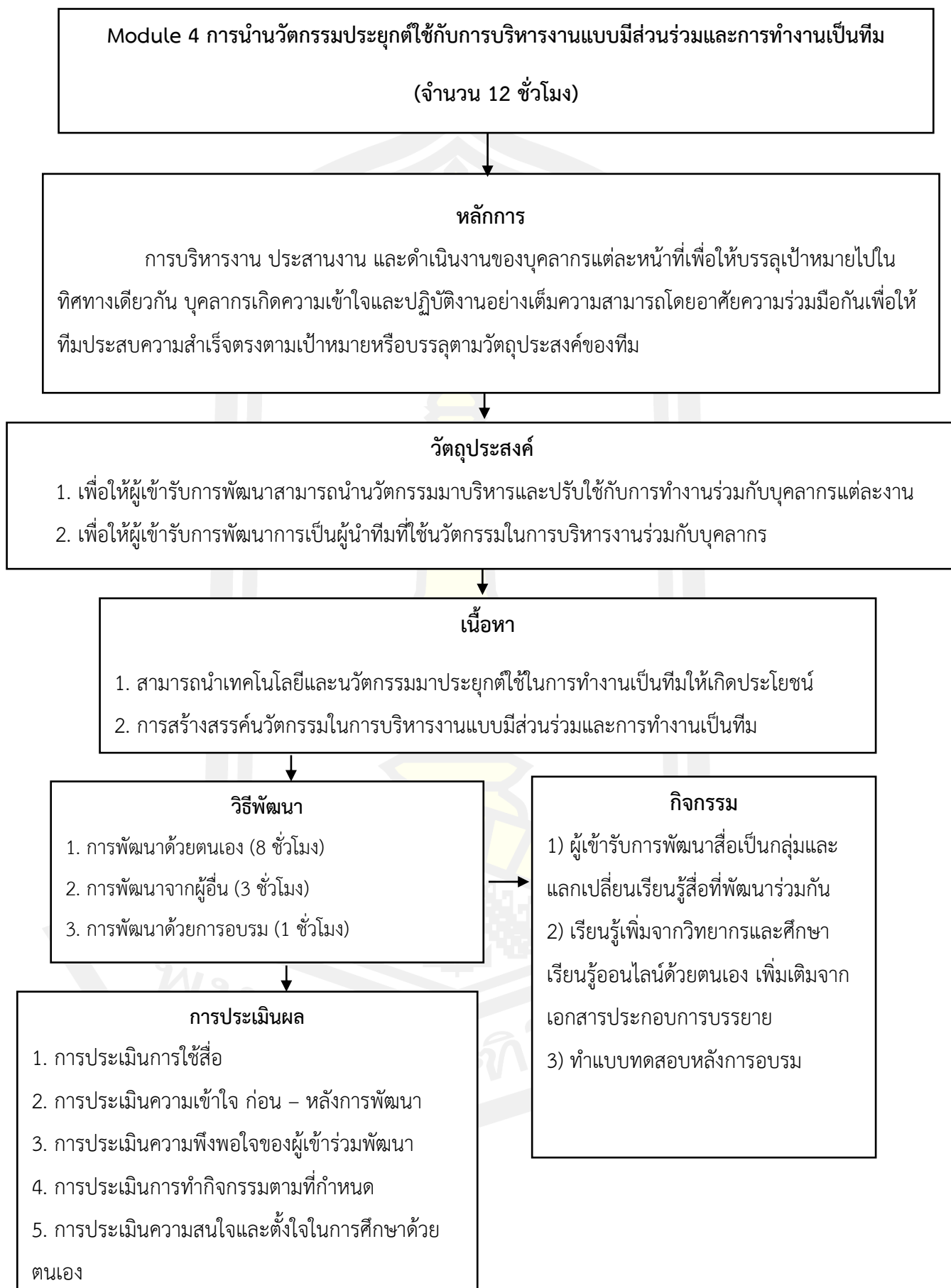
## 6. สื่อ/เครื่องมือ

- 6.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- 6.2 สื่อนำเสนอ (Power Point)
- 6.3 สื่อวีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์
- 6.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม
- 6.5 บทเรียนออนไลน์

## 7. การวัดและประเมินผล

- 7.1 การประเมินความเข้าใจก่อน – หลังการพัฒนา
- 7.2 การประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
- 7.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา
- 7.4 การประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
- 7.5 ประเมินการนำเสนอผลงาน
- 7.6 ประเมินจากการได้รับเกียรติบัตรหลังการทำแบบทดสอบประจำบทเรียนไม่น้อยกว่า

70 %



## Module 4 การนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้กับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

(จำนวน 12 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการบริหารงาน ประสานงาน และดำเนินงานของบุคลากรแต่ละหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรเกิดความเข้าใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยอาศัยความร่วมมือกันเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำนวัตกรรมมาบริหารและปรับใช้กับการทำงานร่วมกับบุคลากรแต่ละงาน
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาการเป็นผู้นำทีมที่ใช้นวัตกรรมในการบริหารงานร่วมกับบุคลากร

### 3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### 4. เนื้อหา

4.1 การสร้างความร่วมมือกันในการนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

4.1.1 การวางแผนในการนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

4.1.2 การสร้างความร่วมมือกันในการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

4.2 การมีความสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นทีมให้เกิดประโยชน์

4.2.1 วางแผนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นทีม

4.2.2 พัฒนาให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการทำงาน

แบบมีส่วนร่วม อาทิ ความเข้าใจ การสร้างการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.3 ทำงานด้วยเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา บน สมาร์ทโฟนและอุปกรณ์พกพาเพื่อการทำงานที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว

#### 4.3 การสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

4.3.1 นำข้อมูลมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

4.3.2 ผลิตรายการนวัตกรรมให้เหมาะกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

4.3.3 ประเมินผลการประยุกต์ใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวัดผลและประเมินผล

#### 4.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์

4.4.1 มีส่วนร่วมในด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาวิธีการทำงาน

4.4.2 ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4.4.3 การสร้างขวัญกำลังใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

### 5. วิธีการพัฒนา

#### 5.1 การพัฒนาด้วยตนเอง

- ทำแบบทดสอบก่อนเรียน
- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน หรือจากบทเรียนออนไลน์
- สรุบบทเรียนแต่ละหน่วย
- ทำแบบทดสอบหลังเรียนประจำบทเรียน โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่า 70%
- ออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและฝึกปฏิบัติจริงตามเนื้อหาที่ได้รับการศึกษา

#### 5.2 การพัฒนาจากผู้อื่น

- ระดมความคิด เกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้กับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้นเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาจัดทำเป็นรูปแบบการนำเสนอหน้าเวที การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร และนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 5.3 การพัฒนาด้วยการอบรม

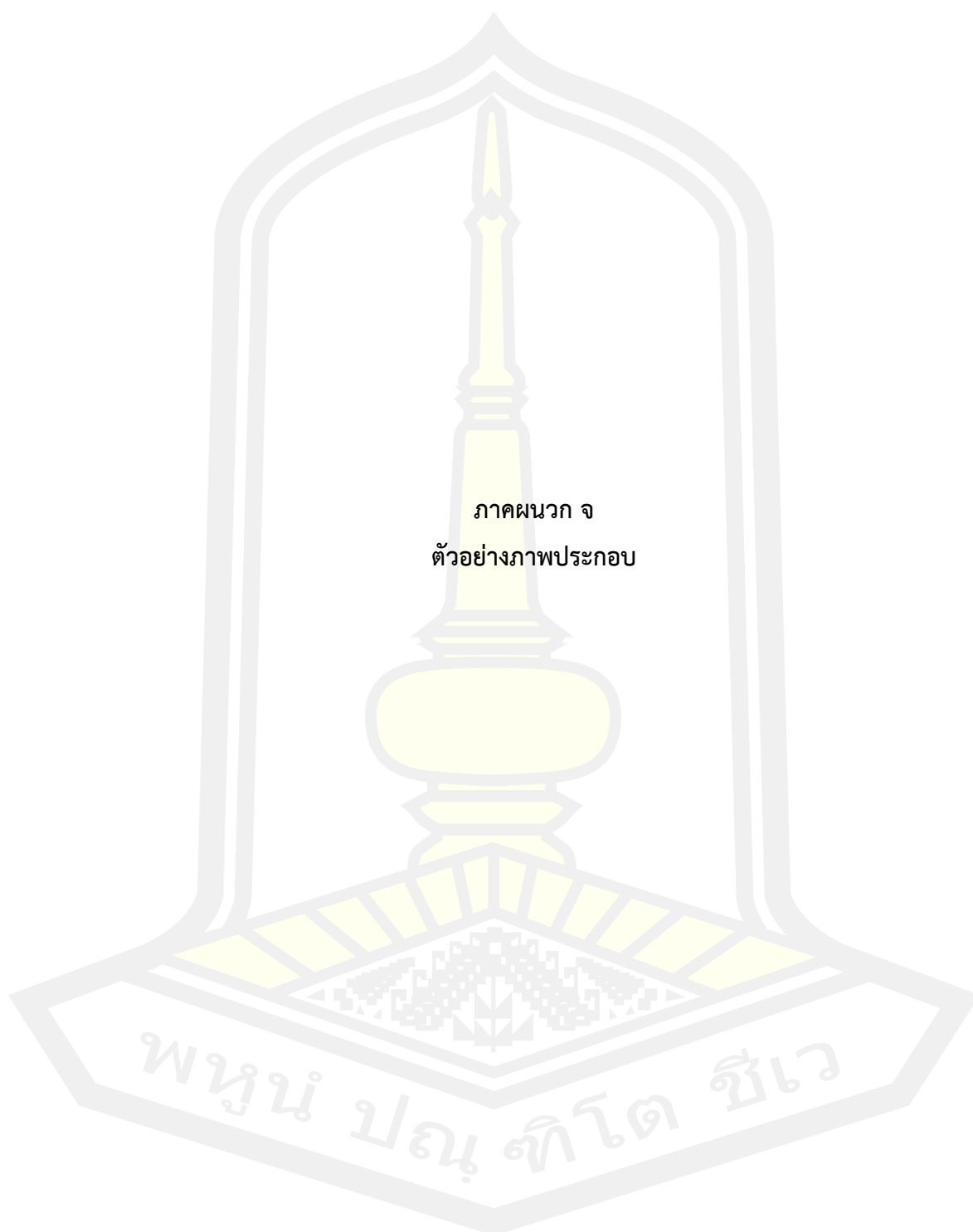
- ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนออนไลน์หรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการนำนวัตกรรมประยุกต์ใช้กับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

### 6. สื่อ/เครื่องมือ

- 6.1 สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- 6.2 สื่อนำเสนอ (Power Point)
- 6.3 สื่อวีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์
- 6.4 สื่อใบงานออนไลน์ ใบความรู้ ใบกิจกรรม
- 6.5 บทเรียนออนไลน์

### 7. การวัดและประเมินผล

- 7.1 การประเมินความเข้าใจก่อน - หลังการพัฒนา
- 7.2 การประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
- 7.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา
- 7.4 การประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
- 7.5 ประเมินการนำเสนอผลงาน
- 7.6 ประเมินจากการได้รับเกียรติบัตรหลังการทำแบบทดสอบประจำบทเรียนไม่น้อยกว่า 70 %
- 7.7 ประเมินการใช้สื่อ



ภาคผนวก จ  
ตัวอย่างภาพประกอบ

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว



การแจกแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์แก่ผู้บริหารสถานศึกษา





การสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)







การตรวจสอบยืนยันโปรแกรมด้วยการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวสุกัซชา กุลมอญ
วันเกิด	วันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2539
สถานที่เกิด	อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 21 หมู่ที่ 11 ตำบลนาสีนวน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครูผู้ช่วย
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนไตรคามประชาพัฒนา ตำบลเปือยน้อย อำเภอเปือยน้อย จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40340
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2562 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ ปณุกิตโต ชีวะ