

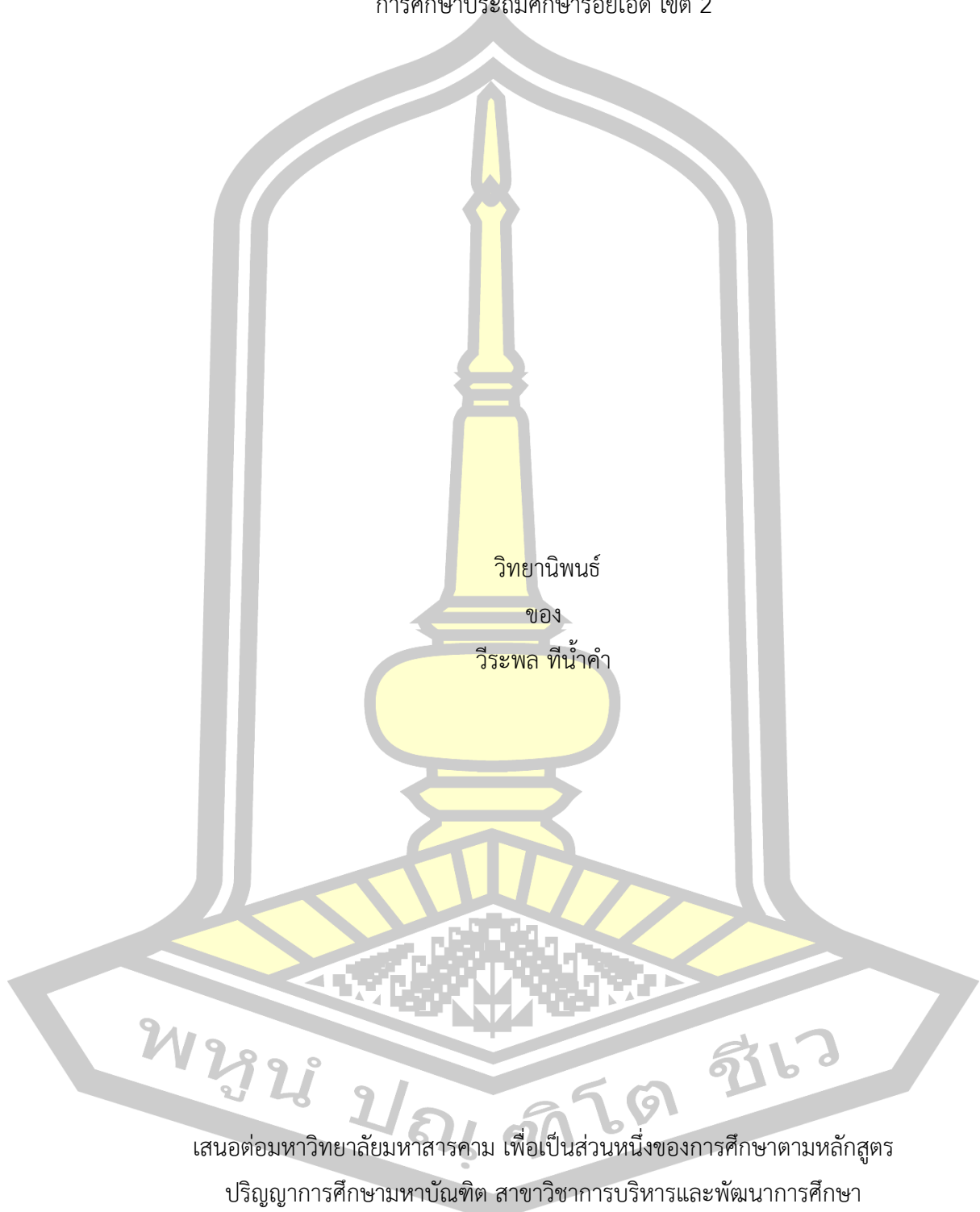
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

วิทยานิพนธ์
ของ
วีระพล ทินน้ำคำ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
เมษายน 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2



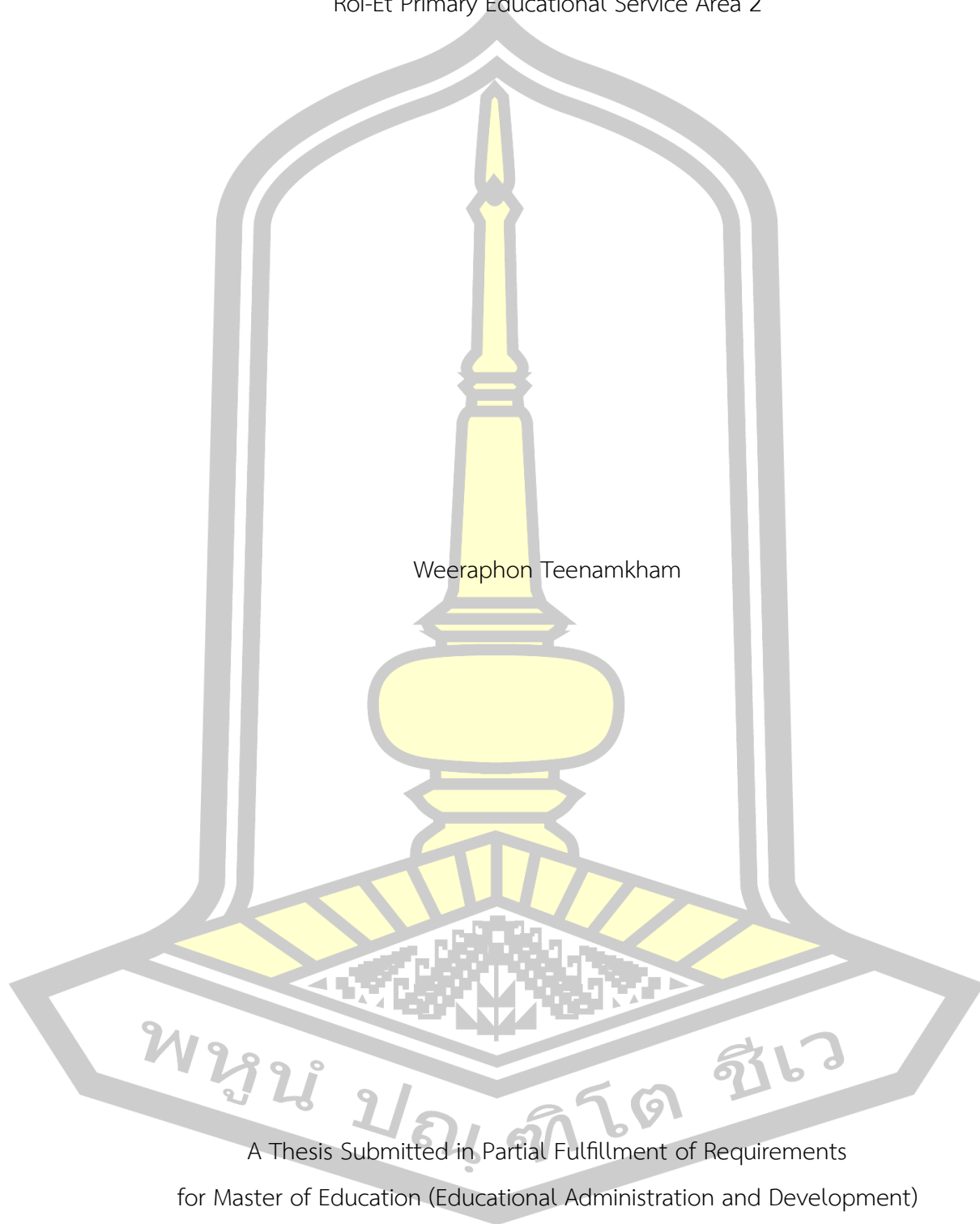
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

เมษายน 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Program for Enhancing Innovative Leadership Among School Administrators within the
Roi-Et Primary Educational Service Area 2

Weeraphon Teenamkham



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

April 2025

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายวีระพล ที่น้ำคำ แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. สีนธะวา คามดิษฐ์)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ลักขณา สรวิวัฒน์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

.....
(ศ. ดร. อนงค์ฤทธิ์ แข็งแรง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2		
ผู้วิจัย	วีระพล ที่น้ำคำ		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันธะวา คามดิษฐ์		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และเพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 337 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างฯ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศองค์การ นวัตกรรม การมีวิสัยทัศน์ และการมีความคิดสร้างสรรค์ตามลำดับ โดยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ซึ่งเนื้อหาของโปรแกรมฯ ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ส่วนผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 รายการ

คำสำคัญ : โปรแกรม, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

TITLE	Program for Enhancing Innovative Leadership Among School Administrators within the Roi-Et Primary Educational Service Area 2		
AUTHOR	Weeraphon Teenamkham		
ADVISORS	Assistant Professor Sinthawa Khamdit , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2025

ABSTRACT

This study aimed to examine the current and desired conditions and needs for innovative leadership among school administrators under the Roi Et Primary Educational Service Area Office 2, and to develop and evaluate a leadership enhancement program. A mixed-methods design was used with 337 participants selected through stratified random sampling. Data were collected via questionnaires, semi-structured interviews, and evaluation forms, and analyzed using mean, standard deviation, and needs index.

Findings showed that current conditions were moderate, while desired conditions were at the highest level. The top needs were leading change, fostering an innovative climate, vision, and creativity. The developed program comprised principles, objectives, content, processes, and evaluation, structured into four modules: vision, leading change, creativity, and innovative climate. The program was rated highly in both appropriateness and feasibility.

Keyword : Program, Innovative Leadership, Enhancing Innovative Leadership

กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอน้อมถวายวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นพุทธบูชา ธรรมบูชา และสังฆบูชา แต่พระพุทธรูปเจ้า พระธรรม และพระสงฆ์ อาณิสสรแห่งการอุทิศตนในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ขอจงเป็นไปเพื่อความ เจริญก้าวหน้าทางปัญญา ทั้งของข้าพเจ้าและสรรพสัตว์ทั้งหลาย อันจะนำไปสู่ความรู้แจ้งในสัจธรรมแห่ง ชีวิต และเป็นปัจจัยแห่งการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่เพื่อประโยชน์ของสังคมและวงวิชาการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยการสนับสนุนอย่างเป็นองค์รวมจากผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ข้าพเจ้าขอแสดงความขอบพระคุณอย่างสูงสุดต่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สินธวา คามดิษฐ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ให้คำแนะนำอันทรงคุณค่า ถ่ายทอดองค์ความรู้ และสนับสนุนแนวทางทางวิชาการอย่างต่อเนื่องด้วยความกรุณา

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบ, รอง ศาสตราจารย์ ดร. ลักขณา สิริวัฒน์ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จำเนียร พลหาญ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้สละเวลาตรวจสอบ วิเคราะห์ และให้ข้อเสนอแนะเชิงลึก อันเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ที่ได้กรุณาตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือวิจัย ให้ข้อเสนอแนะที่ช่วยยกระดับความน่าเชื่อถือของงานวิจัย และขอขอบพระคุณ ผู้ให้ ข้อมูลทุกท่าน ที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่มีคุณค่า อันเป็นรากฐานสำคัญของการ ศึกษาครั้งนี้

ข้าพเจ้าขอขอบคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่เอื้อเฟื้ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนให้ความ ร่วมมือเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ข้าพเจ้ายังขอขอบคุณ ครอบครัว ซึ่งเป็นกำลังใจหลักในการเสริมสร้างพลังใจ และ สนับสนุนข้าพเจ้าในทุกมิติของการศึกษาและการวิจัย

ท้ายที่สุด ข้าพเจ้าขออุทิศคุณค่าทางวิชาการที่เกิดจากการศึกษาครั้งนี้เป็นเครื่องบูชาแด่ บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ผู้เป็นปัจจัยสำคัญในการบ่มเพาะสติปัญญาและความมุ่งมั่น ทางวิชาการ จนนำพาข้าพเจ้าไปสู่ความสำเร็จในเส้นทางวิชาชีพและวงการวิจัย

วีระพล ที่น้ำคำ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	6
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ผู้นำและภาวะผู้นำ.....	13
1. ความหมายของผู้นำ.....	13
2. ความหมายของภาวะผู้นำ	14
3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	16
4. รูปแบบของภาวะผู้นำ	19
5. ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	21

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	24
1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	24
2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	25
3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	26
4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	45
วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	47
1. ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ.....	48
2. หลักการ 70 : 20 : 10.....	48
3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ.....	56
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ.....	75
1. ความหมายของโปรแกรม.....	75
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ.....	77
3. องค์ประกอบของโปรแกรม.....	78
4. การสร้างโปรแกรม.....	80
การประเมินความต้องการจำเป็น.....	85
บริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.....	92
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	97
1. งานวิจัยในประเทศ.....	97
2. งานวิจัยต่างประเทศ.....	100
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	104
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.....	106
ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.....	112

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	116
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	117
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	171
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	171
สรุปผล	171
อภิปรายผล.....	173
ข้อเสนอแนะ	176
บรรณานุกรม.....	179
ภาคผนวก.....	190
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	191
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	195
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือ	224
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	231
ภาคผนวก จ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.....	246
ภาคผนวก ฉ ภาพประกอบการวิจัย.....	309
ประวัติผู้เขียน	312

พนุน ปณ จิตโต ชีเว

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	33
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	34
ตาราง 3 การวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	66
ตาราง 4 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	68
ตาราง 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม	79
ตาราง 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรม.....	85
ตาราง 7 จำนวนนักเรียน จำนวนสถานศึกษา จำนวนครู แยกตามอำเภอ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 (ข้อมูลปีการศึกษา 1/2566 ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566) ...	93
ตาราง 8 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปี การศึกษา 2564 ระดับเขตพื้นที่การศึกษาฯ	94
ตาราง 9 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปี การศึกษา 2564 ระดับเขตพื้นที่การศึกษาฯ	95
ตาราง 10 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา	110
ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง เพศ ประสบการณ์การ ทำงาน ระดับการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา.....	117
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และ ความต้องการ จำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวม	119
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีและ ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์.....	120

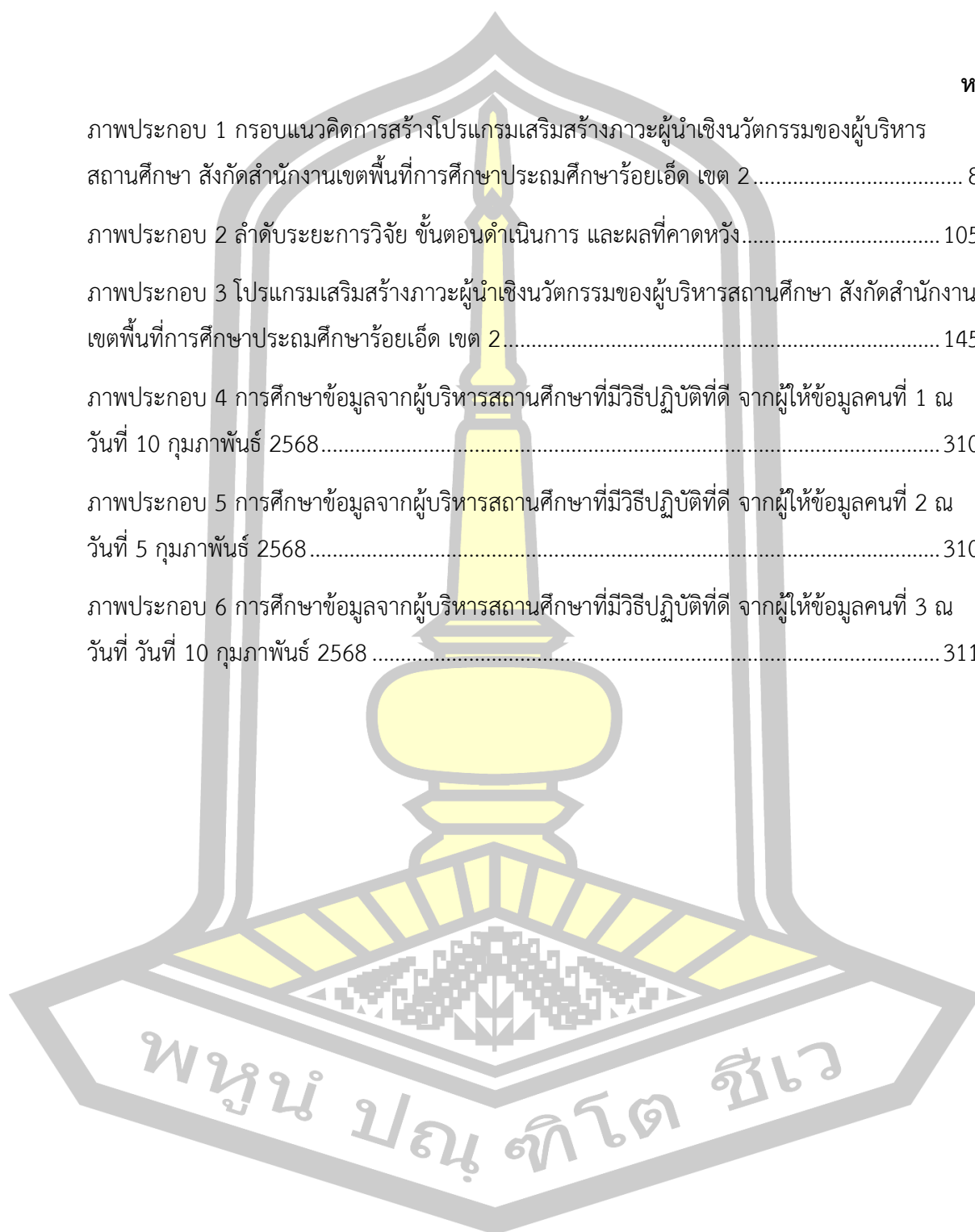
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีและลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	123
ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีและลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์.....	126
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีและลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม.....	130
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2	168
ตาราง 18 ดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) เพื่อสร้างโปรแกรมฯ.....	225
ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ “ค่าอำนาจจำแนก” และคุณภาพทั้งฉบับ “ค่าความเชื่อมั่น” (Reliability) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2	228



สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.....	8
ภาพประกอบ 2 ลำดับระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	105
ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.....	145
ภาพประกอบ 4 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ณ วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2568.....	310
ภาพประกอบ 5 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 ณ วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2568.....	310
ภาพประกอบ 6 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 ณ วันที่ วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2568	311



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม อันนำไปสู่การปรับตัวของนานาประเทศเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศชาติและในระดับองค์กรเป็นอย่างมาก จึงได้มีการกำหนดนโยบายในการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและมีการวางแผนเพื่อนำประเทศไปสู่การเป็นประเทศที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้วิกฤตการณ์และสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา (กุลชลี จงเจริญ, 2561) นอกจากนี้ยังมีการกำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 โดยให้มีการประยุกต์ผสมผสานเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนา เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของคนอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) โดยนวัตกรรมข้างต้น ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมายว่า นวัตกรรมเป็นการกระทำ หรือสิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) จากนโยบาย แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและความหมายของนวัตกรรมดังกล่าว จึงได้กลายเป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิรูประบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2555) นวัตกรรมได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ ส่งผลให้องค์กรหลายแห่งรวมถึงสถานศึกษาทุกระดับ ได้พยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการที่เห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมและความจำเป็นในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้เกิดขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีในและนวัตกรรมเพื่อการบริหารการศึกษา จึงได้มีการส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการศึกษา และจัดทำโครงการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาขึ้น ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารจัดการศึกษารูปแบบใหม่ที่มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งขยายผลนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาจากพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสู่พื้นที่อื่น ๆ พัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษาระดับจังหวัด เพื่อลดความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษา และยกระดับผลการเรียนรู้ของนักเรียน (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2561) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการขับเคลื่อน

พื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการดังกล่าว เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งควรให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรให้ดำรงอยู่และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ทั้งการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ผ่านการถ่ายทอดแนวคิดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และบริหารจัดการองค์กรสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ต้องลักษณะ บุญธรรม, 2559) เพื่อพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรม คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Horth & Buchner, 2014b) และเมื่อพิจารณาในมุมมองขององค์กรทางการศึกษา การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมย่อมหมายถึง สถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มาบูรณาการผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (สฤัญญา แซ่มซ้อย, 2555) โดยตัวแปรที่มีความสำคัญซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาในทุกมิติ และช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์นวัตกรรมไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงนับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพราะสามารถส่งเสริมหรือสร้างให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ (พยัต วุฒิมรงค์, 2555) เช่น แนวคิด แนวทาง ระบบ รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ สื่อและ เทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งได้รับการคิดค้น พัฒนาและจัดทำขึ้นมาใหม่ เพื่อช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางการศึกษา (ทศนา แคมมณี, 2559)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เป็นทางเลือกในการนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ความชำนาญ ตลอดจนทักษะในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยมีการออกแบบโปรแกรมอย่างละเอียดและเป็นลำดับขั้นตอนควบคู่กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ DuBrin (2013) ซึ่งได้กล่าวถึงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นโปรแกรมที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้บริหารหน้าใหม่ และเพิ่มพูนทักษะแก่ผู้บริหารเดิม โดยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมีลักษณะที่พิเศษ คือ สามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ได้สนองแนวทางการขับเคลื่อนภายใต้นโยบาย โดยใช้แผนซึ่งมีนวัตกรรมสามผสานของสำนักงานเขตพื้นที่ฯ

เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการตามนโยบายที่กำหนด 6 นโยบาย ได้แก่ ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความ มั่นคงของมนุษย์และของชาติ ด้านการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการ การศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ด้านการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหาร จัดการศึกษา นอกจากนี้ยังได้ดำเนินการตามกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่กระตุ้นให้เกิดการ พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านความรู้ อีกทั้งยังมุ่งเน้นพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและสมรรถนะของผู้เรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2, 2566) ซึ่งการสนองนโยบายและกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้นวัตกรรม ด้านการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบาย หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถผลิต นักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติเชิงบวก สามารถ ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาภายในของสถานศึกษาได้ ซึ่งประสิทธิผล ของสถานศึกษา ถือว่าเป็นตัวชี้วัดการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สะท้อนผลสำเร็จว่ามีมากน้อย เพียงใด (Hoy & Miskel, 2005) สอดคล้องกับนิยามของ D. G. Armstrong et al. (1989) ที่ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษาว่า หมายถึง การที่ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งหากพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยใช้ผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ทั้งระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2564 พบว่า ในภาพรวมผลการทดสอบของนักเรียนทั้ง 2 ระดับชั้น มีค่าเฉลี่ยคะแนนต่ำ กว่าค่าเฉลี่ยระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และค่าเฉลี่ยระดับประเทศทุก รายวิชา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2, 2566) สะท้อนให้เห็นว่า ภาพรวมการบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ยังไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร

นอกจากนี้จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 จากรายงานการประเมินตนเอง (Self - Assessment Report; SAR) ของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2565 ยังพบว่า จุดที่ควรพัฒนามากที่สุดของผู้บริหาร

สถานศึกษา คือ ความสามารถในการสร้าง ส่งเสริม และสนับสนุนการใช้นวัตกรรม (กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2, 2566) ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของ นิภาพร น้ำคำ (สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2566) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวโตนมิตรภาพที่ 165ฯ ที่กล่าวว่า ปัจจุบันการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 แม้จะมีผู้บริหารสถานศึกษาหลายคน ได้คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา โดยเฉพาะการสร้างโมเดลใหม่เป็นนวัตกรรมประจำโรงเรียน ทว่าบางส่วนกลับเป็นการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ที่มีจุดประสงค์เพื่อส่งผลงานเข้าร่วมการแข่งขันผลงานทางวิชาการ และเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งไม่ทำให้เกิดผลหรือการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ และการให้สัมภาษณ์ของ ปริญาพร เลิศพันธ์ (สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2566) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวช้าง ที่กล่าวว่า การใช้นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบได้น้อยมาก โดยส่วนใหญ่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังมีอายุน้อย การใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนก็จะยิ่งน้อยตาม เพราะเคยชินกับการบริหารแบบดั้งเดิม และนี่อาจเป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนขาดประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร อีกทั้งยังสอดคล้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ซึ่งระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ ที่กล่าวถึงจุดอ่อน (weaknesses) ว่า บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ ได้กำหนดแนวทางเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาในสังกัด ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การส่งเสริมการใช้นวัตกรรม การสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม ฯลฯ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2, 2565) ดังนั้น เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จึงควรมีการเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างและใช้นวัตกรรมที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา การพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้สูงขึ้น

จากเหตุผลข้างต้นที่ผู้วิจัยได้กล่าวถึงความสำคัญและสภาพปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทั้งงานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานการบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิง

นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 เพื่อที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูลในกระบวนการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ สำหรับนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลสู่การปฏิบัติที่ดี อีกทั้งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่สร้างขึ้นควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 อันจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำไปใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงานตามบริบทที่เหมาะสม

2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 อันจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 2,687 คน จากสถานศึกษา 333 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 จำนวน 337 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 36 คน และครู จำนวน 301 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 6 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

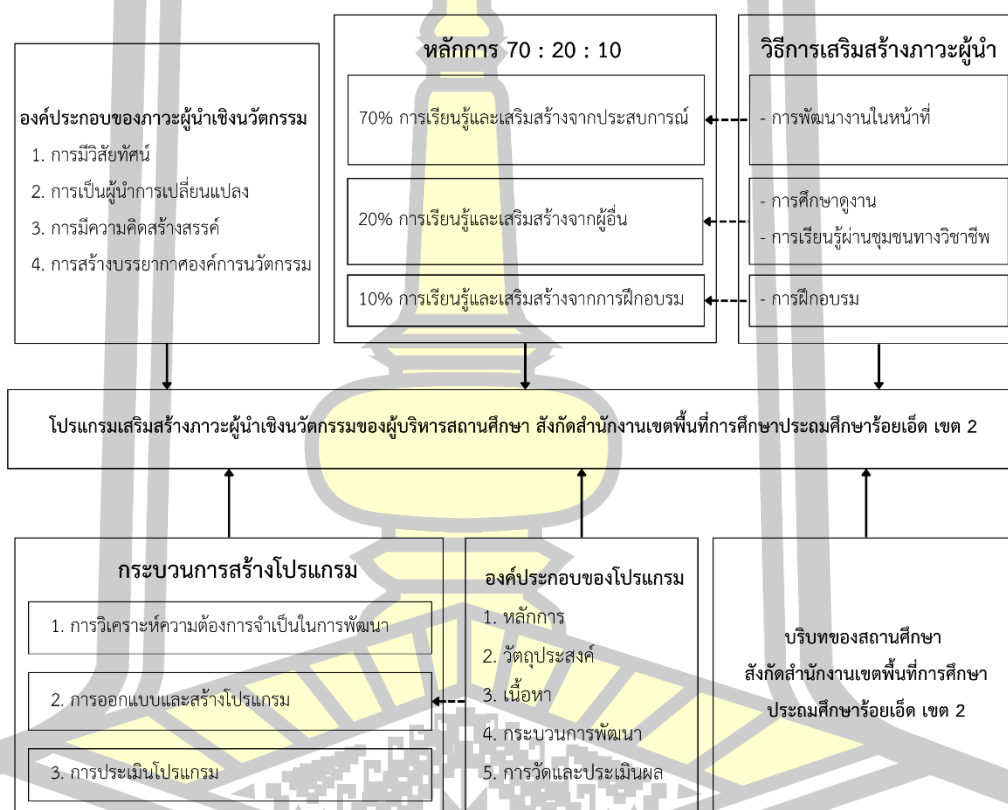
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด และทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งได้จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ George (2012), Spahr (2014), Doss (2015), Owen (2015), Perera (2016), จุรีวรรณ จันทลา (2559), สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2559), เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน (2561), วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มาร์ต พัฒนาผล (2562) และจิตติมา วรรณศรี (2563) สรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม
2. หลักการ 70 : 20 : 10 จากการศึกษาของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักการ 70 : 20 : 10 ของ Lombardo & Eichinger (1996), DuBrin (2013), Charles (2013), กวี วงศ์พุด (2550), วิทยา วิจิตร (2557), อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยาม (2557), ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร (2558), อาภรณ์ ภูวิทย์ พันธุ์ (2559) และสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) สรุปได้ว่าหลักการ 70 : 20 : 10 แบ่งออกเป็น 3 สัดส่วน ได้แก่ 70% หมายถึง การเรียนรู้และเสริมสร้างจากประสบการณ์ 20% หมายถึง การเรียนรู้และเสริมสร้างจากผู้อื่น และ 10% หมายถึง การเรียนรู้และเสริมสร้างจากการฝึกอบรม
3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541), ประยูร ศรีประสารณ์ (2542), สมเดช สีแสง (2543), เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544), กรม วิชาการ (2545), พันส์ หันนาคินทร์ (2548), สมคิด บางโม (2552), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553) และพัชรา วาณิขวสิน (2560) สรุปได้ว่าวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 วิธี ได้แก่ การพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทาง วิชาชีพ และการฝึกอบรม
4. องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาของ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ Houle (1996), Charney & Conway (2005), Isaksen et al. (2011), W. G. Dyer et al. (2013), Caffarella et al. (2013), Robbins & Coulter (2017), และ M. Armstrong & Brown (2019) สรุปได้ว่าองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

5. กระบวนการสร้างโปรแกรม จากการศึกษาของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรมของ Barr & Keating (1990), Knowles (1980), Boone (1992), Houle (1996), Rothwell & Kazanas (2004), สมคิด บางโม (2552) และ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) สรุปได้ว่าองค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรมมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การออกแบบและสร้างโปรแกรม และการประเมินโปรแกรม

ผู้วิจัยเขียนความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้นกับการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ปรากฏดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม หรือการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถพิเศษในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการหรือการกระทำที่นำไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การมีทักษะในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตผลและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์ มุ่งองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่แสดงความสามารถในการมองภาพความสำเร็จในอนาคต มีความรอบรู้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อกำหนดเป้าหมาย ขององค์การที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การ ตลอดจนการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานให้หน่วยงานของ ตนเองมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการทำงานที่ทำให้เพื่อนร่วมงานยอมรับ เชื่อถือในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น กระตุ้น จูงใจให้เพื่อนร่วมงานทำงาน มีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของตัวเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสามารถเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ร่วมงาน สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่มีความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่มีอยู่แล้วหรือคิดขึ้นใหม่ให้เกิด การเรียนรู้ใหม่ เกิดความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนการมีความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่นทางความคิดสามารถคิดได้หลายแนวทางที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ

การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ตอบสนอง

ความต้องการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด เห็นความสำคัญและคุณค่าต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ โดยถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรระดมความคิดและแบ่งปันความรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อการต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองมีเนื้อหาได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม โดยมีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน และองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

หลักการ 70 : 20 : 10 หมายถึงกรอบแนวคิดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผ่านสัดส่วนการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ดังนี้

70% หมายถึง การเรียนรู้และเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 จากประสบการณ์ สัดส่วนนี้เน้นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงานในชีวิตประจำวัน การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับประสบการณ์ตรงที่สามารถนำไปเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้

20% หมายถึง การเรียนรู้และเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 จากผู้อื่น การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสัดส่วนนี้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ของผู้อื่น

10% หมายถึง การเรียนรู้และเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากการฝึกอบรม สัดส่วนนี้เน้นการเรียนรู้ผ่านการศึกษาอย่างเป็นทางการ ผ่านการอบรม สัมมนา และโปรแกรมต่าง ๆ ที่มีการจัดเตรียมไว้ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ได้เรียนรู้ทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ที่สำคัญและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง เป็นกรอบแนวคิดในการเสริมสร้าง

ศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผ่านสัดส่วนการเรียนรู้ที่แตกต่างกันมี 4 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนางานในหน้าที่ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะผ่านการปฏิบัติงานจริง การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย หรือการทำงานในโครงการพิเศษ โดยมีเป้าหมายในการสะสมประสบการณ์ ความรู้ และทักษะทางวิชาชีพ ซึ่งมีความสำคัญต่อการเติบโตและความก้าวหน้าในสายงาน รวมถึงการเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยม ศีลธรรม และความเข้าใจที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการทำงานในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาดูงาน หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผ่านการเยี่ยมชมและสังเกตการทำงานในสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ โดยการศึกษาดูงานช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงของผู้อื่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี และแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานหรือการดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเข้าใจที่ดีขึ้น และ

3. การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเดียวกัน ร่วมมือกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการทำงาน โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การสัมมนา และการสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาทักษะ ปรับปรุงวิธีการทำงาน และแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริงและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้คนในวงการเดียวกัน

4. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนและดำเนินการเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้วยเป้าหมายหลักในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การฝึกอบรมสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การปฏิบัติการ และการสัมมนา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและมีการจัดการอย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูล หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทั้งจากหนังสือ ตำรา วารสาร เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยนำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.4 รูปแบบของภาวะผู้นำ
 - 1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
 - 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
 - 2.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.2 หลักการ 70 : 20 : 10
 - 3.3 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 - 4.1 ความหมายของโปรแกรม
 - 4.2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 - 4.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
 - 4.3 การสร้างโปรแกรม
5. ประเมินความต้องการจำเป็น
 - 5.1 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

5.2 ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

5.3 เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่

5.4 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

5.5 การแปลความหมายของค่าความต้องการจำเป็น

6. บริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ร้อยเอ็ด เขต 2

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้นำและภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่เพียงแต่ต้องมีทักษะในการบริหารจัดการ แต่ยังต้องมีความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างลึกซึ้ง ความรู้เหล่านี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการช่วยให้ผู้นำสามารถนำทีมและองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสำคัญของการนำแนวคิดเหล่านี้ไปใช้ในการพัฒนาทักษะการนำทีมและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความหมายของผู้นำ

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จของทุกองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีความรับผิดชอบ และภาระหน้าที่โดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประเด็นที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปคือ ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงาน แล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ให้งานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Sears et al. (1985) ได้นิยามว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อพฤติกรรมและความเชื่อของกลุ่ม และยังมีลักษณะอื่น ๆ อย่างการเป็นผู้ที่ริเริ่มกระทำสิ่งใหม่ ๆ การเป็นผู้ออกคำสั่ง การเป็นผู้ตัดสินใจ การเป็นผู้จัดปัญหาการโต้แย้งภายในกลุ่ม การเป็นผู้ให้การสนับสนุน และการเป็นหัวหน้าในการทำกิจกรรมกลุ่ม

Fiedler & Garcia (1987) ได้นิยามว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง หรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่ม เพื่อที่จะกำกับและประสานงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ได้นิยามว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ที่สามารถนำทางผู้อื่นให้เดินไปข้างหน้าสู่เป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้ได้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางของผู้ติดตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551) ได้นิยามว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้นิยามว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถจูงใจ ชักนำให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ โดยมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น และสามารถยุติปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี

วิเชียร วิทยอุดม (2558) ได้นิยามว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลและใช้อิทธิพลนั้นในการโน้มน้าวใจระหว่างบุคคลในการนำทางกลุ่ม โดยผ่านวิธีการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้นำทางกลุ่มไปสู่เป้าหมาย และแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำในกลุ่มและองค์การ ซึ่งการแสดงออกของผู้นำสามารถสังเกตเห็นได้จากลำดับชั้นในกลุ่ม ซึ่งลำดับชั้นของผู้นำอาจมีความเป็นทางการเห็นได้อย่างชัดเจน ในขณะที่บางกรณีผู้นำอาจจะมีความไม่เป็นทางการ

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ หรือเป็นที่ยอมรับของสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรให้เป็นหัวหน้า มีอิทธิพลและบทบาทที่เหนือกว่าสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม สามารถโน้มน้าวใจ ชักนำให้สมาชิกในกลุ่มเชื่อถือและให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์กรนั้นเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นได้ดีและทั้งสองฝ่ายก็จะช่วยกันสร้างผลผลิตสินค้าหรือบริการที่ต้องการได้ ดังนั้นในทุกวันนี้จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมในองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญแก่เรื่อง ภาวะความเป็นผู้นำมากขึ้น ซึ่งเป็นการพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนานักบริหารให้เป็นผู้นำที่ดี ภาวะผู้นำมาจากภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งคำดังกล่าวเป็นที่สนใจกันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในแวดวง

วิชาการฝังโลกตะวันตก ในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 มีนักวิชาการจำนวนมากพยายามวิเคราะห์และให้ความหมายคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้เป็นจำนวนมากพอ ๆ กับจำนวนนักวิชาการผู้พยายามศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) นอกจากนี้ยังมีข้อค้นพบว่า คำว่า ภาวะผู้นำ บางครั้งอาจมีการใช้สับสนกับคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน เช่น อำนาจ อำนาจหน้าที่ การบริหารจัดการ การบริหารปกครอง การควบคุม และการตรวจสอบดูแล จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Stogdill (1974) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมที่มีอิทธิพลของบุคคลต่อผู้อื่นในการได้รับความร่วมมือให้ทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจเพื่อเป้าหมายความสำเร็จของกลุ่ม

B. J. Bass & Avolio (1990) ได้นิยามภาวะผู้นำตามทัศนะต่าง ๆ ดังนี้ ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของกระบวนการกลุ่ม ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของบุคลิกภาพและผลลัพธ์ของบุคลิกภาพ ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของการมีศิลปะที่ทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของการกระทำหรือพฤติกรรม การแสดงออก ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของทักษะในการจูงใจผู้อื่น ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของบทบาทที่แตกต่างกัน ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของการริเริ่มโครงการใหม่ การมีความคิดสร้างสรรค์ และภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของการใช้เป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

DuBrin (2008) ได้นิยามภาวะผู้นำโดยสรุปเป็นคำสำคัญ (keywords) 3 คำ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ที่เป็นผลมาจากการสื่อสารโดยตรงสู่เป้าหมายและการบรรลุผลที่จะได้มา
2. อิทธิพล (influence) ที่สูงขึ้นและอยู่เหนือความคล้อยตามไปตามกลไก โดยมีทิศทางและระเบียบการกระทำที่ทำให้ผู้อื่นต้องทำหรือตอบสนองในทิศทางร่วมกัน ศิลปะของการโน้มน้าวบุคคลโดยการชักชวนให้เชื่อหรือเป็นตัวอย่างให้ดำเนินตามแนวทางของการกระทำ
3. เป้าหมาย (goal) เป็นแรงขับเคลื่อนที่ยิ่งใหญ่ที่เป็นแรงจูงใจและการประสานงานขององค์การให้ทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

G. A. Yukl (2010) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพลกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Maxwell (2011) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดัน และโน้มน้าวให้คนอื่นสิ่งต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คน การสร้างความเปลี่ยนแปลง ความท้าทายและการส่งเสริมให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุระดับสูงสุด

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ตามต่างกัน

จำเนียร พลหาญ (2553) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถใช้อิทธิพลที่ตนมีอยู่ให้บุคคลอื่นคล้อยตาม เพื่อที่จะร่วมมือทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่องานและหน่วยงาน ความสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีวิธีการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถทักษะ และกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการนำกลุ่มให้สู่จุดหมาย

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพล (Influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (shared purpose) และมีการจูงใจผู้ตาม (followers)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้ อำนาจ อิทธิพล และการสร้างความเชื่อมั่น เพื่อกระตุ้น ชี้นำ โน้มน้าวจูงใจบุคคลหรือคณะบุคคลปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำถือเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในสถาบันการศึกษา เพราะภาวะผู้นำจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และรับรองได้ว่าสถาบันการศึกษาจะสามารถแก้ปัญหาปรับตัว และพร้อมรับความท้าทายใหม่ ๆ ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำต่อสถานศึกษาไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Sammons (1995) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จอยู่ภายใต้การนำและการบริหารจัดการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ครูและนักเรียนถูกกระตุ้น จูงใจ โดยการส่งเสริม สื่อสารจากผู้บริหารให้ทุกคนเข้าใจและรู้วิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยทั่วไปนักการศึกษาเชื่อว่าผู้บริหารและผู้นำที่โดดเด่นมีภารกิจหลักสำคัญบทบาท ความรับผิดชอบในด้านการยกระดับคุณภาพผู้เรียน

Peterson & Hicks (1996) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ผู้นำต้องเปลี่ยนองค์กรให้เป็นชุมชนส่งเสริมให้สมาชิกมีความเป็นผู้นำด้วยการมีเป้าหมายร่วมกัน ไว้วางใจกัน มีอิสระในการทำงาน เชื่อในความสามารถของแต่ละคน โรงเรียนในฐานะที่เป็นชุมชนจะใช้อิทธิพลที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในเชิงวิชาชีพ (professional relationship) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (collegiality culture) และยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

Senge (2000) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องปรับภายในโรงเรียน โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เปิดกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นเป็นสำคัญ และคำนึงถึงถึงความหลากหลายของผู้เรียน สามารถสร้างความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะทุกองค์ประกอบจะเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อกันตลอดเวลา สร้างการร่วมกันเรียนรู้เพื่อแสวงหาค้นคว้าทดลองหาทฤษฎีใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ทางการศึกษาที่เหมาะสม และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางชุมชน

Sergiovanni (2005) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะสามารถจูงใจ ตัดสินใจ วางแผน กำหนดนโยบาย กระตุ้น ชี้นำ ให้สมาชิกร่วมกันปฏิบัติงานเต็มความสามารถ จนผลักดันให้สถานศึกษาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Wallace (2012) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ในการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้นำองค์กรจำเป็นต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำ และต้องมีแนวทางในการนำที่มีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จ การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น เพื่อการศึกษาการปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น การมุ่งการปรับปรุงการเรียนการสอน และการบริหารจัดการคน ข้อมูลและกระบวนการ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียน ริเริ่มการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

การสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ และได้อธิบายถึงโมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ประกอบด้วย

1. ความสัมพันธ์ (relationship) ที่เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่ผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่นการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร กระตุ้นให้แสดงบทบาทใหม่และสร้างโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ
2. พื้นที่การปฏิบัติ (area of practice)
3. วัฒนธรรม (culture) ที่ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมในทางบวก และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน
4. ศาสตร์การสอน (pedagogy) ผู้บริหารควรสร้างต้นแบบการปฏิบัติการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้เรียน แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำด้านวิชาการ ด้านการวางแผนและพัฒนา
5. ด้านระบบ (system) ผู้บริหารควรสร้างสรรค์ระบบและเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (partnership and networks) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
7. การนำการเปลี่ยนแปลง (leading change) ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง
8. การแก้ปัญหา (problem solving) ผู้บริหารต้องนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร มีการแก้ปัญหาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นหลัก ด้านคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สนับสนุนต่อการพัฒนาการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ในโรงเรียนคือ ผู้นำต้องนำโดยยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งต้องเป็นผู้นำและผู้สนับสนุน

กนกอร สมปราษฎ์ (2559) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า จากการประเมินผลทางการศึกษาจากสถาบันวิชาการหลายสถาบันพบว่า มีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องเร่งปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากคุณภาพยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ในวันนี้ประเทศไทยต้องค้นหาแนวคิดใหม่ในการลงทุนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเร่งด่วน ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลายจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การแสวงหารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการในการปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอีกประการหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรร่วมพลังปฏิบัติงานเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ผู้บริหารในอนาคตต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในคุณภาพการศึกษาและบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศในเชิงบวก ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า ในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยเฉพาะการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านสาระวิชาหลักและทักษะที่สำคัญและจำเป็น จึงเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องศาสตร์การสอนที่เหมาะสม ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น

4. รูปแบบของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทีมงาน และบุคคล โดยภาวะผู้นำมีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งเหมาะสมกับบริบทและความท้าทายที่แตกต่างกันไป ตั้งแต่การผลักดันนวัตกรรมและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ไปจนถึงการนำพาความเป็นเลิศทางวิชาการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง รูปแบบต่างๆ ของภาวะผู้นำสะท้อนถึงกลยุทธ์และทักษะที่หลากหลาย การทำความเข้าใจรูปแบบเหล่านี้ช่วยให้เราตระหนักถึงบทบาทสำคัญของแต่ละรูปแบบและการนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริม และบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรผ่านแนวคิดใหม่ ๆ เทคโนโลยี หรือกระบวนการที่สร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและตอบสนองต่อความท้าทายในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำลักษณะนี้นั้นเน้นการส่งเสริมวัฒนธรรมของการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ในทีมงาน (Mumford และคณะ, 2002; J. Dyer และคณะ, 2011; G. Yukl และคณะ, 2013)

2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการส่งเสริมและสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ในองค์กร โดยการกระตุ้นให้ทีมงานมีความคิดใหม่ๆ คิดนอกกรอบ และนำเสนอวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กร ผู้นำในลักษณะนี้จะช่วยให้สมาชิกในทีมกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ และเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อสร้างนวัตกรรมและ

ความสำเร็จในระยะยาว (B. M. Bass, 1990a; Amabile, 1998; J. C. Kaufman และ Beghetto, 2009)

3. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ (Instructional Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ และเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการสอนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษา สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครู และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Glickman, 1985; Hallinger และ Murphy, 1985; McEwan, 2003)

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการชี้นำและจัดการองค์กรผ่านช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นเกินกว่าความคาดหวังเดิม โดยผู้นำจะใช้วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาส่วนบุคคล และเน้นการสร้างควมไว้วางใจและแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Burns, 1978; B. M. Bass, 1990b; McLaughlin & Kunk-Czaplicki, 2020)

5. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง รูปแบบการนำที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และเป้าหมายที่ชัดเจนให้แก่ผู้ตาม พร้อมให้รางวัล (เช่น โบนัสหรือการยอมรับ) เมื่อผู้ตามปฏิบัติตามข้อกำหนด และอาจมีบทลงโทษหากผู้ตามไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด (Burns, 1978; B. M. Bass, 1990b; Garden, 2004)

6. ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กร ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน และนวัตกรรม โดยผู้นำจะต้องมีทักษะที่เน้นความเข้าใจในเทคโนโลยี รวมถึงความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับโลกดิจิทัล (Westerman และคณะ, 2014; Kane, 2015; D. Rogers, 2016)

7. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แรงบันดาลใจ และมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นอนาคต ซึ่งช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยผู้นำแบบนี้มักมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Nanus, 1995; Boyatzis & McKee, 2005; Patterson, 2008)

8. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารตามสถานการณ์และระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดนี้ระบุว่าผู้นำไม่มีวิธีการนำเพียงแบบเดียวที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ แต่ควรประยุกต์ใช้สไตล์การนำที่เหมาะสมกับความสามารถและความเต็มใจของทีมในแต่ละกรณี (Hersey & Blanchard, 1969)

สรุปได้ว่า การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำช่วยให้เข้าใจความเหมาะสมของแต่ละรูปแบบกับบริบทและความท้าทายที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทีมงาน และบุคคล โดยการเรียนรู้เหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนากลยุทธ์และทักษะที่จำเป็น ตลอดจนส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความเป็นเลิศ การทำความเข้าใจรูปแบบผู้นำจึงเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในหลากหลายบริบท ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถพิเศษในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการหรือการกระทำที่นำไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การมีทักษะในการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์ บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ซับซ้อนโดยมีการศึกษาในหลากหลายบริบทและสถานการณ์ ซึ่งถูกนำเสนอในหลายทฤษฎี อย่างไรก็ตามเพื่อเพิ่มความเข้าใจต่อการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำผ่านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในเบื้องต้นควรศึกษาเพื่อทำความเข้าใจระดับของการวิเคราะห์ทฤษฎีทางภาวะผู้นำและกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การแยกทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้ผลมากที่สุด คือ การกำหนดระดับของการวิเคราะห์ซึ่งมีด้วยกัน 3 ระดับ ได้แก่ บุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่ถูกสร้างขึ้นในรูปของกระบวนการซึ่งเป็นหนึ่งใน 3 ระดับนี้เท่านั้น (Hughes, 2009)

1. การวิเคราะห์ระดับบุคคล การวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำในระดับบุคคลมุ่งเน้นไปที่ผู้นำในฐานะปัจเจกบุคคลและความสัมพันธ์กับผู้ตามในฐานะปัจเจกบุคคล ระดับบุคคลนี้อาจเรียกได้ว่าเป็น Dyadic Process อันหมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลระหว่างผู้นำและผู้ตามแต่ละคน ในแต่ละส่วนของงาน Dyadic Theory คือ วิธีการที่เป็นผู้นำพยายามอธิบายว่าทำไมผู้นำถึงมีพฤติกรรมที่หลากหลายหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับผู้ตามที่แตกต่างกัน ทฤษฎีนี้มองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการแลกเปลี่ยนการชักจูงระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเป็นข้อสันนิษฐานที่ชัดเจนว่า

ความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำไม่สามารถเข้าใจได้ โดยปราศจากการอธิบายว่าผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกันอย่างไร

2. การวิเคราะห์ระดับกลุ่ม มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มของผู้ตามซึ่งเรียกว่า “กระบวนการกลุ่ม” ซึ่งทฤษฎีกระบวนการกลุ่มเน้นไปที่ว่า ผู้นำสนับสนุนควรมีประสิทธิภาพของกลุ่มอย่างไร ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทีม

3. การวิเคราะห์ระดับองค์การ มุ่งความสนใจไปที่กระบวนการขององค์การ ผลการปฏิบัติงานขององค์การในระยะยาวขึ้นอยู่กับ การปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ และการได้มาซึ่งทรัพยากรที่สำคัญในการอยู่รอด และใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ งานวิจัยในระดับองค์การเน้นไปที่ว่า ผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลอย่างไรต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นสมมติฐานที่ได้รับจากการตรวจสอบและทดลองหลายครั้งจนสามารถอธิบายข้อเท็จจริง สามารถคาดคะเนทำนายเหตุการณ์ทั่ว ๆ ไป สามารถอธิบายองค์ประกอบบางประการของภาวะผู้นำ ทฤษฎีต้องสามารถนำไปใช้ได้จริงเพราะทฤษฎีถูกใช้เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจ พยากรณ์และควบคุมการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น มีคำกล่าวว่า ไม่มีอะไรที่ใช้ได้จริงเท่ากับทฤษฎีที่ดี โดยทฤษฎีทางภาวะผู้นำ มีด้วยกัน 4 ทฤษฎี ที่ใช้ในการอธิบายเรื่อง ภาวะผู้นำ ได้แก่ Trait, Behavioral, Contingency and Integrative (Hughes, 2009)

กระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำ (Leadership Paradigm) หมายถึง กรอบความคิดที่แสดงให้เห็นวิธีคิด การรับรู้ การศึกษา การวิเคราะห์ การวิจัย ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำกระบวนการทัศน์ทางภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงในรอบ 60 ปี ตั้งแต่มีการศึกษาเรื่องนี้ ซึ่งทฤษฎีหลักทั้ง 4 ทฤษฎี ก็ได้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ของเรื่องภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory Paradigm) การศึกษาในช่วงแรกเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนข้อสันนิษฐานที่ว่า ผู้นำกำเนิดขึ้นไม่ได้พัฒนาขึ้นมา นักวิจัยต้องการระบุถึงกลุ่มลักษณะที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพราะฉะนั้น ทฤษฎีคุณลักษณะจึงพยายามอธิบายความแตกต่างทางคุณลักษณะที่ส่งเสริม หรือทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ นักวิชาการได้วิเคราะห์คุณลักษณะทางกายภาพทางจิตใจหรือทางคุณภาพ เช่น มีกำลังกายการแสดงออก ความก้าวร้าว การพึ่งพาตนเอง การชักจูง การครอบงำ ในความพยายามที่จะบ่งชี้กลุ่มของคุณลักษณะที่เป็นผู้นำประสบความสำเร็จ ครอบครองกลุ่มของคุณลักษณะถูกนำไปใช้เป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้งบุคคลเพื่อขึ้นมาเป็นผู้นำ ผู้นำที่เป็นตัวแทนที่มีคุณลักษณะครบถ้วนเท่านั้นถึงจะได้เป็นผู้นำ มีคุณลักษณะประมาณ 100 กว่าคุณลักษณะที่ได้ถูกศึกษาในช่วงระหว่างปี 1930 – 1940 เพื่อค้นหาสิ่งที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ไม่มีนักวิจัยคนไหนที่ได้จำนวนรายการของคุณลักษณะได้ครบถ้วน และเป็นสากลที่ผู้นำประสบความสำเร็จครอบครองหรือเป็นคุณสมบัติที่ยืนยันความสำเร็จของผู้นำ

2. ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory Paradigm) ในช่วงปี 1950 นักวิจัยทางด้านภาวะผู้นำได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์โดยละความสนใจจากเรื่องคุณลักษณะไปสู่เรื่องพฤติกรรมในการค้นหาอย่างต่อเนื่อง เพื่อจัดหารูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ นักวิชาการพยายามที่จะระบุความแตกต่าง ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงพยายามอธิบายรูปแบบที่แตกต่างกันที่ใช้โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือเพื่อระบุเกี่ยวกับธรรมชาติของการทำงานของผู้นำ บทบาททางการจัดการทั้ง 10 ประการ ของ Mintzberg เป็นตัวอย่างของทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ดังนั้นงานวิจัยทางด้านพฤติกรรมมุ่งความสนใจไปที่การค้นหาวิธีเพื่อกำหนดพฤติกรรมที่ช่วยให้เรา เข้าใจภาพของภาวะผู้นำกับการวัดความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามไม่มีข้อสรุปว่า รูปแบบใดเป็นรูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ในด้านบวก ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Mintzberg ถูกนำไปใช้ในการอบรมผู้นำอย่างแพร่หลาย ในขณะที่นักวิชาการคนอื่น ๆ ได้ระบุถึงองค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมผู้นำอันได้แก่ มุ่งงาน-มุ่งคน ที่มีความสำคัญที่สนับสนุนความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory Paradigm) ทฤษฎีที่กล่าวมาในข้างต้น 2 ทฤษฎี มุ่งเน้นและพยายามค้นหารูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงเรียกว่าเป็น Universal Theory ตั้งแต่ช่วงปี 1960 มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า ไม่มีรูปแบบการเป็นผู้นำแบบใดดีหรือเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ดังนั้นกระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำจึงได้ย้ายหรือเปลี่ยนไปสู่ทฤษฎีสถานการณ์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมบนพื้นฐานของผู้นำผู้ตามและสถานการณ์ หรืออีกความหมายก็คือ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมจะนำไปสู่ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นความสำคัญของตัวแปรสถานการณ์ ซึ่งรวมถึงธรรมชาติของงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมภายนอกและคุณลักษณะของผู้ตาม มุมหนึ่งของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้ก็คือ การค้นหาขอบเขตของการบริหารงานที่มีความเหมือนหรือความแตกต่างกันอย่างไรในประเภทองค์การที่แตกต่างกัน ระดับการบริหารที่แตกต่างกันและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

4. ทฤษฎีบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ในช่วงกลางของทศวรรษ 1970 กระบวนทัศน์ได้มีการเคลื่อนไปสู่การบูรณาการโดยนำเอาทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาบูรณาการกัน หรือเรียกว่า Neo-Charismatic Theory ดังนั้นทฤษฎีนี้พยายามที่จะรวบรวม ผสานทฤษฎีคุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ เข้าด้วยกันเพื่ออธิบายความสำเร็จของการชักจูงระหว่างกันของผู้นำและผู้ตาม นักวิชาการพยายามอธิบายว่าทำไมผู้ตามบางคนถึงเต็มใจทำงานหนักและอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและองค์การ หรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจูงใจพฤติกรรมของผู้ตามได้อย่างไร และอธิบายว่าทำไมพฤติกรรมที่เหมือนกันของผู้นำอาจจะมีผลกระทบแตกต่างกันต่อผู้ตามขึ้นอยู่กับสถานการณ์

สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละยุคนั้นมีความเชื่อและแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ระยะเริ่มแรกมีความเชื่อว่าผู้นำนั้นจะมีคุณลักษณะติดตัวมาตั้งแต่โดยกำเนิดระยะต่อมาได้มีผู้ให้แนวคิดที่ว่า พฤติกรรมผู้นำจะมีอยู่สองมิติด้วยกันคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เนื้องานและการมุ่งความสัมพันธ์ในการมีส่วนร่วมกับทุกฝ่าย ทฤษฎีทุกยุคทุกสมัยมีการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากร แต่ก็เหมาะสมกับบางกลุ่มหรือบางองค์กรเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีผู้นำมีประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษา เพราะสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ และเพื่อจะได้สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามได้ปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายในองค์กรหรือหน่วยงานร่วมกันอย่างกลมกลืนมิตรอย่างยั่งยืนทักษะที่สำคัญของผู้นำสำหรับการรับมือต่อแนวโน้มที่สำคัญในศตวรรษใหม่

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน ภาวะผู้นำกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่เพียงแต่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเท่านั้นที่จำเป็น แต่การนำเสนอนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ก็เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะสำรวจแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั่วไป และเจาะลึกภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เน้นการสร้างและนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ในยุคที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้กลายเป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในทุกองค์กร การมีผู้นำที่สามารถคิดและดำเนินการเชิงนวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Sharma (2008) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นทั้งงานและคนให้สอดคล้องกันเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์และแข่งขันได้ซึ่งผู้บริหารจะบริหารจัดการโดยเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ การสร้างความเชื่อถือ การสื่อสาร

Weiss & Legrand (2011) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (innovative

intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้นและช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย

Horth & Buchner (2014b) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของผู้นำที่สามารถนำความคิดใหม่ ๆ และการปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิมมาใช้ในการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายหรือใช้การแก้ปัญหาที่ประสบอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือร่วมแรงกันเพื่อองค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม หรือการกระทำของผู้นำที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถพิเศษในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การมีทักษะในการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นสิ่งที่สำคัญและท้าทายในการพัฒนาองค์กร ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัลและการแข่งขันที่เข้มข้นนั้นต้องอาศัยความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Ascheri (2016) ได้อธิบายความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร ดังนี้

1. สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์
2. สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดที่ก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรง (Black Swan events) ได้อย่างทันท่วงที ด้วยวิธีการเชิงนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์

Loader (2016) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญมาก ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลผลิต
2. บุคลากรในองค์กรจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมีความเชื่อใจระหว่างกัน

3. บุคลากรในองค์กรจะได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนในกระบวนการและขั้นตอน และสามารถมองเห็น เป้าหมายในเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นจริงที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถ ปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้

5. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรมได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมจะสามารถนำทางองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงและท้าทายต่าง ๆ ได้ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ทำให้องค์กรสามารถค้นพบโอกาสใหม่ ๆ และพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่สำคัญสำหรับการเติบโตขององค์กร

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การมีผู้นำที่สามารถนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่ต้องอาศัยการพัฒนาและการบ่มเพาะอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีคุณสมบัติและทักษะที่เฉพาะเจาะจง เพื่อส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาในองค์กร จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

George (2012) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมจากความสนใจในนวัตกรรม (Passion for Innovation) โดยการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การและเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การ

2. การมีวิสัยทัศน์ (a long-term perspective) เนื่องจากนวัตกรรมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ผู้นำจึงต้องคาดการณ์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

3. การกล้าเสี่ยง (risk taking) ความเต็มใจของผู้บริหารที่จะดำเนินงานในแนวทางที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยผู้บริหารจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงก่อนดำเนินการ เพื่อหาความเสี่ยงในระดับปานกลาง ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ แล้วต้องกล้าเผชิญความเสี่ยงต่างๆ ยังไม่มีความย่อท้อ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

4. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้ง (deep engagement) มุ่งมั่นในการเข้าไปมีส่วนร่วมในประเด็นหรือกิจกรรมที่ลึกซึ้ง โดยใช้ความสนใจและความตั้งใจสูงสุดเพื่อให้เกิดความเข้าใจและผลลัพธ์ที่ดี

5. การมีความคิดสร้างสรรค์ โดยยอมรับความคิดที่แตกต่าง (willingness to tolerate mavericks) ส่งเสริมการคิดนอกกรอบ (lateral thinking) และไม่ยึดติดกับวิธีการดั้งเดิม (traditional management)

Spahr (2014) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน (clear strategic vision) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว องค์กรจะต้องเข้าใจในสภาพปัจจุบัน คาดการณ์อุปสรรคในอนาคต และสร้างแผนงานเชิงกลยุทธ์สำหรับการตัดสินใจ ซึ่งจำเป็นในการศึกษาด้านธุรกิจ การจัดการ และองค์กร

2. การยึดความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ (strong focus on the end-user) แนวทางความเป็นผู้นำที่จัดลำดับความสำคัญของความเข้าใจและการตอบสนองความต้องการ ความชอบ และประสบการณ์ของผู้บริโภคหรือผู้รับประโยชน์สูงสุดจากผลิตภัณฑ์และบริการ

3. การสร้างความไว้วางใจในองค์กร (able to build strong two-way trust) ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของความมั่นใจ ความน่าเชื่อถือ และความซื่อสัตย์กับสมาชิกในทีมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ โดยทำสิ่งที่เหมาะสมสำหรับองค์กรและบุคคล (committed to doing right for the organization and the individual) แสดงให้เห็นถึงการอุทิศตนเพื่อสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จขององค์กรกับความเป็นอยู่ที่ดีของแต่ละคน จัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการตามหลักจริยธรรม และการปฏิบัติที่เท่าเทียมเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่กลมกลืนและยั่งยืน

5. การมีความคิดสร้างสรรค์ โดยสนับสนุนการสื่อสารในองค์กร (ability to communicate upward in organization) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่แนวคิดใหม่ๆ ได้รับการส่งเสริมและให้คุณค่า การขับเคลื่อนวิธีแก้ปัญหาที่มีความคิดก้าวหน้า และส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการเติบโตภายในองค์กร

Doss (2015) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมของผู้นำ (leader behavior) โดยผู้นำจะต้องรู้บทบาทของตนเองในฐานะผู้นำ อาทิเช่น การกระทำ การสั่งการ การตั้งเป้าหมายขององค์กร การ

ตรวจสอบ การประเมิน การรายงาน เพื่อการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงต้องแสดงบทบาทของตนเองในการสร้างแรงจูงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน

2. การมีวิสัยทัศน์ (visionary) การมีแนวคิดหรือภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและเป็นแรงบันดาลใจ ซึ่งช่วยขับเคลื่อนและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลหรือองค์กรในการตั้งเป้าหมายและดำเนินการเพื่อสร้างสรรค์อนาคตที่ดีขึ้น

3. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือมุ่งเปลี่ยนแปลง (love of change) ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นโอกาส เห็นผลประโยชน์ต่อส่วนรวม ร่วมกันพัฒนาเพื่อความสำเร็จขององค์กร

4. การกล้าเสี่ยง (risk taking) ในสถานการณ์ที่คับขัน สถานะขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำ ดังนั้นผู้นำจึงต้องกล้าเสี่ยง กล้าทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่า ผู้นำจึงเป็นทั้งเหตุปัจจัยให้ผู้ร่วมงานคล้อยตาม หรือเป็นฐานเพื่อให้ผู้ร่วมงานลงมือกระทำในสภาวะที่คับขันในการนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

5. การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การแสวงหาความรู้ (knowledge) การแลกเปลี่ยนข้อมูล จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกิดการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนานวัตกรรมสู่การทำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

Owen (2015) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (visionary) วางแผนกลยุทธ์สำหรับอนาคต คาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นบรรลุเป้าหมายอันทะเยอทะยานซึ่งสอดคล้องกับอนาคตที่น่าสนใจ

2. การกล้าเสี่ยง (risk-taking) การยอมรับความไม่แน่นอนและกล้าเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้น โดยใช้ประโยชน์จากความเสี่ยงที่คำนวณไว้ในฐานะตัวเร่งให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนา

3. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ โดยมีรูปแบบในการเรียนรู้ (modeling learning) สร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเติบโตส่วนบุคคล และความสามารถในการปรับตัว สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเปิดรับความอยากรู้อยากเห็นและการทดลองเพื่อแสวงหาความเป็นเลิศ

4. การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม โดยสร้างความร่วมมือ (establishing collaborative) ในการใช้นวัตกรรม โดยส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร และการแก้ปัญหาร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและนวัตกรรมในมุมมองที่หลากหลาย

Perera (2016) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ดีเยี่ยม (display excellent strategic vision) แสดงให้เห็นถึงการมองการณ์ไกลและทักษะการวางแผนที่ยอดเยี่ยม จินตนาการและดำเนินกลยุทธ์ที่เป็นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและโอกาสในอนาคต
2. การยึดความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ หรือให้ความสำคัญกับลูกค้า (have a strong customer focus) จัดลำดับความสำคัญในการทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการได้รับการปรับแต่งเพื่อเพิ่มความพึงพอใจและเชื่อมั่นของลูกค้า
3. การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (create a climate of reciprocal trust) ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ปลูกฝังความไว้วางใจในทั้งสองทิศทาง ส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานร่วมกัน และความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
4. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องอาศัยความมุ่งมั่น และการสนับสนุนอย่างแน่วแน่ต่อภารกิจและเป้าหมายขององค์กร หรือแสดงความกล้าหาญและภักดี (display fearless loyalty) แม้ว่าจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงก็ตาม
5. การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม หรือสร้างความศรัทธาในวัฒนธรรมนวัตกรรม (put their faith in a culture that magnifies upward communication) ส่งเสริมและจัดลำดับความสำคัญของวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าและขยายการสื่อสารที่เปิดกว้างและมีประสิทธิภาพจากระดับล่างไปยังระดับที่สูงขึ้นขององค์กร ส่งเสริมความโปร่งใส การทำงานร่วมกัน และส่งเสริมการใช้นวัตกรรม
6. การเป็นผู้นำที่และสร้างเครือข่าย โดยสามารถโน้มน้าวใจ (are persuasive) สื่อสารแนวคิด วิธีแก้ปัญหา และวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะที่น่าสนใจ โน้มน้าวผู้อื่นให้รับมุมมองใหม่ ๆ หรือดำเนินการตามที่ต้องการ
7. การมีเป้าหมายชัดเจน เก่งในการตั้งเป้าหมาย (excel at setting stretch goals) ฝึกฝนศิลปะในการสร้างวัตถุประสงค์อันทะเยอทะยานที่ท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลหรือทีมก้าวข้ามขีดจำกัดที่ตนรับรู้ ขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเติบโต
8. การเน้นปฏิบัติเร็ว (emphasis speed) ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและความทันเวลาอย่างมาก โดยจัดลำดับความสำคัญของการตัดสินใจและการดำเนินการอย่างรวดเร็ว เพื่อก้าวหน้าหน้าคู่แข่งและใช้ประโยชน์จากโอกาส

9. การมีทักษะการสื่อสาร สามารถสื่อสารได้อย่างตรงไปตรงมา (are candid in their communication) มีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ ให้ข้อเสนอแนะและข้อมูลที่ตรงไปตรงมา ส่งเสริมความไว้วางใจ ความชัดเจน และการวางแผนภายในทีมหรือองค์กร

10. การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผ่านการกระทำ (inspire and motivate through action) เป็นผู้นำโดยเป็นตัวอย่าง สร้างแรงบันดาลใจและเติมพลังให้ผู้อื่นผ่านการกระทำของตนเอง แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ความหลงใหล และความซื่อสัตย์ ขับเคลื่อนแรงจูงใจและความสำเร็จร่วมกัน

จิวรรณ จันทลา (2559) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีทักษะทางสังคม สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและมีความสุขกับผู้อื่น การมีภาพลักษณ์ที่มั่นคงและเชื่อถือได้ รวมถึงการมีทักษะในการสื่อสารและการจัดการกับผู้คน
2. การเป็นผู้นำทีมและการสร้างเครือข่าย เป็นผู้นำที่สามารถนำทีมไปสู่เป้าหมาย และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันในองค์กรหรือชุมชน
3. การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการสังเกต สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการเรียนรู้และการสังเกต โดยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และส่งเสริมการพัฒนาสมองและทักษะในบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความท้าทายและความสนุกสนาน
4. การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม โดยการสนับสนุนนวัตกรรม สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และการทดลองใหม่ ๆ โดยให้โอกาสและทรัพยากรที่จำเป็น และสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและการพัฒนาในองค์กรหรือชุมชน
5. มีทักษะบริหารโครงสร้างขององค์กร วางแผนและจัดการโครงสร้างขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างการเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันและการประสานงาน

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2559) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผ่านการสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมในงานที่มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด วิธีการทำงานใหม่ ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย
2. การมีทักษะการสื่อสาร สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ซึ่งจะช่วยให้ได้แนวคิดวิธีการทำงานใหม่ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นจำเป็นต้องนำผลของการ

เรียนรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่าง เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดเป็นแผนงานกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

3. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นการขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยแผนงานหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่ที่จะต้องเริ่มจากกระบวนการปรับทัศนคติเชิงบวก เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทิศทางการทำงานร่วมกันผ่านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าวและเจรจา เพื่อให้ครูทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อบุคลากรอย่างไร

4. การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ผ่านการนำสู่นวัตกรรม โดยเมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาตระหนักถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม

เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน (2561) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และมีความสามารถในการค้นคว้าหาความรู้หรือข้อมูล ซึ่งรวมถึงการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมมาเพื่อหาความรู้และทำความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการ

2. การมีความคิดสร้างสรรค์ ในการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยความสามารถนำความรู้ที่ได้เรียนรู้มาใช้ในการสถานการณ์จริง มาปรับใช้และสร้างคำตอบหรือวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาหรือการดำเนินงาน

วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล (2562) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีความคิดสร้างสรรค์ (think creatively) ได้แก่ มองเห็นโอกาสมากกว่าปัญหา ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ ใช้วิธีการคิดและมุมมองอย่างหลากหลาย ทำงานด้วยวิธีการหลากหลายและยืดหยุ่น และประเมินและปรับเปลี่ยนความคิดของตนเอง

2. การมีทักษะทางสังคม สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างสร้างสรรค์ (work creatively with others) ได้แก่ เคารพความคิดของคนอื่น เปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ทันสมัย นำเสนอความคิดของตนเองกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นอยู่เสมอ และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นด้วยความร่วมมือร่วมใจ

3. การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม โดยการสร้างนวัตกรรมให้เกิดผลสำเร็จ (implement innovation) ได้แก่ วางแผนพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ พัฒนา

นวัตกรรมและประเมินระหว่างการพัฒนา ประเมินสรุปประสิทธิผลของนวัตกรรมที่พัฒนา ปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องของนวัตกรรมให้ดีขึ้น และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสื่อสารนวัตกรรมสู่สังคม

จิตติมา วรรณศรี (2563) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีทักษะบริหารโครงสร้างขององค์กร มุ่งมั่นในการพัฒนาทักษะและประสิทธิภาพในงานหรือสิ่งที่ทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมและเติบโตในระดับที่สูงขึ้น

2. การเป็นผู้นำที่และสร้างเครือข่าย สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นและสร้างความกระตือรือร้นในผู้อื่นด้วยแรงบันดาลใจ โดยใช้พลังของคำพูด ตัวอย่าง หรือความคิดที่สร้างแรงจูงใจและกำลังใจให้ผู้อื่นทำงานหรือปฏิบัติตามเป้าหมายของตนเอง

3. การมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างวัฒนธรรมคตินอกกรอบ การสร้างสภาพอากาศหรือวัฒนธรรมภายในองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการคตินอกกรอบ โดยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ การท้าทายขอบเขตและนำเสนอไอเดียที่น่าสนใจเพื่อสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาในองค์กร

4. การมีทักษะการสื่อสาร การมีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทักษะทางการพูด การฟัง การเขียน และการสื่อสารทางอื่น ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างความสอดคล้องในการทำงานร่วมกัน

5. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความกล้าและมั่นใจในการกระทำตามมารยาทและหลักการที่ถูกต้อง โดยไม่เกรงกลัวผลที่อาจเกิดขึ้น และมุ่งหวังให้การกระทำนั้นเป็นแรงผลักดันที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

6. การสร้างความไว้วางใจในองค์กร หรือสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร สร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเข้าใจและการสนับสนุนต่อกันในองค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล และสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของนักวิชาการ ได้แก่ George (2012), Spahr (2014), Doss (2015), Owen (2015), Perera (2016), จุริวรรณ จันทปลา (2559), สำนักพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา (2559), เกรียงกานต์ กาญจนะโกติน (2561), วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มาร์ุต พัฒนาผล (2562) และจิตติมา วรรณศรี (2563) สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ปราบกฏดังตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	นักวิชาการ									
	George (2012)	Spahr (2014)	Doss (2015)	Owen (2015)	Perera (2016)	จูริวรรณ จันทผลา (2559)	สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2559)	เกรียงกานต์ กาญจนะโกสิน (2561)	วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล (2562)	จิตติมา วรณศิริ (2563)
1. การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	
2. การมีวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓					
3. การกล้าเสี่ยง	✓		✓	✓						
4. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓		✓		✓		✓			✓
5. การมีความคิดสร้างสรรค์	✓	✓					✓	✓	✓	✓
6. การยึดความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ		✓			✓					
7. การสร้างความไว้วางใจในองค์กร		✓			✓					✓
8. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้		✓		✓		✓		✓		
9. การเป็นผู้นำที่และสร้างเครือข่าย			✓		✓	✓				✓
10. การมีเป้าหมายชัดเจน					✓					
11. การปฏิบัติเร็ว					✓					
12. การมีทักษะการสื่อสาร					✓		✓			✓
13. การสร้างแรงบันดาลใจ					✓					
14. การมีทักษะทางสังคม						✓			✓	
15. การมีทักษะบริหารโครงสร้างขององค์กร						✓				✓
รวม	5	5	5	4	10	5	4	2	3	6

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตารางแสดงออกมาในรูปความถี่ จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้จากการวิเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 15 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ 5 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม โดยได้นำองค์ประกอบมารวมกลุ่มที่มีความสอดคล้องกัน ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	นักวิชาการ	ข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
1. การมีวิสัยทัศน์	George (2012), Spahr (2014), Doss (2015), Owen (2015), Perera (2016), จุรีวรรณ จันทลา (2559), สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2559) และจิตติมา วรรณศรี (2563)	- การมีวิสัยทัศน์ - การมีเป้าหมายชัดเจน - การมีทักษะการสื่อสาร - การมีทักษะบริหาร - โครงสร้างขององค์กร
2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	George (2012), Doss (2015), Owen (2015), Perera (2016), จุรีวรรณ จันทลา (2559), สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2559) และจิตติมา วรรณศรี (2563)	- การกล้าเสี่ยง - การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง - การเป็นผู้นำที่และสร้างเครือข่าย - การปฏิบัติเร็ว
3. การมีความคิดสร้างสรรค์	George (2012), Spahr (2014), Perera (2016), สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2559), เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน (2561), วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มาร์ุต พัฒนาผล (2562) และจิตติมา วรรณศรี (2563)	- การมีความคิดสร้างสรรค์ - การสร้างแรงบันดาลใจ

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม	นักวิชาการ	ข้อมูลองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
4. การสร้าง บรรยากาศ องค์การ นวัตกรรม	George (2012), Spahr (2014), Doss (2015), Owen (2015), Perera (2016), จุริวรรณ จันทลา (2559), สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัด การศึกษา (2559), เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน (2561), วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนา (2562) และจิตติมา วรรณศรี (2563)	- การสร้างบรรยากาศ องค์การนวัตกรรม - การยืดความต้องการ ของผู้รับบริการเป็นสำคัญ - การสร้างความไว้วางใจ ในองค์กร - การสร้างบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ - การมีทักษะทางสังคม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปนิยามของแต่ละองค์ประกอบ และนำนิยามมา
กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยอาศัยแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาต่าง
ๆ ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับ
“วิสัยทัศน์” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

George (2012) ได้อธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นและกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในระยะยาว
เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรหรือทีมไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงและความ
ไม่แน่นอนเกิดขึ้นในอนาคต นวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
จะต้องมีความสามารถในการมองการณ์ไกล (a long-term perspective) และสามารถคาดการณ์
ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

Spahr (2014) ได้อธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายระยะยาวให้กับองค์กรอย่าง

ชัดเจน โดยอาศัยการเข้าใจและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน คาดการณ์ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และสร้างแผนงานเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Doss (2015) ได้อธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจน และสามารถแปลงภาพลักษณะนั้นให้กลายเป็นแรงบันดาลใจที่ขับเคลื่อนบุคคลหรือองค์กรไปสู่การสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่นำไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

Owen (2015) ได้อธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นโอกาสและสร้างภาพลักษณ์ในอนาคตที่น่าสนใจ เพื่อกำหนดทิศทางและวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมต้องสามารถคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานและผู้ตามในการร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้อธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน กระตุ้นความเป็นผู้นำเป็นนักวางแผน การจัดองค์กรการเปลี่ยนแปลง ประสานงาน กำหนดยุทธศาสตร์ภารกิจที่จะปฏิบัติงานให้ไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคตที่ทุกคนในองค์กร ปรารถนาได้โดยมีจุดยึดร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้อธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคตที่อยากเห็นคนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าอย่างไร การมีวิสัยทัศน์ที่ดีต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และที่สำคัญ

เสนห์ จุ้ยโต (2552) ได้อธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การฉายภาพมองภาพ คิดเชิงจินตนาการในอนาคตและกำหนดคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้ ความคิดริเริ่มเป็นการคิดแบบนอกกรอบแตกต่างไปจากคนอื่น ความสร้างสรรค์เป็นลักษณะผู้ที่มีการประยุกต์และบูรณาการ และจินตนาการเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลและมีภาพในอนาคตเป็นจินตนาการที่เด่นชัดมีเหตุผลสัมฤทธิ์

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553) ได้อธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารในการมองภาพอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วย การตระหนักรู้ตัวเอง หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ การมองเห็นโอกาส หมายถึง ความสามารถในการมองอนาคต การคาดการณ์ล่วงหน้า และการสร้างมโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองเห็นสถานการณ์ทุกมิติอย่างลึกซึ้ง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้อธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า ได้กำหนดคุณลักษณะ ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดค่านิยมของโรงเรียนในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบให้บุคลากรได้ใช้ ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการปฏิบัติงานและให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดระบบสื่อสารเพื่อให้ทราบและ เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ค่านิยมและผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนแบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รวมทั้งส่งเสริมและกำกับให้บุคลากร ประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและมีจริยธรรม

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการมองภาพความสำเร็จในอนาคต มีความรอบรู้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร ตลอดจนการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานให้หน่วยงานของ ตนเองมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากสรุปนิยามการมีวิสัยทัศน์ข้างต้น สามารถนํานิยามมากำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ดังนี้

- 1) ความสามารถในการมองภาพความสำเร็จในอนาคต
- 2) ความรอบรู้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง
- 3) การกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 4) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร
- 5) การทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานให้หน่วยงานของตนเองมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

G. A. Yukl (2010) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ศรัทธา เลื่อมใส ให้ความจงรักภักดีและให้ความยกย่องนับถือและผู้ตามจึงให้ปฏิบัติตามการปฏิบัติมากกว่าที่ตนคาดหวังไว้

George (2012) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการนำพาองค์กรหรือทีมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และยั่งยืน โดยการมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งในทุก ๆ ประเด็นหรือกิจกรรม และใช้ความสนใจและความตั้งใจสูงสุดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้และได้ผลลัพธ์ที่ดี

Wooi (2013) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถเชื่อมโยงความอยากรู้อยากเห็นไปยังการเปลี่ยนแปลงเพราะทุกสิ่งทุกอย่างมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Doss (2015) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือทีมงานมีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เห็นถึงโอกาสและผลประโยชน์ที่การเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถนำมาสู่ส่วนรวมและร่วมกันพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น

Perera (2016) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นความมุ่งมั่นและการสนับสนุนอย่างแน่วแน่ต่อภารกิจและเป้าหมายขององค์กร พร้อมแสดงความกล้าหาญและภักดีในทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงก็ตาม

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้นชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการวิธีการที่ทำให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างวิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ห้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

รัตติกรณ จงวิศาล (2556) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการกระบวนการจัดการอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ปฏิสัมพันธ์ผู้ร่วมมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน และกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดจิตสำนึก ยกย่องระดับความต้องการของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสามารถเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ร่วมงาน สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

โกวิวัฒน์ เทศบุตร (2558) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตามแต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบ มุมมองของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโอกาสบรรลุเป้าหมายจึงค่อนข้างยาก

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2559) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงความสามารถของผู้นำในการนำพาองค์กรหรือสถานศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยใช้แผนงานหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงในทางที่ดีขึ้น แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งหรือความไม่สบายใจของบุคลากร แต่ผู้นำที่มีทักษะในการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จิตติมา วรรณศรี (2563) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญและยั่งยืนในองค์กรหรือชุมชน ด้วยการกระทำตามหลักการและ

มารยาทที่ถูกต้อง โดยไม่เกรงกลัวต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และมุ่งหวังให้การกระทำนั้นเป็นแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นเพื่อนร่วมงานเห็นถึงกระบวนการทำงานที่ทำให้เพื่อนร่วมงานยอมรับ เชื่อถือในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น กระตุ้น จูงใจให้เพื่อนร่วมงานทำงาน มีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของตัวเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสามารถเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ร่วมงาน สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากสรุปนิยามผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น สามารถนํานิยามมากำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ดังนี้

- 1) การทำงานที่ทำให้เพื่อนร่วมงานยอมรับ เชื่อถือในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น
- 2) กระตุ้นจูงใจให้เพื่อนร่วมงานทำงาน มีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของตัวเอง
- 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ร่วมงาน
- 4) การสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. การมีความคิดสร้างสรรค์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับ “ความคิดสร้างสรรค์” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

George (2012) ได้อธิบายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการนำเสนอและยอมรับความคิดใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีความทันสมัยและสามารถแข่งขันได้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Spahr (2014) ได้อธิบายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคิดและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่เหมือนใคร และสามารถนำแนวคิดเหล่านั้นมาปรับใช้ในองค์กรเพื่อการพัฒนาและการเติบโต

ขวัญตา ทุนเทพ (2545) ได้อธิบายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถทางสมองของบุคคลในการคิดหาคำตอบหลาย ๆ คำตอบเพื่อสนองต่อสิ่งเร้า ทำให้เกิดการคิดที่หลากหลาย สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ผสมผสานให้เกิดสิ่งใหม่และ

แตกต่างแปลกไปจากคนอื่น ซึ่งประกอบด้วย ความคิดคล่อง ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนในระดับที่ต่างกันและสามารถส่งเสริมพัฒนาขึ้นได้

ชาติ แจ่มนุช (2545) ได้อธิบายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นการคิดเพื่อให้ค้นพบ สิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือการสร้างสิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือการสร้างสิ่งใหม่ที่แปลก แตกต่างจากเดิม โดยมีองค์ประกอบ คือ มีความคล่องแคล่วในการคิด มีความยืดหยุ่นในการคิด และมีความริเริ่ม

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2545) ได้อธิบายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความคิดที่ใหม่ แปลกแตกต่างจากเดิม ซึ่งอาจเกิดจากการคิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่ แล้วหรือการใช้จินตนาการคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ขึ้นมา รวมทั้งเป็นการคิดมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดจากความต้องการของบุคคลหรือความจำเป็นจากสิ่งแวดล้อมโดยมีลักษณะของความไวต่อการรับรู้ถึงปัญหาหรือการคิดค้นพบปัญหาในแง่มุมหรือรูปแบบที่แตกต่างจากธรรมดา ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นั้นจะเป็นการคิดที่มีคุณค่า เป็นการคิดแปลกใหม่ที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหา มีทางเป็นไปได้และ ใช้ประโยชน์ได้จริง

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) ได้อธิบายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกลแ่งมุมการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เกิดการเรียนรู้ เข้าใจ จนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองเป็นความคิดเชิงจินตนาการ ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่หรือเพื่อการแก้ไข้ปัญหา ทั้งนี้โดยอาศัยการบูรณาการจากประสบการณ์และความรู้ที่ผ่านมา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ได้อธิบายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้อย่างเหมาะสม

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2559) ได้อธิบายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการส่งเสริมและสนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ในการทำงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร

เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน (2561) ได้อธิบายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ความคิดอย่างใหม่และนอกกรอบ เพื่อสร้างสรรค์วิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยอาศัยความรู้ที่มีอยู่และนำมาใช้ในสถานการณ์จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล (2562) ได้อธิบายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (creative thinking in innovative leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคิดค้นและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาวัตกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและนำพาองค์กรไปข้างหน้าในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

จิตติมา วรรณศรี (2563) ได้อธิบายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหมายถึง ความสามารถในการสร้างและส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการคิดและทำสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เหมือนใคร

สรุปได้ว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่มีอยู่แล้วหรือคิดขึ้นใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เกิดความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนการมีความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่นทางความคิดสามารถคิดได้หลายแนวทางที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ

จากสรุปนิยามการมีความคิดสร้างสรรค์ข้างต้น สามารถนํานิยามมากำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ดังนี้

- 1) ความสามารถในการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน
- 2) ความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่มีอยู่แล้วหรือคิดขึ้นใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่
- 3) ความคล่องแคล่วและความยืดหยุ่นทางความคิดสามารถคิดได้หลายแนวทาง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ
4. การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่ามีนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับ “การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

George (2012) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมว่า การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การที่ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม โดยผู้นำต้องมีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการสร้างบรรยากาศเช่นนี้ไม่เพียงแต่เป็นการนำเทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ ๆ มาใช้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์และพร้อมที่จะปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Doss (2015) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมว่า การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อม ในองค์กรที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรม โดยมีการสนับสนุนให้พนักงานและ ทีมงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และแลกเปลี่ยนข้อมูลและ ประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมและ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

Owen (2015) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมว่า การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อม ในองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมและการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีบทบาท สำคัญในการส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมที่เน้นความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ไขปัญหา ด้วยแนวทางที่หลากหลาย

Perera (2016) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมว่า การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อม ในองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนการนำนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมจะมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ได้

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศ องค์การนวัตกรรมว่า การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม (innovative organization) ประกอบไปด้วย การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่การ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม รวมถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร และเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่น ของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะ โครงสร้างองค์กรที่สามารถกระตุ้นและก่อให้เกิด นวัตกรรมภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่ เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้ ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการ สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญและต้องมีบุคลากรสำคัญ ที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำ ในการดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์กรยังต้องมุ่งเน้นการ ทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการมุ่งเน้นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จาก การทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลาย (cross-functional) ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากคนที่บุคลากรจะเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้ บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ โดยที่การตกแต่งและการวาง

แผนผังสำนักงาน (lay out) แบบเห็น หน้าเห็นตากันและพบปะกัน (interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีการสื่อสารพูดคุยสร้างความไว้วางใจและนำสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ และผู้นำองค์กรต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) อย่างแท้จริง และการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้น ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กรก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามาสู่องค์กรไม่ว่าจะเป็นจากนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ ผู้ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจรวมถึง จากความต้องการของผู้บริโภค

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมว่า การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจ การปฏิบัติการ ตัวแบบ และอาจรวมถึงกระบวนการ การตลาดและรูปแบบธุรกิจ โดยใช้นวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและบริหารองค์กร ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงภายในองค์กร

จุรีวรรณ จันพลา (2559) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมว่า การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ การทดลองใหม่ ๆ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและกระตือรือร้นเพื่อให้สมาชิกในองค์กรหรือชุมชนมีโอกาสและทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนานวัตกรรม

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2559) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมว่า การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าที่จะทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม

วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล (2562) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมว่า การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ภายในองค์กร โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศนี้เพื่อให้การนำนวัตกรรมมาใช้ได้ผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของ

บุคลากร เห็นความสำคัญและคุณค่าต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร ส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้สมาชิกในองค์กรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ โดยถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรระดมความคิดและแบ่งปันความรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อการต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมจากสรุปนิยามการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมข้างต้น สามารถนำนิยามมากำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ดังนี้

- 1) ความสามารถในการใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร
- 2) การเห็นความสำคัญและคุณค่าต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร
- 3) การส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันให้บุคลากร แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรม
- 4) การเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษา ระดมความคิดและแบ่งปันความรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อการต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรม

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารซึ่งเป็นทั้งปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับทีมงาน และปัจจัยระดับองค์การ ที่สามารถนำมาปรับใช้กับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษาได้ (Denti & Hemlin, 2012) มีดังนี้

1. ปัจจัยระดับบุคคล (individual level factors) ประกอบด้วย

1.1 การรับรู้ความสามารถของตนเองในทางสร้างสรรค์ หากผู้บริหารทางการศึกษา มีการรับรู้ความสามารถของตนเองในทางสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง จะทำให้เกิดแรงจูงใจที่สูงขึ้น ในการสร้างสรรค์ผลงาน ผลงานวิจัยระบุว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองในทางสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบุคลากรในองค์การ

1.2 การยึดมั่นผูกพันของตนเองและบุคลากรที่มีต่อองค์การ องค์การที่มีผู้บริหารทางการศึกษา และบุคลากรที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การจะแสดงพฤติกรรมความคาดหวัง ที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การจะพยายามสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ และหากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ทราบถึงจุดแข็งของแต่ละบุคคลและรู้จักใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของบุคลากร จะทำให้บุคลากรในองค์การมีแนวคิดนวัตกรรมสูงขึ้น

2. ปัจจัยระดับทีมงาน (team level factor) ประกอบด้วย

2.1 การสะท้อนผลงานของทีม (team reflection) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรดำเนินกิจกรรมโดยผ่านกลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารที่สะท้อน ผลงานของทีมในเชิงบวกจะมีอิทธิพลให้ทีมผลิตผลงานในเชิงนวัตกรรม ทีมงานมีบุคลากรที่มีความแตกต่างของบุคคลอยู่ในทีมผู้บริหารจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพื่อสนับสนุนให้ทีมเกิดการสะท้อนผลงานในเชิงนวัตกรรม

2.2 ความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่อยู่ในทีมงาน (team heterogeneity) บางครั้งบุคลากรที่เป็นทีมงานในองค์การมีความแตกต่างกันอย่างมาก เช่น ความแตกต่างในด้าน ทักษะ ความรู้ หรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ งานวิจัยหลายฉบับ พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ของผู้บริหารจะใช้ได้ดีกับบุคคลที่อยู่ในทีมงานมีความแตกต่างกันสูง เช่น ใช้การตัดสินใจร่วมกันจนเกิดแนวคิดใหม่ ๆ แต่ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership) ได้ดีกับบุคคลที่อยู่ในทีมงานมีความแตกต่างกันไม่มากนัก

2.3 ลักษณะของงาน (task characteristics) โดยปกติแล้ว ลักษณะงานที่ ซับซ้อน จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรหาวิธีการแก้ไขปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งหากการแก้ปัญหาที่ ซับซ้อน กระทำได้สำเร็จจะเป็นการทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ นอกจากนี้ ยังพบว่า ความซับซ้อนของงานผนวกกับการให้อิสระกับการทำงาน และการนิเทศงานอย่างให้กำลังใจของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะนำมาซึ่งผลงานในเชิงนวัตกรรม

3. ปัจจัยระดับองค์การ (organizational level factors) ประกอบด้วย

3.1 โครงสร้างขององค์การ (organizational structure) ปัจจัยด้าน

โครงสร้างขององค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมในองค์การในองค์การที่มีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจและแบบที่ไม่เป็นทางการ (centralization and formalization organizational structure) และยังพบอีกว่า องค์การที่มีโครงสร้างแบบทางการสูง มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก จะเป็นสิ่งสกัดกั้นและเป็นอุปสรรคต่อการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์การ นอกจากนี้ ยังเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์ของ บุคลากรในองค์การ และการร่วมมือกันในการทำงานทั้งในองค์การและเครือข่ายภายนอกองค์การ

3.2 วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) พฤติกรรมการแสดงออกของ บุคลากรในองค์การที่ผู้บริหารคาดหวังจะเกิดขึ้นในองค์การ เช่น พฤติกรรมการกล้าเสี่ยง ขอบการ ทดลอง การเป็นคนเปิดเผย ความไว้วางใจ และความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ ของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม การสนับสนุนขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจะส่งผล ให้ บุคคลเกิดความพยายามในการสร้างผลงานนวัตกรรม ซึ่งพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจด้วยการสนับสนุนขององค์การจะ เป็นส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่สำคัญที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่ง เนาวนิตย์ สงคราม (2556) ได้กล่าวถึงปัจจัยเทคโนโลยี (technological factor) ที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่งการที่จะมีความรู้ระดับที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้น ผู้นำจะต้องมีความรู้เฉพาะทาง (unique knowledge) ซึ่งเป็นความรู้เชิงลึกและกว้างกว่าความรู้พื้นฐานโดยทั่ว ๆ ไป โดยจะสามารถนำความรู้นั้นมาบูรณาการให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นความรู้ค้นพบ (discovery knowledge) และความรู้สร้างสรรค์ (creative knowledge) ซึ่งเป็นการใช้ความรู้ ทั้งจากความรู้แสวงหาและความรู้เฉพาะทางเพื่อการสร้างนวัตกรรม ซึ่งหากนำความรู้เชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมมาผนวกกับความรู้ด้านเทคโนโลยีนำมาเป็นเครื่องมือในการให้เกิดการขยายองค์ความรู้ ก็จะช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างเป็นระบบรวดเร็ว สามารถสร้างแนวคิดใหม่และประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีหลายปัจจัยที่สำคัญทั้งปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเองในทางสร้างสรรค์ และการยึดมั่นผูกพันของตนเองและบุคลากรที่มีต่อองค์กร ปัจจัยระดับทีมงาน ได้แก่ การสะท้อนผลงานของทีม ความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่อยู่ในทีมงาน และลักษณะของงาน and ปัจจัยระดับองค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างผลงานนวัตกรรมเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาความหมายของคำว่า “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม” และ “การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม” พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ใช้ทั้ง 2 คำดังกล่าวในการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยเห็นว่าการวิจัยครั้งนี้ควรเลือกใช้คำใดคำหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกคำว่า “การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม” เพราะคำดังกล่าวมีความหมายเดียวกัน สอดคล้องกับความหมายในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ระบุว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญ ส่วนการเสริมสร้าง หมายถึง การเพิ่มพูนให้ดีหรือมั่นคงยิ่งขึ้น (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556)

การมีผู้นำที่สามารถนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หากแต่ต้องอาศัยการพัฒนาและการสนับสนุนจาก

หลากหลายปัจจัย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการทำให้ผู้นำสามารถนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

1. ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการนำทีมและองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน การพัฒนานี้เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเสริมความมั่นคงและเติบโตของบุคคลภายในองค์กร จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Rønning et al. (2010) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ความสามารถ (capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (organizational processes)

Hannah & Avolio (2011) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการเชิงระบบ (to think about leadership as a system) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้น กว่าเดิมเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (process) และผลลัพธ์ (outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ (enhancing leader development) เป็นการพัฒนาผู้นำ สามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้ การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้ เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสม และรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนพฤติกรรม ทักษะ หรือคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรม และกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ เพื่อให้บุคคลมีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยดำเนินการให้บุคคลมีความสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยองค์ประกอบหลายส่วนทั้งในด้านการกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการ การเลือกสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่ดี การจัดปัญหาอุปสรรค การยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาการสร้างแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และการได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์

2. หลักการ 70 : 20 : 10

ภาวะผู้นำกับการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เพราะในการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไขบางปัญหา

ขาดความชัดเจน หรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารสถานจึงต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการ 70 : 20 : 10 ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Lombardo & Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เป็นการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพของตนเองนั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาได้ดีตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้จากหลักการ ดังนี้

1. การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ (lean and development through experience) ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น (lean and development through others) ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า (exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3. การเรียนรู้และพัฒนาจากโปรแกรม (lean and development through program) ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน (education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตร การฝึกอบรม และโปรแกรมต่าง ๆ

DuBrin (2013) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้ เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจ และรับรู้กิจกรรมแล้วสิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

1. การศึกษา (education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะมีความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลาย มักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านั้นสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทศคนตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้น ประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็ไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (sources of experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนา ประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (work associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (task characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนที่เกิดจากสถานการณ์ (situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดี ในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การเรียนรู้จากผู้อื่น (mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์ ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ

Charles (2013) กล่าวว่า หลักการบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (challenge assignment) 70% คือ การเรียนรู้ และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

2. การเรียนรู้ทางสังคม (developmental relationship) 20% คือ การเรียนรู้ และการพัฒนาผ่านบุคคลอื่นโดยการสอนงานหรือให้คำแนะนำ

3. การเรียนรู้ผ่านการอบรม (coursework and training) 10% คือ การเรียนรู้ และพัฒนาผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม

กวี วงศ์พุ่ม (2550) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเองซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ

1. การศึกษา อบรม สัมมนา (seminar)/ ซึ่งจะได้รับความรู้วิทยาการใหม่ ๆ ให้กับตนเอง การพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนาควรยึดหลักเกณฑ์ดังนี้

1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรม และสัมมนาควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที การงาน และสามารถนำกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

1.2 ผู้บรรยายหรือผู้สัมมนา ควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ ยอมรับสามารถ ถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาไป ร่วมอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น

1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะ ได้ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน

2. การศึกษา (study) ซึ่งหมายถึง การเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็น ประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงานหรือมองหาลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน และควร พิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เกิด ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์กร ตลอดจน พัฒนางานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้ และระยะเวลา การเดินทางไม่มาก หรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก

2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้โดยไม่ ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

3. การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (learned experience) เป็นการฝึกฝน ตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบศึกษา ด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านรวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้อีกด้วย

วิทยา วิจิตร (2557) กล่าวว่า 70 : 20 : 10 Framework เป็นแนวทางในการจัด การศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียนวิชาเรียนและหลักสูตรโดย แนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วน คือ เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เรียนจาก การแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และเรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบแล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกันโดย ให้นำหนักเป็น 70 : 20 : 10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70 : 20 : 10 Framework ที่นำเสนอ

เป็นแค่แนวทางการปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70 : 20 : 10 เสมอไปขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น เนื้อหาในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนซึ่งจรรยาบรรณก็ต้องให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย หรือประสบการณ์เดิมของผู้เรียนพวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตร ขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่า

อริวุฒิ พิมลแสงสุริยาม (2557) กล่าวว่า หลักการ 70 : 20 : 10 เป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาได้จริง ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. 70% ของเวลาทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (on-the-job learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่พนักงานทำมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอและที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด
2. 20% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่นซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (mentoring) ผ่านการสอนงาน (coaching) และหรือการมีโอกาสได้ติดสอยห้อยตามผู้ใหญ่ไปดูงาน (job shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย
3. 10% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร (2558) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสัดส่วนแบบ 70 : 20 : 10 เป็นรูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่หลาย ๆ และนำมาใช้งานจริง ๆ ซึ่งมีลักษณะแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 แบบ และมีจุดมุ่งหมายคือ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยกำหนดเป็น แนวทางไว้ดังนี้

1. 70% ของการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (experiential learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติ ซึ่งถ้าจะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวันของบุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้จากหน้างานจริง ๆ ตลอดเวลา หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ จากนายซึ่งต้องลงมือทำหรือเป็นการได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ จากหัวหน้า เป็นต้น รวมทั้งต้องมีการจัดทำคู่มือในการทำงานเอกสารต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานสามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้
2. 20% ของการเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งก็คือ เรื่องของการ Coaching การได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าของตนเองหรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานในบางครั้งก็อาจใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง

3. 10% ของการเรียนรู้มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมากก็คือแค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเขาเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้ และเข้าใจเรื่องนั้นได้จริง ๆ ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2559) กล่าวว่า รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ มีรูปแบบการเรียนรู้ ดังนี้

1. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (learn by job experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (informal learning) ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริงเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (social learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ (experimental learning) เป็นการลองผิดลองถูกจากการทำจริงในพื้นที่หรือสถานที่ทำงานจริง (workplace learning) ดังนั้น 70% learning model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานโดยผ่านการเห็นหรือ การสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

2. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัว (learn by others) ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (informal learning) ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนา เป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้ต้องการพัฒนาตนเอง โดยให้การเรียนรู้ต้องเรียนรู้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการพูดคุย การสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกร่วมและมีความพร้อมที่จะรับฟัง รับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้ แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นระหว่างกัน (collaborative learning and social learning) ดังนั้น 20% learning model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (learn by others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาลูกค้ำ และคู่ค้า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัดหมายพูดคุย และแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่เหมาะสมของทั้งสองฝ่าย

3. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (formal learning) ที่มีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่จัดเตรียมไว้แล้ว หรือการเรียนรู้ผ่านการอบรมด้วยโปรแกรมอบรมที่กำหนดขึ้น มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรและระยะเวลาไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายในองค์กร (in-house training) และการอบรมภายนอกองค์กร (public training) รวมถึงการนำแนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสานหรือ blended learning มาใช้ ซึ่งแนวคิด blended learning เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องมาพบปะกันแบบเผชิญหน้ากับการเรียนแบบออนไลน์โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การเรียนผ่าน Webinar, Facebook, Line, E-mail, E-Learning, E-Book, Zoom, Google Meet เป็นต้น การเรียนแบบออนไลน์เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่จำเป็นต้องพบปะแบบเผชิญหน้ากันได้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ดังนั้น 10% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่มักใช้เป็นแนวทางการเรียนรู้ในลักษณะนี้โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (classroom training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (non classroom training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ ทั้งนี้รูปแบบการเรียนรู้ 10% ที่เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเป็นการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมหรือหลักสูตรที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบของการพัฒนาที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นที่องค์กรไม่สามารถยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการ และส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) ได้อธิบายเกี่ยวกับ Learning Model ดังนี้

1. รูปแบบ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (experiential learning) เป็นการสร้าง ประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยต้องมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวันให้เป็นการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ (on the job training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย (project assignment) การเพิ่มปริมาณงาน (job enlargement) การหมุนเวียนงาน (job rotation) การติดตามหรือการสังเกต (job shadowing) การทำกิจกรรม (activity) การเป็นวิทยากรภายใน (internal trainer) การดูงานนอกสถานที่ (site visit) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (benchmarking) การลงมือแก้ไขปัญหา (problem-solving) การทำงานเป็นทีม (team-working) รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงานเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้การพัฒนาในรูปแบบนี้ยังหมายรวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจาก instructor) แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ความรู้ออนไลน์ทั่วไปที่ไม่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม มีแนวทางดำเนินการด้วยรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1 การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)
- 1.2 การมอบหมายงาน (job assignment)
- 1.3 การมอบหมายโครงการ (project assignment)
- 1.4 การดูงานนอกสถานที่ (site visit)
- 1.5 การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร (work shadow)
- 1.6 การหมุนเวียนงาน (job rotation)
- 1.7 การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (internal trainer/in-house)
- 1.8 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning)

2. รูปแบบ 20: การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การ Coaching และ การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring program) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) การฝึกงานกับ ผู้เชี่ยวชาญในงาน (counterpart) การประชุมทีม (team meeting) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) โดยหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นต้น โดยรูปแบบที่ใช้ทั่วไปมี ดังนี้

- 2.1 การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)
- 2.2 การโค้ช (coaching)
- 2.3 การให้คำปรึกษา (consulting)
 - 2.3.1 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (individual consulting)
 - 2.3.2 การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม (group consulting)

3. รูปแบบ 10 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม (training) ที่เป็นการ อบรมอย่างเป็นทางการทั้งรูปแบบ Classroom training และ E - Learning (ที่เป็นหลักสูตร ฝึกอบรม) การสัมมนา (meeting/seminar) และการให้ทุนการศึกษา (scholarship) รูปแบบ การเรียนรู้จะเป็นสัดส่วน 10% จากภาพรวมของการพัฒนาทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้ เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ต้องมีการพัฒนาด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม ทั้งนี้ต้อง พิจารณาว่าหัวข้อความรู้เรื่องใดที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรมก็ต้องคงไว้แต่อาจลดการ บรรยาย เพื่อเพิ่มการพัฒนาด้วยรูปแบบอื่น โดยทั่วไปมีรูปแบบดังนี้

- 3.1 การฝึกอบรม (classroom training)
- 3.2 การอบรมผ่านระบบออนไลน์
- 3.3 การเข้าร่วมประชุม สัมมนา (meeting/seminar)

สรุปได้ว่า หลักการ 70 : 20 : 10 เป็นกรอบแนวคิดในการเสริมสร้างศักยภาพของ บุคลากรผ่านสัดส่วนการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ดังนี้

70% คือ การเรียนรู้และเสริมสร้างจากประสบการณ์ สัดส่วนนี้เน้นการ เสริมสร้างศักยภาพของบุคคลจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงานในชีวิตประจำวัน การได้รับ

มอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ตรงที่สามารถนำไปเสริมสร้างทักษะและความสามารถได้

20% คือ การเรียนรู้และเสริมสร้างจากผู้อื่น การเสริมสร้างศักยภาพในสัดส่วนนี้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ของผู้อื่น

10% คือ การเรียนรู้และเสริมสร้างจากการฝึกอบรม สัดส่วนนี้เน้นการเรียนรู้ผ่านการศึกษารูปแบบทางการ การอบรม สัมมนา และโปรแกรมต่าง ๆ ที่มีการจัดเตรียมไว้ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ที่สำคัญและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเป็นเลิศและความสำเร็จในหลากหลายด้านของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นในด้านธุรกิจ การศึกษา หรือองค์กรต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ย่อมสามารถทำให้ทีมหรือองค์กรของตนเติบโตและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน การเสริมสร้างภาวะผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นแบบสุ่ม แต่เป็นผลมาจากกระบวนการที่มีการออกแบบและดำเนินการอย่างมีระเบียบ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) กล่าวว่า วิธีเสริมสร้างบุคลากรมี 5 วิธี ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญดังนี้

1. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีการจัดเตรียมและถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นให้แก่บุคลากร เพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมมักถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงทักษะที่มีอยู่ หรือแนะนำทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กร
2. การส่งไปศึกษาดูงานต่อรวมทั้งการส่งไปฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรมในสถาบันการศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ รวมถึงการจัดการศึกษาดูงาน เป็นวิธีการที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในสาขาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการนำแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติที่ได้เรียนรู้กลับมาประยุกต์ใช้ในองค์กร
3. การพัฒนางานในหน้าที่ เป็นกระบวนการที่บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ โดยผ่านการทำงานจริงและประสบการณ์ในสถานการณ์ที่ท้าทายหรือโครงการพิเศษ การพัฒนางานในหน้าที่นี้ไม่เพียงแต่เพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพ แต่ยังช่วยให้บุคลากรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ดียิ่งขึ้น พัฒนาทักษะการบริหารจัดการ และสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น รวมถึงการเติบโตในสายงานและการพัฒนาตนเองให้มีคุณค่าและศักยภาพที่สูงขึ้นในองค์กร

4. การศึกษด้วยตนเอง เป็นการศึกษด้วยตนเองเป็นกระบวนการที่บุคลากรใช้ในการพัฒนาความรู้และทักษะโดยใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือ วิดีโอ บทเรียนออนไลน์ หรือ การศึกษาเพิ่มเติมในเวลาว่าง การศึกษด้วยตนเองช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความท้าทายในงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5. การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์และทักษะการทำงานร่วมกันในทีม โดยผ่านกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประสานงาน การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกันของทีม และส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรมและการแก้ปัญหาในองค์กร

ประยูร ศรีประสาธน์ (2542) กล่าวว่า รูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรมี 9 วิธี ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญดังนี้

1. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การฝึกอบรมอาจรวมถึงการจัดโปรแกรมอบรมต่าง ๆ เช่น การอบรมด้านเทคนิค การบริหารจัดการ และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น
2. การศึกษาดูงาน เป็นกระบวนการที่บุคลากรในองค์กรถูกส่งไปเยี่ยมชมและศึกษาสถานที่หรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อเรียนรู้แนวทางปฏิบัติที่ดี การจัดการที่มีประสิทธิภาพ หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย การดูงานช่วยให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำกลับมาปรับใช้ในองค์กรของตน
3. การสัมมนาเป็นกิจกรรมการประชุมเชิงวิชาการที่มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในหัวข้อเฉพาะทาง การสัมมนาช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้แนวคิดและเทคนิคใหม่ ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
4. การสาธิตเป็นการแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือหรือเทคนิคใหม่ ๆ โดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ การสาธิตช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การนิเทศเป็นกระบวนการให้คำปรึกษา แนะนำ และกำกับดูแลการทำงานของบุคลากร โดยผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ การนิเทศช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
6. การระดมความคิดเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรเสนอไอเดียและแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนางานหรือแก้ไขปัญหา การระดมความคิดช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

7. การแสดงบทบาทสมมติเป็นกิจกรรมที่ให้ผู้บุคลากรสวมบทบาทเป็นบุคคลต่าง ๆ ในสถานการณ์จำลอง เพื่อฝึกฝนทักษะการสื่อสาร การแก้ปัญหา หรือการตัดสินใจ การแสดงบทบาทสมมติช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

8. การบรรยายเป็นการถ่ายทอดความรู้และข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรให้แก่ผู้ฟังผ่านการพูดในรูปแบบที่เป็นระบบและชัดเจน การบรรยายช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้และเข้าใจเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือหัวข้อที่กำลังศึกษา

9. การฝึกงาน การฝึกงานเป็นกระบวนการที่ให้ผู้บุคลากรได้มีโอกาสฝึกฝนและปฏิบัติงานจริงในสภาพแวดล้อมการทำงาน การฝึกงานช่วยเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังขององค์กร

สมเดช สีแสง (2543) กล่าวว่า วิธีเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรมี 5 วิธี ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญดังนี้

1. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีการจัดเตรียมและถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นให้แก่บุคลากร เพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมอาจประกอบด้วยกิจกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะเฉพาะทาง การบริหารจัดการ และการพัฒนาทักษะทางเทคนิค

2. การส่งบุคลากรไปเข้ารับการศึกษ ฝึกอบรม หรือศึกษาดูงานในสถาบันการศึกษา หรือองค์กรอื่น ๆ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ ๆ โดยผ่านประสบการณ์ตรงจากแหล่งที่มีความเชี่ยวชาญ การนำแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่ได้เรียนรู้กลับมาประยุกต์ใช้ในองค์กรจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งและประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การพัฒนางานในหน้าที่ หมายถึงกระบวนการที่บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ โดยผ่านการทำงานจริงและประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้สามารถเพิ่มพูนความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากร รวมถึงการเพิ่มพูนประสบการณ์และการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้

4. การพัฒนาด้วยตนเองเป็นกระบวนการที่บุคลากรใช้ในการเสริมสร้างความรู้และทักษะโดยใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือ วิดีโอ บทเรียนออนไลน์ หรือการศึกษาเพิ่มเติมในเวลาว่าง การศึกษาด้วยตนเองช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความท้าทายในงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5. การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์และทักษะการทำงานร่วมกันในทีมและองค์กร โดยผ่านกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประสานงาน การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกันของทีม และส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมและ
การแก้ปัญหาในองค์กร

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลมี 3 วิธี ซึ่งประกอบด้วย
กิจกรรมสำคัญดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ไม่มาจากการศึกษาหรือ
การฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะทัศนคติ ตลอดจนแนวความคิดที่พึง
ได้รับความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต
2. การพัฒนางานในหน้าที่ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้รับการศึกษาและ
พัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในสังคม การพัฒนางานในหน้าที่นี้มี
ความหมายที่กว้างขึ้น ซึ่งรวมถึงการเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยม ศีลธรรม และความเข้าใจ
ที่สำคัญต่อการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขและเป็นประโยชน์ต่อสังคม นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นที่การพัฒนา
ทักษะและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว
3. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่
หน่วยงานทุกหน่วยให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร
ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือบรรลุ
เป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับบุคคลใน
การทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดียิ่งขึ้น

กรมวิชาการ (2545) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษามี 8 วิธี
ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญดังนี้

1. จัดหาแหล่งเรียนรู้ ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง
2. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการนิเทศภายนอกหรือเป็น
พี่เลี้ยงของสถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาที่เป็นพี่เลี้ยงทางวิชาการ
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาล้ำคึกล้นดีมีจิตใจและมีเสรีภาพ
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันได้แลกเปลี่ยนสิ่ง
ที่เรียนรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ารับการอบรมร่วม
ประชุมสัมมนาฝึกปฏิบัติการที่หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จัดขึ้น
6. การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่บุคลากรหรือผู้ที่ทำงานใน
สาขาวิชาชีพเดียวกัน (เช่น ครู นักวิจัย หรือผู้เชี่ยวชาญ) ร่วมมือกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้
ประสบการณ์ และทักษะในการทำงาน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู

8. การพัฒนางานในหน้าที่ หมายถึงกระบวนการที่มุ่งเน้นการศึกษาและพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้สะสมประสบการณ์และความรู้ทางวิชาชีพ

พนัส หันนาคินทร์ (2548) เสนอวิธีการพัฒนาบุคคลมี 12 วิธี ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญดังนี้

1. วิธีปาฐกถาหรือการบรรยาย (lecture) การปาฐกถาหรือการบรรยายเป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรสู่ผู้ฟังผ่านการพูดที่มีระบบและเป็นระบบระเบียบ เพื่อให้ผู้ฟังได้รับความรู้ที่ถูกต้องและครบถ้วน การบรรยายมักถูกใช้ในการอบรมเชิงวิชาการและการเรียนการสอน
2. วิธีอภิปราย (discussion) การอภิปรายเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าร่วม เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญห หรือพัฒนาความเข้าใจในหัวข้อที่กำหนด การอภิปรายช่วยเสริมสร้างการคิดวิเคราะห์และการสื่อสารระหว่างบุคคลในกลุ่ม
3. การสัมมนา (seminar) การสัมมนาเป็นการประชุมเชิงวิชาการที่มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในหัวข้อเฉพาะทาง การสัมมนาช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้แนวคิดและเทคนิคใหม่ ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
4. การระดมความคิด (brain-storming) การระดมความคิดเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมเสนอแนวคิดและไอเดียใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนางาน โดยไม่มีการวิจารณ์ในระหว่างการระดมความคิด การระดมความคิดช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมของบุคลากร
5. การประชุมทางวิชาการ (symposium) การประชุมทางวิชาการเป็นการจัดการประชุมที่มีการนำเสนอผลงานวิจัย หรือบทความที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กร โดยมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นระหว่างผู้เชี่ยวชาญและผู้เข้าร่วม
6. การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) การแสดงบทบาทสมมติเป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เข้าร่วมสวมบทบาทเป็นบุคคลต่าง ๆ ในสถานการณ์จำลอง เพื่อฝึกฝนทักษะการสื่อสาร การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การแสดงบทบาทสมมติช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
7. การสาธิต (demonstration) การสาธิตเป็นการแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคใหม่ ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญ การสาธิตช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเดียวกันร่วมมือกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการทำงาน โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ (training workshop) การสัมมนา การอบรม หรือการทำงานร่วมกันในโครงการต่าง ๆ

9. การศึกษาด้วยตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนใช้ในการเสริมสร้างความรู้และทักษะโดยใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือ วิดีโอ บทเรียนออนไลน์ หรือการศึกษาเพิ่มเติมในเวลารว่าง การศึกษาด้วยตนเองช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความท้าทายในงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

10. การหมุนเวียนตำแหน่ง (job rotation) การหมุนเวียนตำแหน่ง เป็นกระบวนการที่พนักงานถูกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กรในช่วงเวลาที่กำหนด เป้าหมายหลักของการหมุนเวียนตำแหน่งคือเพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์และพัฒนาทักษะในหลายด้าน

11. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (recreational activity) การใช้กิจกรรมนันทนาการเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อความสนุกสนานและผ่อนคลายให้กับพนักงาน เช่น กิจกรรมกีฬา เกม หรือการออกท่องเที่ยว เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีในทีม การใช้กิจกรรมนันทนาการช่วยเสริมสร้างความสุขและลดความเครียดในที่ทำงาน

12. การทัศนศึกษา (field trip) การทัศนศึกษาเป็นการพาผู้เรียนหรือพนักงานไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการเรียนรู้ เช่น โรงงานผลิต บริษัทคู่ค้า หรือสถานที่สำคัญ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และความรู้ใหม่ ๆ การทัศนศึกษาช่วยให้ผู้เรียนหรือพนักงานเข้าใจแนวทางปฏิบัติและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานที่จริง

สมคิด บางโม (2552) เสนอวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมี 12 วิธี ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญดังนี้

1. การบรรยายเป็นกระบวนการที่ผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรส่งผ่านความรู้ไปยังผู้ฟังโดยการพูดอย่างเป็นระบบและชัดเจน เพื่อให้ผู้ฟังได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและครอบคลุม การบรรยายมักใช้ในการฝึกอบรมและการศึกษาเชิงวิชาการ

2. การจัดการประชุมที่มีการนำเสนอผลงานวิจัยหรือบทความที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กร โดยมีจุดประสงค์ในการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นระหว่างผู้เชี่ยวชาญและผู้เข้าร่วม

3. กระบวนการที่ให้ผู้เข้าร่วมเสนอแนวคิดและไอเดียใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน โดยไม่มีการวิจารณ์ในระหว่างการระดมความคิด การระดมความคิดส่งเสริมความคิด

สร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมของบุคลากรใหม่ ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ และนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงาน

4. การประชุมเชิงวิชาการที่มุ่งเน้นการนำเสนอและแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในหัวข้อเฉพาะ การสัมมนาช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้รับแนวคิดและเทคนิค
5. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าร่วม เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาหรือเพิ่มความเข้าใจในหัวข้อที่กำหนด การอภิปรายช่วยพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการสื่อสารในกลุ่ม
6. กิจกรรมที่ให้ผู้เข้าร่วมสวมบทบาทเป็นบุคคลต่าง ๆ ในสถานการณ์จำลอง เพื่อฝึกทักษะการสื่อสาร การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การแสดงบทบาทสมมติช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
7. การแสดงวิธีการทำงานหรือการใช้เครื่องมือและเทคนิคใหม่ ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญ การสาธิตช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. การฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติจริงในหัวข้อเฉพาะ โดยมีผู้เชี่ยวชาญนำการฝึก เพื่อพัฒนาทักษะของผู้เข้าร่วม การประชุมเชิงปฏิบัติการช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถนำทักษะที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง
9. การเรียนรู้และพัฒนาทักษะโดยใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือ วิดีโอ บทเรียนออนไลน์ หรือการศึกษาเพิ่มเติมในเวลาว่าง การศึกษาด้วยตนเองเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการรับมือกับความท้าทายในงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
10. การหมุนเวียนตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่งานของพนักงานไปยังตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรในช่วงเวลาที่กำหนด กระบวนการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์และพัฒนาทักษะในหลายด้าน ตลอดจนเพิ่มความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร
11. การทัศนศึกษาเป็นการพาผู้เรียนหรือพนักงานไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการเรียนรู้ เช่น โรงงานผลิต บริษัทคู่ค้า หรือสถานที่สำคัญ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และความรู้ใหม่ ๆ การทัศนศึกษาช่วยให้ผู้เรียนหรือพนักงานเข้าใจแนวทางปฏิบัติและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานที่จริง
12. การใช้กิจกรรมนันทนาการเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อความสนุกสนานและผ่อนคลายให้กับพนักงาน เช่น กิจกรรมกีฬา เกม หรือการออกท่องเที่ยว เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีในทีม การใช้กิจกรรมนันทนาการช่วยเพิ่มความสุขและลดความเครียดในที่ทำงาน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลมี 3 วิธี ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะจากการศึกษาหรือ การฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนแนวคิดที่ ฟังได้ รับรู้ใหม่ นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษาคูณาน หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้าง ความรู้ความชำนาญ ค่านิยมทางการศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ ผู้เข้ารับการศึกษามีชีวิตได้อย่างมีปกติสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การศึกษาจะหมายถึงกิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงาน ทุกหน่วยงานให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือเป้าหมายได้เป็น อย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในการทำงาน เพื่อให้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดียิ่งขึ้น

พัชรา วาณิชวสิน (2560) เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึงการพัฒนาความ เป็นผู้นำไว้ว่า ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้หลายสิ่งหลายอย่างเพื่อให้ได้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใน การเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ซึ่งมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมมากมาย ซึ่งได้รับการยอมรับแล้วว่า สามารถส่งเสริมให้ผู้นำมีประสิทธิภาพตามที่องค์การปรารถนา ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากร มี 20 วิธี ซึ่ง ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญดังนี้

1. การบรรยาย (lecture) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้โดยผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในประเด็นที่ต้องการพัฒนา โดยผู้บรรยายเป็น ศูนย์กลางในการถ่ายทอด

2. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (e-learning) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีที่ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในประเด็นที่ต้องการศึกษาหรือพัฒนา ด้วยตัวเลือกการเรียนรู้ที่หลากหลาย รูปแบบ

3. การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา (case study) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการนำ สถานการณ์จำลองหรือนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์การมาศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อฝึกการใช้ กระบวนการคิดแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

4. การเรียนรู้จากสื่อ (media) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการศึกษาจากสื่อต่าง ๆ เพื่อ เรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนเรียนรู้แนวคิดและวิธีปฏิบัติที่ดี และวิธีปฏิบัติที่ล้มเหลว เพื่อนำมาเป็นบทเรียนในการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าไปในทางบวก และ ไม่ล้มเหลวหรือผิดพลาดอีก

5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริงด้วยความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และงานที่ท้าทายความสามารถมากยิ่งขึ้น

6. การขยายขอบเขตงาน (job enlargement) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ผ่านปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ทว่าความรับผิดชอบเท่าเดิมเพื่อสร้างความหลากหลายในการปฏิบัติงาน

7. การร่วมกันทำงาน (job sharing) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันของคนสองคน โดยทั้งสองคนจะแบ่งเวลาและความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน

8. การหมุนเวียนงาน เป็นกระบวนการที่พนักงานหรือผู้นำได้รับโอกาสไปทำงานในตำแหน่งหรือหน่วยงานอื่นภายในองค์กรในช่วงเวลาที่กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์และเรียนรู้งานใหม่ ๆ ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการทำงานขององค์กรนั้น ๆ

9. การศึกษาดูงาน หรือการติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้ (job shadowing) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้น การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการติดตาม สังเกต สอบถาม เรียนรู้ ลักษณะการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกับผู้นำตัวจริง

10. การมอบหมายงาน (job assignment) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่ได้รับมอบหมาย

11. การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (action learning) เป็นวิธีการเรียนรู้จากการได้ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกับทีมงานหรือบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีที่สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงท่ามกลางสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยใช้สถานการณ์

12. กิจกรรมท้าทายนอกสถานที่ (outdoor challenge) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการสร้างประสบการณ์ทั้งร่างกายและจิตใจในการเป็นผู้นำ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ยากจะคาดเดาหรือควบคุมได้อย่าเต็มที่

13. การจำลองสถานการณ์ (simulation) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านสถานการณ์ที่หลากหลายและแตกต่างเพื่อฝึกการเป็นผู้นำ ทว่าสถานการณ์เหล่านั้น ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้

14. การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ผ่านการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการสวมบทบาทผู้นำอย่างเต็มตัว ตลอดทั้งมีอารมณ์ร่วมกับบทบาทตามสถานการณ์อย่างเต็มที่

15. การฝึกอบรมพร้อมปฏิบัติจริง (on-the-job training) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและเพิ่มพูนประสบการณ์โดยใช้สถานที่จริงเป็นสถานที่ฝึกอบรม ทั้งนี้ผู้ถ่ายทอดการอบรมต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์

16. การสอนงาน (coaching) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่เป็นโค้ชคอยชี้แนะแนวคิด และ ประสบแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้นำได้เลือกประยุกต์ใช้ในสิ่งที่ผู้นำคิดว่าดีและมีประโยชน์

17. การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นที่การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มี ประสบการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนทางหน้าที่การทำงานที่สนับสนุนในหน้าที่ การทำงานและด้านจิตใจตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดี

18. การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรหรือ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเดียวกันร่วมมือกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการ ทำงาน โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ (training workshop) การสัมมนา การ อบรม หรือการทำงานร่วมกันในโครงการต่าง ๆ

19. การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์น้อย เพื่อ เตรียมความพร้อมเป็นผู้นำ (management trainee) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ ที่มีศักยภาพให้มีคุณภาพด้วยวิธีการที่หลากหลาย ก่อนก้าวสู่การเป็นผู้นำให้กับองค์กรในอนาคต

20. มหาวิทยาลัยบริษัท (corporate university) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นที่การ พัฒนาผู้นำตามความต้องการขององค์กรด้วยหลักสูตรที่มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อเพิ่มศักยภาพ ให้กับผู้นำองค์กร

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของนักวิชาการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541), ประยูร ศรีประสาธน์ (2542), สมเดช สีแสง (2543), เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544), กรมวิชาการ (2545), พันธ์ หันนาคินทร์ (2548), สมคิด บางโม (2552), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สราวุธ ก้นหลง (2553) และพัชรา วาณิชวสิน (2560) สามารถสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ปรากฏดังตาราง 3



ตาราง 3 การวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

กิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	นวัตกรรมการ									
	สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541)	ประชุม ศรียุทธศาสตร์ (2542)	สมเดช สีแสง (2543)	เสาวลักษณ์ นิกิตพิทยา (2544)	กรมวิชาการ (2545)	พนัส หันนาคินทร์ (2548)	สมคิด บำจิม (2552)	สัมพันธ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553)	พัชรา วาณิชวสิน (2560)	ความถี่
1. การฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
2. การศึกษาดูงาน	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	7
3. การพัฒนางานในหน้าที่	✓		✓	✓	✓				✓	5
4. การศึกษาด้วยตนเอง	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	7
5. การรวมกลุ่มทำงาน	✓		✓		✓				✓	4
6. การสัมมนา		✓							✓	2
7. การนิเทศภายใน		✓			✓				✓	3
8. การระดมความคิด		✓				✓	✓			3
9. การแสดงบทบาทสมมติ		✓				✓			✓	3
10. การบรรยาย		✓				✓	✓		✓	2
11. การฝึกงาน		✓							✓	2
12. การอภิปราย					✓	✓	✓		✓	4
13. การประชุมเชิงปฏิบัติการ					✓	✓	✓		✓	4
14. การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ					✓	✓			✓	3

ตาราง 3 (ต่อ)

กิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	นักวิชาการ									
	สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541)	ประยูร ศรีประสาธน์ (2542)	สมเดช สีแสง (2543)	เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544)	กรมวิชาการ (2545)	พนัส หันนาคินทร์ (2548)	สมคิด บางโม (2552)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553)	พัชรา วาณิชวดีน (2560)	ความถี่
15. การสาธิต						✓			✓	2
16. การหมุนเวียนตำแหน่ง						✓	✓		✓	3
17. กิจกรรมนันทนาการ						✓	✓			2
18. การศึกษากรณีตัวอย่าง							✓		✓	2
19. การจำลองสถานการณ์									✓	1
20. การศึกษาทางไกล									✓	1
21. การเรียนรู้จากสื่อ									✓	1
22. การเพิ่มคุณค่าในงาน									✓	1
รวม	5	9	5	3	8	12	12	3	20	

จากการวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ซึ่งได้จากการวิเคราะห์หมีจำนวนทั้งหมด 22 กิจกรรม แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้พิจารณาความคล้ายคลึงกันในแต่ละวิธีการ และนำเสนอโดยจัดกลุ่มให้เชื่อมโยงกับหลักการ 70 : 20 : 10 ได้วิธีการเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ได้จำนวน 4 กิจกรรม คือ การพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และการฝึกอบรม โดยได้นำวิธีการที่มีความสอดคล้องกันมารวมกลุ่มใหม่ ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

หลักการ 70 : 20 : 10	วิธีเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม	นักวิชาการ	กิจกรรมการสะท้อน การเสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม
รูปแบบ 70	การพัฒนางาน ในหน้าที่	สำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541), ประยูร ศรีประสาธน์ (2542), สมเดช สีแสง (2543), เสาวลักษณ์ นิกร พิทยา (2544), กรมวิชาการ (2545), พนัส หันนาคินทร์ (2548), สมคิด บางโม (2552) และพัชรา วาณิชวสิน (2560)	- การพัฒนางานใน หน้าที่ - การเพิ่มคุณค่าใน งาน - การหมุนเวียน ตำแหน่ง - การฝึกงาน
รูปแบบ 20	การศึกษาดูงาน	สำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541), ประยูร ศรีประสาธน์ (2542), สมเดช สีแสง (2543), พนัส หันนาคินทร์ (2548), สมคิด บางโม (2552), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กัน หลง (2553) และพัชรา วาณิชวสิน (2560)	- การศึกษาดูงาน - การสาธิต
	การเรียนรู้ผ่าน ชุมชนทาง วิชาชีพ	สำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541), สมเดช สีแสง (2543), กรมวิชาการ (2545), พนัส หันนาคินทร์ (2548), สมคิด บางโม (2552), และพัชรา วาณิชวสิน (2560)	- การรวมกลุ่มทำงาน - การนิเทศภายใน - การระดมความคิด - การอภิปราย - การเรียนรู้ผ่าน ชุมชนทางวิชาชีพ

ตาราง 4 (ต่อ)

หลักการ 70 : 20 : 10	วิธีเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม	นักวิชาการ	กิจกรรมการสะท้อน การเสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม
รูปแบบ 10	การฝึกอบรม	สำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541), ประยูร ศรีประสาธน์ (2542), สมเดช สีแสง (2543), เสาวลักษณ์ นิกร พิทยา (2544), กรมวิชาการ (2545), พนัส หันนาคินทร์ (2548), สมคิด บางโม (2552), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553) และพัชรา วณิชชิน (2560)	- การฝึกอบรม - การสัมมนา - การบรรยาย - การประชุมเชิง ปฏิบัติการ - การศึกษาทางไกล - การเรียนรู้ผ่านสื่อ - การแสดงบทบาท สมมติ - กิจกรรม นันทนาการ - การจำลอง สถานการณ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปนิยามของแต่ละวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแต่ละวิธีการมีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนางานในหน้าที่

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับ “การพัฒนางานในหน้าที่” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนางานในหน้าที่ว่า การพัฒนางานในหน้าที่ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ โดยผ่านการทำงานจริงและประสบการณ์ในสถานการณ์ที่ท้าทายหรือโครงการพิเศษ การพัฒนางานในหน้าที่นี้ไม่เพียงแต่เพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพ แต่ยังช่วยให้บุคลากรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ดียิ่งขึ้น พัฒนาทักษะการบริหารจัดการ และสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น รวมถึงการเติบโตในสายงานและการพัฒนาตนเองให้มีคุณค่าและศักยภาพที่สูงขึ้นในองค์กร

สมเดช สีแสง (2543) ได้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนางานในหน้าที่ว่า การพัฒนางานในหน้าที่ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ โดยผ่านการทำงานจริงและประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้สามารถเพิ่มพูนความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากร รวมถึงการเพิ่มพูนประสบการณ์และการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544) ได้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนางานในหน้าที่ว่า การพัฒนางานในหน้าที่ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในสังคม การพัฒนางานในหน้าที่นี้มีความหมายที่กว้างขึ้น ซึ่งรวมถึงการเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยม ศีลธรรม และความเข้าใจที่สำคัญต่อการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขและเป็นประโยชน์ต่อสังคม นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว

กรมวิชาการ (2545) ได้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนางานในหน้าที่ว่า การพัฒนางานในหน้าที่ หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเน้นการศึกษาและพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้สะสมประสบการณ์และความรู้ทางวิชาชีพ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการเสริมสร้างโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนางานในหน้าที่นี้มีองค์ประกอบหลัก

พัชรา วาณิขวสิน (2560) ได้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนางานในหน้าที่ว่า การพัฒนางานในหน้าที่ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะผ่านการปฏิบัติงานจริงในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งเรียกว่าการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (action learning) โดยมีการทำงานร่วมกับทีมงานหรือบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก

สรุปได้ว่า การพัฒนางานในหน้าที่ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะผ่านการปฏิบัติงานจริง การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย หรือการทำงานในโครงการพิเศษ โดยมีเป้าหมายในการสะสมประสบการณ์ ความรู้ และทักษะทางวิชาชีพ ซึ่งมีความสำคัญต่อการเติบโตและความก้าวหน้าในสายงาน รวมถึงการเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยม ศีลธรรม และความเข้าใจที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการทำงานในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาดูงาน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับ “การศึกษาดูงาน” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้อธิบายเกี่ยวกับการศึกษาดูงานว่า การศึกษาดูงานเพิ่มเติม หมายถึง การที่องค์กรจัดให้บุคลากรได้ไปเยี่ยมชมและ

ศึกษางานจากสถานที่หรือองค์กรอื่น ๆ นอกเหนือจากการศึกษาต่อหรือการฝึกอบรม โดยมุ่งหวังให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ในสาขาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้พวกเขานำแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติที่เรียนรู้มาปรับใช้ในองค์กรของตนเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประยูร ศรีประสาธน์ (2542) ได้อธิบายเกี่ยวกับการศึกษาดูงานว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรในองค์กรไปเยี่ยมชมและศึกษาสถานที่หรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อเรียนรู้แนวทางปฏิบัติที่ดี การจัดการที่มีประสิทธิภาพ หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย การศึกษาดูงานช่วยให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำกลับมาปรับใช้ในองค์กรของตนเอง เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กรที่ตนทำงานอยู่

สมเดช สีแสง (2543) ได้อธิบายเกี่ยวกับการศึกษาดูงานว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่บุคลากรถูกส่งไปเยี่ยมชมและศึกษาองค์กรหรือสถานที่อื่น ๆ เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและแนวทางการทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ การศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ช่วยให้พวกเขาได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ จากแหล่งที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างความแข็งแกร่งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเมื่อกลับมาปรับใช้แนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เรียนรู้ในองค์กรของตนเอง

พนัส หันนาคินทร์ (2548) ได้อธิบายเกี่ยวกับการศึกษาดูงานว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การจัดให้บุคลากรหรือผู้เรียนได้ไปเยี่ยมชมและศึกษาองค์กรหรือสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการเรียนรู้ เช่น โรงงาน บริษัทคู่ค้า หรือสถานที่สำคัญ เพื่อเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ การศึกษาดูงานช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจแนวทางปฏิบัติ กระบวนการ และเทคนิคที่ใช้ในสถานที่จริง ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานหรือการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สมคิด บางโม (2552) ได้อธิบายเกี่ยวกับการศึกษาดูงานว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การจัดกิจกรรมที่พาผู้เรียนหรือพนักงานไปเยี่ยมชมและศึกษาการทำงานในสถานที่จริง เช่น โรงงาน บริษัท หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้พวกเขาได้รับความรู้และประสบการณ์ตรงจากการสังเกตและศึกษาแนวทางปฏิบัติจริง การศึกษาดูงานเป็นวิธีการที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่เฉพาะเจาะจงและการนำไปปฏิบัติจริงในสถานที่ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อพัฒนาและปรับปรุงทักษะและความรู้ในสาขาที่เกี่ยวข้อง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553) ได้อธิบายเกี่ยวกับการศึกษาดูงานว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และความชำนาญ รวมถึงค่านิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขและการทำประโยชน์แก่สังคม สำหรับผู้ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่แล้ว "การศึกษาดูงาน" จะหมายถึงกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการศึกษาและเรียนรู้จากสถานที่

หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมมีทักษะและความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พัชรา วาณิขวิน (2560) ได้อธิบายเกี่ยวกับการศึกษาดูงานว่า การศึกษาดูงาน หรือการติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้ (job shadowing) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสังเกตและเรียนรู้จากผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี โดยผู้เรียนหรือผู้เข้าร่วมจะติดตามและสังเกตการทำงานของผู้นำหรือบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ เพื่อเรียนรู้ลักษณะการปฏิบัติงาน วิธีการที่ใช้ และแนวทางการทำงานจริง การศึกษาดูงานประเภทนี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้รับความรู้และทักษะจากการทำงานร่วมกับผู้นำตัวจริง และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาความรู้หรือทักษะผ่านการเยี่ยมชมและสังเกตการทำงานในสถานที่หรือองค์กรอื่น ๆ โดยการศึกษาดูงานช่วยให้บุคลากรหรือผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง การปฏิบัติงานของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง และแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานหรือการดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเข้าใจที่ดีขึ้นในสาขาที่เกี่ยวข้อง

3. การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับ “การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

กรมวิชาการ (2545) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพว่า การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรหรือผู้ที่ทำงานในสาขาวิชาชีพเดียวกัน (เช่น ครู นักวิจัย หรือผู้เชี่ยวชาญ) ร่วมมือกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการทำงาน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุม การอบรม หรือการทำงานร่วมกันในโครงการต่าง ๆ

พนัส หันนาคินทร์ (2548) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพว่า การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเดียวกันร่วมมือกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการทำงาน โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ (training workshop) การสัมมนา การอบรม หรือการทำงานร่วมกันในโครงการต่าง ๆ

พัชรา วาณิขวิน (2560) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพว่า การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเดียวกันร่วมมือกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการทำงาน โดยผ่านกิจกรรม

ต่าง ๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ (training workshop) การสัมมนา การอบรม หรือการทำงานร่วมกันในโครงการต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเดียวกันร่วมมือกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการทำงาน โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสัมมนา และการสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาทักษะ ปรับปรุงวิธีการทำงาน และแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริงและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้คนในวงการเดียวกัน

4. การฝึกอบรม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับ “การฝึกอบรม” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาและเสริมสร้างความเชี่ยวชาญในการทำงานหรือบทบาทเฉพาะ การฝึกอบรมสามารถเกิดขึ้นในหลายรูปแบบ เช่น การสอนในห้องเรียน, การฝึกปฏิบัติจริง, หรือการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ประยูร ศรีประสาน (2542) ได้อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนและจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเตรียมความพร้อมสำหรับการก้าวหน้าในอาชีพ

สมเดช สีแสง (2543) ได้อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนและจัดการเพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นให้แก่บุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร การฝึกอบรมสามารถประกอบด้วยการอบรมในด้านต่าง ๆ

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544) ได้อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง ขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ ซึ่งหน่วยงานและองค์กรทุกแห่งให้ความสนใจเป็นพิเศษ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรมวิชาการ (2545) ได้อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมการอบรม การประชุมสัมมนา และการฝึกปฏิบัติการที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การฝึกอบรมในบริบทนี้มี

เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารงานในสถานศึกษา

พนัส หันนาคินทร์ (2548) ได้อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีการจัดเตรียมและถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นให้แก่บุคลากร เพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หนึ่งในวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันอย่างแพร่หลายคือวิธีปาฐกถาหรือการบรรยาย (lecture)

สมคิด บางโม (2552) ได้อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นให้แก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาในด้านต่าง ๆ หนึ่งในวิธีที่ใช้ในการฝึกอบรมคือการบรรยาย

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สราวุธ กันหลง (2553) ได้อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีการออกแบบและดำเนินการเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในองค์กร การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีการจัดการและดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร เพื่อให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนและดำเนินการเพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นให้แก่บุคลากร ด้วยเป้าหมายหลักในการเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การฝึกอบรมสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การปฏิบัติการ และการสัมมนา เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและมีการจัดการอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยบูรณาการหลักการ 70 : 20 : 10 เป็นกรอบแนวคิดในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรผ่านสัดส่วนการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ดังนี้

70% หมายถึง การเรียนรู้และเสริมสร้างจากประสบการณ์ สัดส่วนนี้เน้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคลจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงานในชีวิตประจำวัน การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ตรงที่สามารถนำไปเสริมสร้างทักษะและความสามารถได้ โดยมีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 1 วิธี ได้แก่ การพัฒนางานในหน้าที่

20% หมายถึง การเรียนรู้และเสริมสร้างจากผู้อื่น การเสริมสร้างศักยภาพในสัดส่วนนี้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ของผู้อื่น โดยมีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 2 วิธี ได้แก่ การศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ

10% หมายถึง การเรียนรู้และเสริมสร้างจากการฝึกอบรม สัดส่วนนี้เน้นการเรียนรู้ผ่านการศึกษารูปแบบเป็นทางการผ่านการอบรม สัมมนา และโปรแกรมต่าง ๆ ที่มีการจัดเตรียมไว้ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ที่สำคัญและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยมีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 1 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ

ในยุคที่องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จจึงเป็นสิ่งสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาและความเจริญเติบโตขององค์กร เพื่อให้ผู้นำสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ได้ การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

1. ความหมายของโปรแกรม

การทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะใหม่ ๆ กลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในทุกกระดับ โปรแกรมพัฒนาเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถเติบโตและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ ด้วยเหตุนี้ การเข้าใจความหมายและความสำคัญของโปรแกรมพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของโปรแกรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

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

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษ หรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (series of planned intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (planned activity) เพื่อเป้าหมาย

Chen (1990) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่า เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย การจัดการกระทำ (treatments) ผลลัพธ์ (outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (implementation processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรมส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory”

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุ ถึงกลไกเชิงสาเหตุ ที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการกระทำของโปรแกรม กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตามและการออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการกระทำส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนดและผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมเสริมสร้างคุณลักษณะทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรม ในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดการกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงานและความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

M. Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

สุวิมล ว่องวาณิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการ ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อนุตา นพคุณ (2546) โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่หากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาด้วยการประเมินผล

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง รูปแบบกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายนำไปใช้ ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จภายใต้ ความต้องการของแต่ละบุคคล

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการเป็นผู้นำกลายเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับบุคคลในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นนักเรียน นักศึกษา หรือบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำจึงถูกออกแบบขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพภายในของแต่ละบุคคล ให้สามารถคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีให้กับตนเองและสังคมโดยรวม

Dimmock & Walker (2004) กล่าวว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำคือ กระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคคลอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม เพื่อให้สามารถตัดสินใจ สื่อสาร และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปรแกรมลักษณะนี้มักออกแบบให้มีทั้งเนื้อหาทฤษฎีและการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เช่น การทำโครงการ การแก้ปัญหาเชิงระบบ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ด้วยตนเองและการตระหนักรู้ในบทบาทของผู้นำ

Donaldson (2009) กล่าวว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นการฝึกอบรมเชิงลึกที่มีเป้าหมายเพื่อปลูกฝังภาวะผู้นำบนฐานคุณธรรม โดยเน้นการสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ การเคารพ ความหลากหลาย และการมีจิตสำนึกสาธารณะ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมจะได้ฝึกคิด วิเคราะห์ และลงมือปฏิบัติโดยใช้หลักการของผู้นำเชิงจริยธรรม พร้อมทั้งมีเวทีในการสะท้อนความคิดและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด เพื่อสร้างภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรและสังคมไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวก

Huber (2011) กล่าวว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกลไกการเรียนรู้ที่ออกแบบเพื่อกระตุ้นการคิดวิเคราะห์ การรู้จักตนเอง และการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นผ่านการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

Seemiller (2013) กล่าวว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นเวทีที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้ทดลองบทบาทผู้นำ เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และพัฒนาแนวทางการนำอย่างยั่งยืน

Lacerenza et al. (2017) กล่าวว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันต้องตอบสนองต่อโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน โปรแกรมลักษณะนี้จึงต้องเน้นการพัฒนา ‘ภาวะผู้นำแบบปรับตัว’ (adaptive leadership) ที่เปิดรับความหลากหลายทางความคิด รู้จักประเมินสถานการณ์อย่างรอบคอบ และกล้ายืดหยุ่นในการตัดสินใจ ผู้เรียนจะได้รับการฝึกทั้งด้านทักษะทางอารมณ์ การฟังอย่างลึกซึ้ง และการใช้พลังภายในเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์กรและชุมชน

สรุปได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่ออกแบบมาอย่างมีระบบ เพื่อพัฒนาทักษะ ทศนคติ และศักยภาพของบุคคลในการเป็นผู้นำ โดยเน้นการเรียนรู้ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ การสะท้อนตนเอง การสร้างคุณธรรม การคิดเชิงวิพากษ์ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม

3. องค์ประกอบของโปรแกรม

การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำกลายเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถมองข้ามได้ ผู้นำที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับความท้าทายและโอกาสต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยพัฒนาทักษะและคุณสมบัติต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบัน เพื่อให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักประกอบด้วย องค์ประกอบหลายประการที่ช่วยเสริมสร้างทักษะและความรู้ของผู้นำในด้านต่าง ๆ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Houle (1996) ได้อธิบายองค์ประกอบของโปรแกรมว่า ประกอบด้วย

7 องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รูปแบบ การวางแผนและวิธีดำเนินการ คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ และการประเมินโปรแกรม

Charney & Conway (2005) ได้อธิบายองค์ประกอบของโปรแกรมว่า

ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เป้าหมายของโปรแกรม รูปแบบของโปรแกรม เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และการประเมินโปรแกรม

Isaksen et al. (2011) ได้อธิบายองค์ประกอบของโปรแกรมว่า ประกอบด้วย

6 องค์ประกอบ ได้แก่ รูปแบบ ระยะเวลา การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน กระบวนการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้เชิงรุก การเน้นที่เนื้อหาความรู้ และมีวัตถุประสงค์ที่ต่อเนื่อง เชื่อมโยงองค์ประกอบของบุคคล

W. G. Dyer et al. (2013) ได้อธิบายองค์ประกอบของโปรแกรมว่า ประกอบด้วย

องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม แนวคิดของโปรแกรม เนื้อหา กิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม

Caffarella et al. (2013) ได้อธิบายองค์ประกอบของโปรแกรมว่า ประกอบด้วย

6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ เนื้อหา กิจกรรม วัตถุประสงค์ แนวคิดการดำเนินการ การจัดการเรียนรู้ โปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม

Robbins & Coulter (2017) ได้อธิบายองค์ประกอบของโปรแกรมว่า ประกอบด้วย

9 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย คุณสมบัติ เนื้อหา กิจกรรม เอกสารที่ใช้ กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล

M. Armstrong & Brown (2019) ได้อธิบายองค์ประกอบของโปรแกรมว่า

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมของนักวิชาการ ได้แก่ Houle (1996), Charney & Conway (2005), Isaksen et al. (2011), W. G. Dyer et al. (2013), Caffarella et al. (2013), Robbins & Coulter (2017), และ M. Armstrong & Brown (2019) สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ปราบกฏดังตาราง 5

ตาราง 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรม	นักวิชาการ							ความถี่
	Houle (1996)	Charney & Conway (2005)	Isaksen et al. (2011)	W. G. Dyer et al. (2013)	Caffarella et al. (2013)	Robbins & Coulter (2017)	M. Armstrong & Brown (2019)	
1. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7*
2. เป้าหมาย	✓	✓				✓		3
3. รูปแบบของโปรแกรม	✓	✓	✓					3
4. กระบวนการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7*
5. คุณสมบัติผู้เข้าร่วมโปรแกรม	✓		✓			✓		3
6. สื่อ/เครื่องมือ	✓	✓				✓		3
7. การวัดและประเมินผล	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6*
8. หลักการ		✓		✓	✓	✓	✓	5*
9. เนื้อหา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6*
10. ระยะเวลา			✓					1
11. แนวคิด				✓	✓	✓		3
รวม	7	8	6	6	6	9	5	

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอออกมา โดยพิจารณาจากเกณฑ์ขอบข่ายที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

4. การสร้างโปรแกรม

การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ทำหยาและมีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความสามารถในการนำทีมและองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โปรแกรมเหล่านี้มักมีลักษณะที่หลากหลายตามความต้องการและบริบทขององค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำและการแก้ไขปัญหาซับซ้อนในสถานการณ์ทางวิชาชีพ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการสร้างและพัฒนาโปรแกรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

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

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

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

ขั้นที่ 2 การออกแบบและสร้างโปรแกรม

- 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การใช้หรือการปฏิบัติ (implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (process) และประเมินผลผลิต (product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (administrative decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางแผนโครงการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอนดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

- ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 4 การตั้งเป้าหมาย หรือสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 การออกแบบและสร้างโปรแกรม ด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ขั้นที่ 6 การใช้โปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับ

ผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การศึกษาทางด้านการศึกษาระดับประถมศึกษา)

- ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

- 1. การวางแผนและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
 - 1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 - 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ ปรัชญาและเป้าหมาย
 - 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน บทบาท และความสัมพันธ์
 - 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การทางด้านการ อำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้
 - 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิด สำหรับการวางแผนโครงการ
 - 1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง องค์การ
 - 1.1.6 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความต้องการ
 - 1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ
 - 1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ
 - 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่
กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและสร้างโปรแกรม ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.1.5 การสร้างโปรแกรมด้วยสารสนเทศที่รวบรวมมา

3. การนำโปรแกรมไปใช้ ประกอบด้วย

3.1 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

4. การประเมินผลและการตรวจสอบโปรแกรม

4.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

4.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

4.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม

การเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะองค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน
องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาคูคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสิ่งที่ต้องการพัฒนา

ขั้นที่ 2 การระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้ และการตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะ

นำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบและสร้างโปรแกรม โดยเลือกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้าน

ทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูป
ปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ และสร้าง
โปรแกรม

ขั้นที่ 5 นำโปรแกรมไปใช้ตามแผนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นใน
องค์การ ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 6 การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมที่สร้างขึ้น

Rothwell & Kazanas (2004) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ 5 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางานต้องคำนึงถึงว่า อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่ได้รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้ ตลอดจนคำนึงถึงเครื่องมือและทรัพยากรที่มี

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (design the training program) และการสร้างโปรแกรม ซึ่งต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ โดยอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน การออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (develop the training program) เป็นการนำวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับวิธีการฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (implement the training program) ขั้นตอนนี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่ง การฝึกอบรมออนไลน์ ในห้องเรียน หรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (evaluate the training program) เป็นขั้นตอนที่สามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

สมคิด บางโม (2552) ได้เสนอโปรแกรมเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมมีรายละเอียด 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม หลังจากสามารถหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แล้วว่าจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้แก่ใครและอบรมเรื่องอะไร ขั้นตอนต่อมา คือ สร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมขึ้น และหลักสูตรในการฝึกอบรมนั้น ต้องให้เหมาะสมต่อปัญหาขององค์การและหน่วยงาน ซึ่งส่วนประกอบหลักของหลักสูตรฝึกอบรม ควรมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ ชื่อหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ระยะเวลาฝึกอบรม หัวข้อวิชาและจำนวนชั่วโมง ค่าอธิบาย รายวิชาพอสังเขป เทคนิคการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผล

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งต้องเขียนเป็นโครงการอย่างละเอียดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการฝึกอบรม ถือเป็นขั้นตอนการนำโครงการที่ได้รับ การอนุมัติ มาดำเนินการฝึกอบรม โดยต้องบริหารโครงการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการก่อน ฝึกอบรม ระยะฝึกอบรม และระยะหลังการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อวัดและประเมินว่าการอบรมบรรลุ วัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง เป็นต้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้เสนอขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมสำหรับ การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยศึกษาข้อมูล พื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ สร้าง ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ การพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินโปรแกรม โดยการสร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมใน ภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้โปรแกรมก่อนนำไปใช้จริง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรมของ นักวิชาการ ได้แก่ Barr & Keating (1990), Knowles (1980), Boone (1992), Houle (1996), Rothwell & Kazanas (2004), สมคิด บางโม (2552) และ วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) สามารถ วิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรม ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรม

องค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรม	นักวิชาการ							
	Barr & Keating (1990)	Knowles (1980)	Boone (1992)	Houle (1996)	Rothwell & Kazanas (2004)	สมคิด บางโม (2552)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2553)	ความถี่
1. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7*
2. การออกแบบและสร้างโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7*
3. การใช้โปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6
4. การประเมินโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7*
5. การตัดสินใจเชิงบริหาร	✓						✓	2
6. การตั้งเป้าหมาย		✓		✓				2
7. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้		✓						1
8. การแบ่งโครงสร้างองค์การ		✓						1
9. การระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้				✓				1
10. การพัฒนาโปรแกรม					✓	✓	✓	3
รวม	5	7	4	6	5	5	5	

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรม ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอออกมาโดยพิจารณาจากเกณฑ์ขอบข่ายที่มีความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป สรุปองค์ประกอบของกระบวนการสร้างโปรแกรมได้ว่ามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การออกแบบและสร้างโปรแกรม และการประเมินโปรแกรม

การประเมินความต้องการจำเป็น

ความต้องการจำเป็น (needs) เป็นสภาพปัญหาที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดหรือสภาพที่เกิดขึ้นใน ปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง (what should be) ส่วนการประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) นั้นเป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่ใช้ใน การศึกษาความ

แตกต่าง (discrepancy) หรือการศึกษาช่องว่าง (gap) ระหว่างสภาพที่เป็นจริง (what is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (what should be) นำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนที่จะเลือกช่องว่างหรือความต้องการจำเป็น (needs) ที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการแก้ปัญหาต่อไป (Witkin & Altschuld, 1995)

1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิจัยที่มีประโยชน์อย่างมากในการทำให้มีการวางแผนมีทิศทางที่เป็นไปได้ และมีโอกาสเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหวัง นอกจากนี้ยังใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงาน ทำให้นักประเมินสามารถวางแผนการปฏิบัติภายใต้ทางเลือกที่เหมาะสม เป็นเทคนิคที่ช่วยให้การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

R. A. Kaufman et al. (1993) ได้อธิบายว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อกำหนดช่องว่างระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (current results) กับความต้องการจำเป็น (desired) มีการเรียงลำดับความสำคัญ (priority order) ของผลที่ได้ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นเพื่อเลือกความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญที่สุด

Gelmore & Campbell (1996) ได้อธิบายว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อชี้ถึงความต้องการจำเป็นของคนหรือกลุ่มคน โดยการรวบรวมความต้องการจำเป็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแล้วพิจารณาความต้องการจำเป็นที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญและเหมาะสมจากการพิจารณาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละคน และจากการร่วมพูดคุยกันระหว่างตัวแทนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดจุดประสงค์ของแผนการทำงาน

สุวิมล ว่องวาณิช (2562) ได้อธิบายว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็น ทำให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทาง การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง แล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ ประเมินผล ของสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควร

เปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ตรงกับสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง

2. ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความต้องการจำเป็น (needs identification)
2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (needs analysis)
3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (needs solution)

3. เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่

สุวิมล ว่องวานิช (2562) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (dual-response format) ว่ามักปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่า โดยให้ระบุข้อมูลทั้งสองชุด คือระดับสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็น รูปแบบนี้สร้างขึ้นโดยมีพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (discrepancy model) วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำดังต่อไปนี้วิธีการที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างพบว่าเป็นที่นิยมใช้กันมาก เป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่จากมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ (Importance; I) ของข้อความนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “what should be” และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้นได้รับการตอบสนองหรือระดับสัมฤทธิ์ผล (Degree of Success; D) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “what is” สูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีดังนี้

3.1 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 แต่ผลการวิเคราะห์อาจ

ปรากฏว่าไม่ใช่ความต้องการจำเป็นในระดับต้น ๆ ถ้าหากว่าข้อรายการนั้นมีระดับบรรลุความสำเร็จหรือสภาพที่เป็นจริง (what is) สูงด้วย ในขณะที่บางข้อรายการซึ่งไม่ได้เป็นข้อที่มีระดับความคาดหวังสูง (สำคัญน้อยกว่า) แต่ระดับสัมฤทธิ์ผลหรือสภาพที่เป็นจริงต่ำอาจเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญสูงกว่า ด้วยข้อจำกัดของวิธีนี้จึงทำให้นักวิชาการคิดหาวิธีอื่นที่เหมาะสมกว่ามาใช้แทน โดยใช้น้ำหนักความสำคัญให้กับระดับที่คาดหวังเป็นตัวถ่วงคะแนนเรียกวิธี Priority Needs Index (PNI)

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

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

3.3 วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม ซึ่งเป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นรากฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

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

สำหรับเกณฑ์การสอบถามความต้องการจำเป็นนั้น ประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์แบบวิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดย นางสาวณัฏฐ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช (2550) เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

3.4 การวิเคราะห์เมทริกซ์ (matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนาโดยการแบ่ง

ตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวัง (หรือเรียกว่าเกณฑ์ที่ควรจะเป็น) และสภาพที่เกิดขึ้นจริง จุดที่ใช้ในการแบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง-ต่ำที่กำหนด หรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (cut-off score)

4. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2546) ได้กล่าวสรุปขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการประเมิน (pre-assessment) ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (Exploration) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
2. นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือประเด็นที่ต้องการประเมิน
4. กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมินซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน
5. ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูลวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นและการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และ 3

ขั้นที่ 2 ขั้นการประเมิน (assessment) หลังจากการสำรวจความต้องการจำเป็นต่าง ๆ แล้วในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (data gathering) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการประเมินความต้องการจำเป็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นตอนนี้ย่อมทำให้ทราบความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย
3. หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระยะแรก
4. วิเคราะห์หาสาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา
5. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการการแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระยะแรก

ขั้นที่ 3 ขั้นหลังการประเมิน (post assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. จัดเรียงลำดับ (set priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับ เช่น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean Difference Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ (Multi Component Data Analysis) การกำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีการถ่วงน้ำหนัก (Weighted Needs Index)

2. พิจารณาหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา จากข้อที่ 1 การจัดเรียงลำดับทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหา ก็จะสูญเสียไปในการทำ การประเมิน ดังนั้นจึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

3. พัฒนาแผนการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป

4. ประเมินผล ของการประเมินความต้องการจำเป็น

5. รายงานผล การประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2562) กล่าวว่า ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น กระบวนการวิจัยโดยทั่วไปควรประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง (what should be)

2. การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (what is)

3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จาก ข้อ 1 และข้อ 2 และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น

4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ 3 และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความจำเป็น

5. การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา ที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความจำเป็นได้จากข้อ 4

Alschuld and Witkin (2000, อ้างอิงมาจาก สุวิมล ว่องวาณิช, 2562) เห็นว่าการประเมินความต้องการจำเป็นมีลักษณะคล้ายคลึงกับการประเมินแบบมีระบบโดยทั่วไป จึงได้เสนอแผน 3 ระยะ (Three Phase Plan) ได้แก่

ระยะที่ 1 ระยะก่อนการประเมินหรือระยะการสำรวจ ในระยะนี้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความต้องการจำเป็น มีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่มีอยู่

แผนการดำเนินงาน โดยกำหนดขอบเขตและประเด็นของความต้องการจำเป็น กำหนดจุดมุ่งหมาย ของความต้องการจำเป็น แหล่งข้อมูล การใช้ประโยชน์ข้อมูลและการพัฒนาแผนการดำเนินงาน สำหรับระยะที่ 2 รวมทั้งกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินการประเมินความต้องการจำเป็นในแต่ละ ขั้นตอน

ระยะที่ 2 การประเมินหรือระยะการเก็บรวบรวมข้อมูล คณะกรรมการประเมิน ความต้องการจำเป็นทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น จัดลำดับความต้องการจำเป็น และวิเคราะห์หาสาเหตุ

ระยะที่ 3 หลังการประเมินหรือระยะการนำผลไปใช้ประโยชน์ คณะกรรมการ ประเมินความต้องการจำเป็น นำผลการประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ประโยชน์ โดยการเชื่อมโยง ข้อมูลและแผนการดำเนินงานที่ได้รับ งานหลักคือการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังและเกณฑ์การ ตัดสินเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การนำเสนอข้อมูลที่ได้รับจากการ ประเมินความต้องการจำเป็นแก่ผู้ตัดสินใจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดเตรียมแผนสำหรับคํา เนินการเพื่อขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น หรือนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ

5. การแปลความหมายของค่าความต้องการจำเป็น

การพิจารณาความต้องการจำเป็น นักวิชาการมีแนวคิดในการแปลความหมายความ ต้องการจำเป็นโดยใช้เกณฑ์ที่แตกต่างกันออกไป ส่วนการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น ใช้การ เรียงตาม

ดัชนีจากมากไปหาน้อย เช่น เกณฑ์ของพิจารณาค่า $PNI_{modified}$ ที่มีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไปถือว่ามีความ ต้องการจำเป็นเร่งด่วน เกณฑ์การพิจารณาความต้องการจำเป็น โดยเลือกลำดับความต้องการจำเป็น ที่จัดเรียงไว้ตามข้อตกลงซึ่งนักวิจัยกำหนดขึ้น อย่างลำดับความต้องการจำเป็น 3 อันดับแรกถือว่ามีความ ต้องการจำเป็นเร่งด่วน และเกณฑ์การพิจารณาความต้องการจำเป็นจากค่ากลางในประเด็นหรือ เรื่องนั้น ๆ โดยเลือกค่าเฉลี่ยของค่าความต้องการจำเป็นที่มีมากกว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมขึ้นไปถือว่ามีความ ต้องการจำเป็นเร่งด่วน โดยงานวิจัยฉบับนี้เลือกใช้เกณฑ์การพิจารณาความต้องการจำเป็นของ สุวิมล ว่องวานิชที่จะพิจารณาค่า $PNI_{modified}$ ที่มีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไปถือว่ามีความต้องการจำเป็น เร่งด่วนในการพัฒนา เนื่องจากมีความเห็นว่าวิธีการดังกล่าวจะทำให้สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ได้ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) เป็นขั้นตอนสำคัญ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงโปรแกรม โครงการ หรือบริการต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุและ วิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย การประเมินความต้องการจำเป็นจะช่วยให้ผู้วิจัย สามารถจัดทำโปรแกรมเข้าใจถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนและ

การตัดสินใจที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยลดความเสี่ยงในการลงทุนที่ไม่จำเป็น และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การประเมินความต้องการจำเป็นยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากกลุ่มเป้าหมาย ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลตามเป้าหมาย

บริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

สถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างพื้นฐานความรู้และทักษะให้กับนักเรียนเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ ทรัพยากร การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดี และการสร้างความร่วมมือระหว่างครู นักเรียน และ ชุมชน การพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทของสถานศึกษาจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการ เช่น โครงสร้างการบริหาร ความต้องการและปัญหาที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละสถานศึกษา และ สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจบริบทของสถานศึกษาให้ลึกซึ้ง ทั้งในด้านโครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของรัฐ ความต้องการของนักเรียนและครู ปัญหาในปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังให้เกิดขึ้น รวมถึงความท้าทายและโอกาสต่าง ๆ ที่มีอยู่ การนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ จะช่วยให้โปรแกรมมีความเหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

1. ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาของสถานศึกษา

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยแยกตามอำเภอ ซึ่งประกอบด้วย 9 อำเภอ มีสถานศึกษาจำนวน 333 แห่ง ครูจำนวน 2,398 คน และผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 289 คน ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาจากสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยในปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 นับได้ว่าเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ใหญ่ที่สุดและมีสถานศึกษาขนาดเล็กมากที่สุดในประเทศไทย ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนนักเรียน จำนวนสถานศึกษา จำนวนครู แยกตามอำเภอ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 (ข้อมูลปีการศึกษา 1/2566 ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566)

ที่	อำเภอ	จำนวนสถานศึกษา			จำนวน นักเรียน (คน)	ขนาดสถานศึกษา			จำนวน ครู (คน)	จำนวน ผู้บริหาร (คน)
		หลัก	สาขา	รวม		เล็ก	กลาง	ใหญ่		
1	เกษตรวิสัย	58		58	7,294	36	21	1	531	78
2	ปทุมรัตน์	42		42	3,666	33	9		288	32
3	พนมไพร	50		50	4,417	42	7	1	327	33
4	สุวรรณภูมิ	73		73	8,683	51	20	2	515	70
5	เมืองสรวง	17		17	1,549	10	7		121	9
6	โพนทราย	19		19	2,183	11	8		116	14
7	อาจสามารถ	57	1	57/1	5,177	45	12	1	377	40
8	หนองฮี	16		16	1,559	10	6		124	13
รวมทั้งสิ้น		332	1	333	34,528	238	91	5	2,398	289

2. ข้อมูลด้านคุณภาพการศึกษา

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ได้สนอง
แนวทางการขับเคลื่อนภายใต้นโยบาย โดยใช้แผนซึ่งมีนวัตกรรมสามผสานเป็นเครื่องมือในการ
ขับเคลื่อนการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ ที่
สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน โดยดำเนินการตามนโยบายที่กำหนด 6 นโยบาย ได้แก่ ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
ของมนุษย์และของชาติ ด้านการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้าน
การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการ
การศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ด้านการจัดการศึกษาเพื่อ
พัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจ
ัดการศึกษา ซึ่งทั้ง 6 นโยบายดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาล้วนแต่ต้องใช้นวัตกรรมด้านการบริหาร

จัดการในการขับเคลื่อนนโยบาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สามารถดำเนินงานสนองนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2564 ระดับเขตพื้นที่การศึกษาฯ มีจำนวนผู้เข้าสอบ 2,402 คน พบว่า ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยรวมร้อยละ 36.71 เมื่อเปรียบเทียบกับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2564 ระหว่าง สพฐ. และระดับประเทศ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับ สพฐ. และระดับประเทศ ทุกรายวิชา ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2564 ระดับเขตพื้นที่การศึกษาฯ

วิชา	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6		
	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	ระดับสังกัด สพฐ.	ระดับประเทศ
ภาษาไทย (61)	47.49	49.54	50.38
ภาษาอังกฤษ (63)	32.73	35.46	39.22
คณิตศาสตร์ (64)	34.07	35.85	36.83
วิทยาศาสตร์ (65)	32.56	33.68	34.31
เฉลี่ยรวม	36.71	38.63	40.19

ส่วนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2564 ระดับเขตพื้นที่การศึกษาฯ มีจำนวนผู้เข้าสอบ 868 คน พบว่า ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยรวมร้อยละ 29.97 เมื่อเปรียบเทียบกับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2564 ระหว่าง สพฐ. และระดับประเทศ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับ สพฐ. และระดับประเทศ ทุกรายวิชา ปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2564 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

วิชา	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3		
	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	ระดับสังกัด สพฐ.	ระดับประเทศ
ภาษาไทย (91)	44.33	52.13	51.19
ภาษาอังกฤษ (93)	26.03	30.79	31.11
คณิตศาสตร์ (94)	20.65	24.75	24.47
วิทยาศาสตร์ (95)	28.86	31.67	31.45
เฉลี่ยรวม	29.97	34.84	34.56

จากการวิเคราะห์ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ของสถานศึกษา ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาฯ สรุปได้ว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2564 ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับ สพฐ. และระดับประเทศทุกรายวิชา สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ยังไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร

4. การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ของสถานศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ และการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self – Assessment Report; SAR) ปีการศึกษา 2565

สืบเนื่องจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่มีผลการทดสอบต่ำกว่าระดับ สพฐ. และระดับประเทศทุกรายวิชา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ จึงได้วางนโยบายในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ตามบริบทของหน่วยงาน โดยอยู่ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2570) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) นโยบาย/จุดเน้น กระทรวงศึกษาธิการ ตัวชี้วัด/จุดเน้น/ค่าเป้าหมาย/แนวทางการพัฒนา นโยบาย/โครงการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 และโครงการ/กิจกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้ไปในทางเดียวกัน โดยมีการนำผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาวิเคราะห์

ประกอบกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งพบว่า สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses; W) คือ บุคลากรในบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่และปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง อีกทั้งยังขาดทักษะ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (การคิดค้นนวัตกรรม) และบุคลากรในบางส่วนขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2, 2565)

นอกจากนี้จากการศึกษารายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2565 ที่ได้กล่าวถึง จุดที่ควรพัฒนามากที่สุดของผู้บริหารระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ความสามารถในการสร้าง ส่งเสริม และสนับสนุนการใช้นวัตกรรม ร้อยละ 73.15 ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและแนวทางในการส่งเสริม นิเทศ ติดตามของหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษา คือ การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นต้นแบบมีนวัตกรรมด้านการบริหารหรือด้านการจัดการเรียนการสอน หรือด้านคุณภาพผู้เรียน และส่งเสริมสนับสนุน ให้สถานศึกษาเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือแหล่งศึกษาดูงาน โดยหน่วยงานต้นสังกัดหรือ หน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง (กลุ่มงานส่งเสริม พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2, 2566)

5. ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ใช้นวัตกรรมและการใช้นวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีดังนี้

นิภาพร น้ำคำ (สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2566) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวโทน มิตรภาพที่ 16๗ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 กล่าวว่า ปัจจุบันการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 แม้จะมีผู้บริหารสถานศึกษาหลายคน ได้คิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา โดยเฉพาะการสร้างโมเดลใหม่เป็นนวัตกรรมประจำโรงเรียน ทว่าบางส่วนกลับเป็นการสร้างและพัฒนา นวัตกรรม ที่มีจุดประสงค์เพื่อส่งเข้าร่วมการแข่งขันผลงานทางวิชาการ และเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งไม่ทำให้เกิดผลหรือการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของ ปริญญาพร เลิศพันธ์ (สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2566) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวช้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 กล่าวว่า การใช้นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพ การศึกษาขั้นพื้นฐานที่ 7 หัวหินช้างเผือก พบได้น้อยมาก โดยส่วนใหญ่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังมีอายุน้อย การใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนก็จะยิ่งน้อยตาม เพราะเคยชินกับการบริหาร

แบบดั้งเดิม และนี่อาจเป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร

สรุปได้ว่า สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ขาดประสิทธิผลในการบริหารจัดการ และมีจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร คือ บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่และปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง อีกทั้งยังขาดทักษะประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ขาดความสามารถในการสร้าง ส่งเสริม และสนับสนุนการใช้นวัตกรรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ ตระหนักถึงจุดอ่อนดังกล่าว จึงได้กำหนดแนวทางเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การส่งเสริมการใช้นวัตกรรม การสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

จิระศักดิ์ นามวงศ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่ศึกษา มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม โดยผลการวิจัยด้านสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมตามลำดับ ในขณะที่ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมตามลำดับ โดยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมฯ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์

กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา วิธีดำเนินการ และการประเมินผล ส่วนขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออก 3 Module ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ในด้านผลการประเมินความโปร่งใส พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

นพรัตน์ มูลศรีแก้ว (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, เพื่อศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อออกแบบโปรแกรมฯ และเพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมฯ ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ม้องค์ประกอบที่ศึกษามี 4 ด้าน ได้แก่ ความกล้าหาญ ความคิดสร้างสรรค์ ความปรารถนาอย่างแรงกล้า และการสร้างและขับเคลื่อนทีม โดยผลการวิจัยด้านสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ลำดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างและขับเคลื่อนทีม ความกล้าหาญ และความปรารถนาอย่างแรงกล้า โดยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เป้าหมายของโปรแกรม เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม และขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออก 3 Module ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม และผลการประเมินความโปร่งใส พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัด มี 4 องค์ประกอบ 20 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความกล้าหาญ ความคิดสร้างสรรค์ ความปรารถนาอย่างแรงกล้า และการสร้างและขับเคลื่อนทีม ผลการยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบ ส่วนสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างและขับเคลื่อนทีม ความกล้าหาญ และความปรารถนาอย่างแรงกล้า ตามลำดับ ส่วนผลการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และการอภิปรายกลุ่ม นอกจากนี้ผลการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ ทั้งหมด 6 องค์ประกอบ คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เป้าหมายของโปรแกรม เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม ในด้านผลการนำโปรแกรมฯ ไปใช้ พบว่า หลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

กนกพิชญ์ สรรพศรี (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่ศึกษามี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม โดยผลการวิจัยด้านสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ โดยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมฯ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม และการประเมินผล ส่วนขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออก 3 Module ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ในด้านผลการประเมินความโปรแกรมฯ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

สุธิดา สอนสืบ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า มีองค์ประกอบที่ศึกษามี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี โดยผลการวิจัยด้านสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์สถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ส่วนความต้องการจำเป็น ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ

องค์การนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีความคิดสร้างสรรค์ และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ทั้งนี้การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ส่วน ขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออก ได้แก่ 4 Module ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในด้านผลการประเมินความ โปรแกรมฯ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

สุภชชา กุลมอญ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัย พบว่า มีองค์ประกอบที่ศึกษามี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการ มีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม และด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ นวัตกรรม โดยผลการวิจัยด้านสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมิน และขอบข่าย เนื้อหา แบ่งออก 4 Module ได้แก่ ขั้นตอนการบริหารงานแบบมีความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม และการออกแบบการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ในด้านผลการประเมินความโปรแกรมฯ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Fang et al. (2019) ได้ศึกษาเรื่อง The Impact of Inclusive Leadership on School Innovation: The Role of Educational Leaders and Psychological Capital ซึ่ง ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบครอบคลุมจะส่งเสริมสภาพแวดล้อมการ ทำงานที่สนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยเน้นการสร้าง บรรยากาศที่เอื้อต่อการริเริ่มนวัตกรรมผ่านการพัฒนาด้านจิตวิทยา ได้แก่ การเสริมสร้างความเชื่อมั่น ในตนเอง ความมองโลกในแง่ดี ความหวัง และความยืดหยุ่น

ภาวะผู้นำลักษณะนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของทีมครู และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของครู และนักเรียนจะมีความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในระบบ การศึกษา และรักษาความได้เปรียบเชิงคุณภาพของโรงเรียน นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของครู และลดอัตราการลาออก เพราะทุกคนรู้สึกมีคุณค่า และได้รับการส่งเสริมให้แสดงศักยภาพสูงสุด ท้ายที่สุด การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่ไม่แบ่งแยกและสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีทางจิตใจ จะเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จที่ยั่งยืนของสถานศึกษา

ดีทางจิตสามารถนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืนและสถานที่ทำงานที่ประสบผลสำเร็จ

Li et al. (2019) ได้ศึกษาเรื่อง Innovation Leadership in Sustainable Educational Institutions: The Role of Visionary School Leaders ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและมีวิสัยทัศน์ จะสามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระตุ้นพฤติกรรมการสร้างสร้งสรรค์นวัตกรรมของครูและบุคลากร ผ่านการสร้างเชื่อมั่น การให้กำลังใจ และการเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งความเชื่อมั่นในผู้นำและการได้รับแรงสนับสนุนทางใจจากผู้บริหาร เป็นตัวกลางสำคัญที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รูปแบบการเป็นผู้นำที่ส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วม จะสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและนวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะผู้นำที่เน้นการสื่อสารอย่างเปิดเผย และมอบโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพแก่ครู จะช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและได้รับแรงจูงใจ ผู้นำสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะของ transformational leadership จะสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียนให้ทันต่อบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษานี้ยังเน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะการส่งเสริมทักษะการนำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการเป็นโรงเรียนที่ยั่งยืนและมีความพร้อมในอนาคต

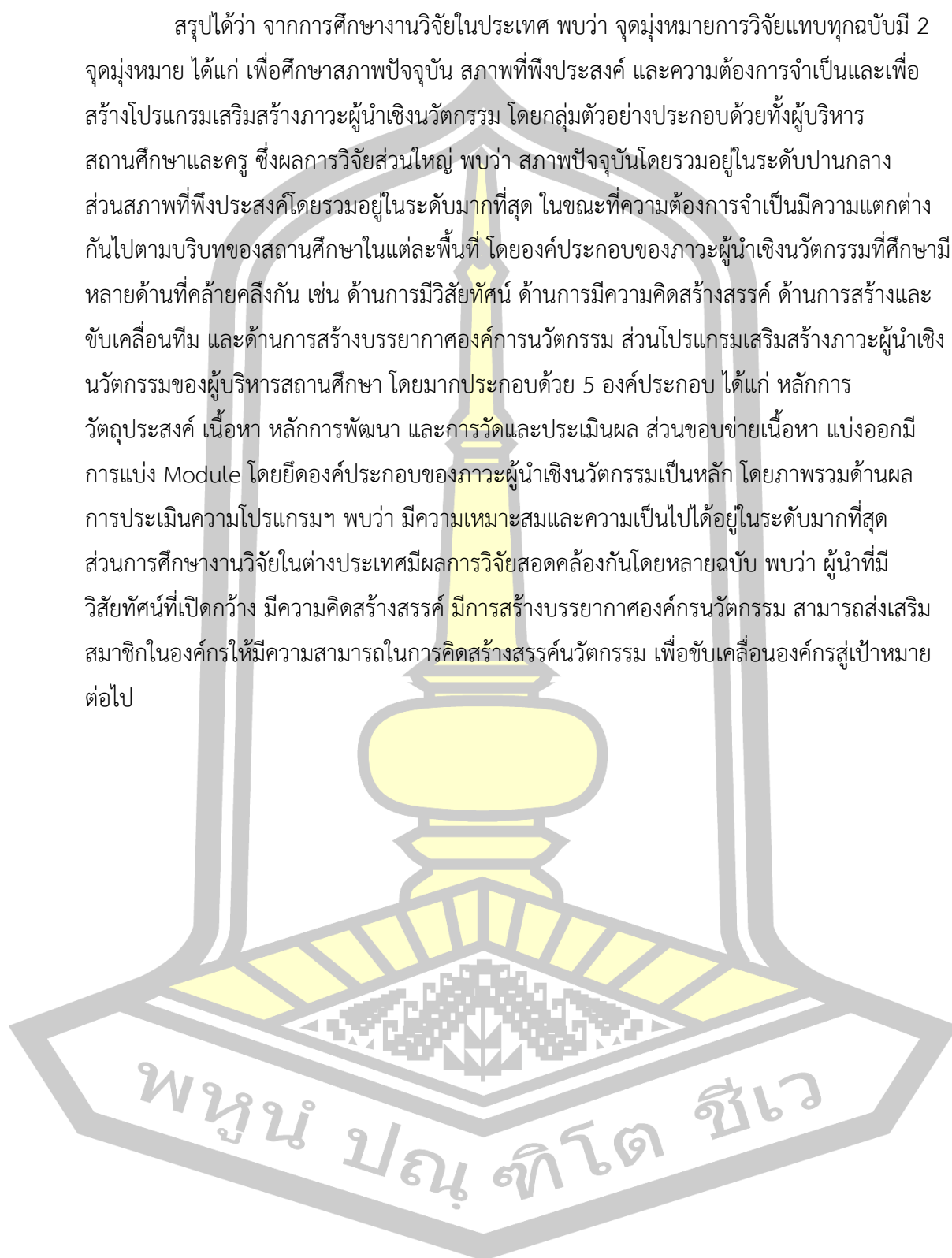
(Kremer และคณะ, 2019) ได้ศึกษาเรื่อง Innovation Leadership in Sustainable Educational Institutions: The Role of Visionary School Leaders ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและมีวิสัยทัศน์ จะสามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระตุ้นพฤติกรรมการสร้างสร้งสรรค์นวัตกรรมของครูและบุคลากร ผ่านการสร้างเชื่อมั่น การให้กำลังใจ และการเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งความเชื่อมั่นในผู้นำและการได้รับแรงสนับสนุนทางใจจากผู้บริหาร เป็นตัวกลางสำคัญที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รูปแบบการเป็นผู้นำที่ส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วม จะสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและนวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะผู้นำที่เน้นการสื่อสารอย่างเปิดเผย และมอบโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพแก่ครู จะช่วยเสริมสร้าง

สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและได้รับแรงจูงใจ ผู้นำสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะของ transformational leadership จะสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียนให้ทันต่อบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษานี้ยังเน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะการส่งเสริมทักษะการนำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการเป็นโรงเรียนที่ยั่งยืนและมีความพร้อมในอนาคต

Afsar & Umrani (2020) ได้ศึกษาเรื่อง Transformational Leadership and Innovative Practices in Schools: Enhancing Innovation through Educational Leadership ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่การทำงานมีความซับซ้อน และโรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาที่เน้นนวัตกรรมทางการศึกษา ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมการเรียนรู้ในเชิงลึก กระตุ้นให้ครูมีความกล้าที่จะทดลองแนวทางใหม่ๆ และสามารถรับมือกับความซับซ้อนของงานได้ดีขึ้น โดยการสร้างบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งเสริมนวัตกรรม จะช่วยลดแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน ผลการวิจัยเน้นว่า การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับครู รวมถึงการให้กำลังใจและการสนับสนุนด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ครูมีความกล้าแสดงออก คิดริเริ่ม และพร้อมที่จะทดลองแนวทางใหม่ๆ โดยเฉพาะในบริบทที่ท้าทายหรือเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เช่น การเรียนการสอนในยุคดิจิทัล ในภาพรวม การเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการสนับสนุนเฉพาะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ จะเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในโรงเรียน และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาในระยะยาว

Soleas (2020) ได้ศึกษาเรื่อง Leadership Strategies for Driving Educational Innovation: Inspiring School Teams through Vision and Support ซึ่งผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์สำคัญของผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีวิสัยทัศน์ คือการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน โดยเฉพาะการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของครู และส่งเสริมความมั่นใจในความสามารถด้านนวัตกรรมของแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำสถานศึกษาที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน พร้อมทั้งแสดงความมุ่งมั่นอย่างจริงจังในการพัฒนาการเรียนการสอน จะช่วยผลักดันให้ครูเกิดแรงผลักดันภายในในการคิดค้นแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้ งานวิจัยยังเน้นถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย เปิดกว้าง และสนับสนุน รวมถึงการให้โอกาสในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และนำนวัตกรรมไปใช้ได้จริง

สรุปได้ว่า จากการศึกษางานวิจัยในประเทศ พบว่า จุดมุ่งหมายการวิจัยแทบทุกฉบับมี 2 จุดมุ่งหมาย ได้แก่ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นและเพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครู ซึ่งผลการวิจัยส่วนใหญ่ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ความต้องการจำเป็นมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของสถานศึกษาในแต่ละพื้นที่ โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ศึกษามีหลายด้านที่คล้ายคลึงกัน เช่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม และด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ส่วนโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมากประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา หลักการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ส่วนขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออกมีการแบ่ง Module โดยยึดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นหลัก โดยภาพรวมด้านผลการประเมินความโปรแกรมฯ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศมีผลการวิจัยสอดคล้องกันโดยหลายฉบับ พบว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์ มีการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม สามารถส่งเสริมสมาชิกในองค์กรให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 และเพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 มีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

โดยรายละเอียดของระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง สามารถแสดงวิธีดำเนินการโดยใช้แผนภาพ ปรากฏดังภาพประกอบ 2

พูน ปณ จิโต ชเว



ภาพประกอบ 2 ลำดับระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ
เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด
เขต 2**

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรม

1.2 สืบเคราะห์องค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.3 ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้โดยอาจารย์ที่ปรึกษา

1.4 นำประเด็นในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาจากข้อสรุปจาก
การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบ
และพฤติกรรมบ่งชี้ มาสร้างเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์
และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

1.5 สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งและขนาด
ของสถานศึกษา ลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่
พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า (rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ที่แสดงถึงการความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่
พึงประสงค์ ได้แก่

5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.6 นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ
ข้อบกพร่องของข้อคำถามและข้อเสนอในส่วนที่เกี่ยวข้อง

1.7 นำแบบสอบถามมาตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.8 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
(Content Validity) ด้วยการหาดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item Objective
Congruence; IOC) โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยาม

ศัพท์เฉพาะ

ให้คะแนน -1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยาม

ศัพท์เฉพาะ

ส่วนผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและให้ความเห็นเกี่ยวกับ
ความสอดคล้องของข้อคำถาม ได้มาโดยผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน ประกอบด้วย
ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน และด้านการวิจัยทางการศึกษา
2 คน ซึ่งมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา เป็นอาจารย์ใน
สถาบันอุดมศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา หรือบุคลากรทางการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่า
ระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา

2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา หรือ
ครู หรือบุคลากรทางการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกทางการวิจัยหรือการวัด
และประเมินผลการศึกษา

โดยพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นนำไปเก็บ
ไว้ใช้ เพราะมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่เหมาะสมต่อการใช้วัดตัวแปรที่ศึกษา โดยหากข้อคำถามใด
มีดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปแก้ไขปรับปรุง หรือตัดทิ้ง เนื่องจากไม่มีความเที่ยงตรง
เชิงเนื้อหา (Rovinelli & Hambleton, 1976) ซึ่งผลการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาที่ค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่ง
ก็คือดัชนีความสอดคล้องหรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยจะพิจารณาคัดเลือก
ข้อสอบที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่ามีข้อสอบที่เข้าเกณฑ์หรือมีความตรงหรือสามารถวัดได้

ตรงตามจุดประสงค์ จำนวน 46 ข้อ จากทั้งหมด 46 ข้อ มีดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00

1.9 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try-out) กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์คุณภาพแบบสอบถาม (Iacobucci & Duhachek, 2003)

1.10 นำแบบสอบถามฯ ที่ทดลองใช้มาวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ “ค่าอำนาจจำแนก” (Discrimination) ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ Pearson ซึ่งพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) โดยเลือกข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) และต้องมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (Ebel, 1978) ซึ่งแบบสอบถามสภาพปัจจุบันฯ จำนวน 46 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.29 ถึง 0.97 มีคุณภาพผ่านเกณฑ์จำนวน 46 ข้อ ส่วนแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ฯ จำนวน 46 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ 0.60 ถึง 0.86 มีคุณภาพผ่านเกณฑ์จำนวน 46 ข้อ

1.11 การวิเคราะห์คุณภาพทั้งฉบับ “ค่าความเชื่อมั่น” (Reliability) โดยนำข้อคำถามตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's alpha coefficient) โดยกำหนดให้แบบสอบถามฯ ต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Grove และคณะ, 2012) ซึ่งแบบสอบถามสภาพปัจจุบันฯ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 ส่วนแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ฯ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.99

1.12 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2. ขั้นตอนการ

2.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยใช้ประเด็นในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

2.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index; PNI_{modified})

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 2,687 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 289 คน ครูผู้สอน จำนวน 2,398 คน จากสถานศึกษา 333 แห่ง

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำแนกตามขนาด ของสถานศึกษาโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยคำนวณจาก สูตรของ Krejcie & Morgan (1970) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$n = \frac{X^2 N p (1-p)}{e^2 (N-1) + X^2 p (1-p)}$$

เมื่อ	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	แทน	ขนาดของประชากร
	e	แทน	ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้
	X ²	แทน	ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95% (X ² =3.841)
	p	แทน	สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (ถ้าไม่ทราบให้กำหนด p=0.5)

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 337 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 36 คน และครู จำนวน 301 คน

3.2.2 ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาตามเกณฑ์การกำหนดขนาดสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยในการสุ่ม แล้วจึงใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) สุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ ปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	จำนวน สถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
ขนาดเล็ก	238	180	993	1,173	22	125	147
ขนาดกลาง	90	96	1,195	1,291	12	150	162
ขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ	5	13	210	223	2	26	28
รวม	333	289	2,398	2,687	36	301	337

4. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 บันทึกเสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

5.2 นำหนังสือเสนอผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้วเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

5.3 การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 337 ฉบับ และนัดหมายเพื่อขอรับคืนภายใน 1 สัปดาห์ ที่งานธุรการและงานสารบรรณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้คืนทั้ง 337 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

6. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับ

6.2 วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

6.3 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง แบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ตามวิธีของของ Likert แบ่งเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.4 การแปลความหมายจากผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนน โดยอาศัยแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2560) ตามเกณฑ์ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51–5.00	หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51–4.50	หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51–3.50	หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51–2.50	หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.50	หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.5 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 เพื่อจัดลำดับความสำคัญและนำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมฯ ใช้สูตรการคำนวณ $PNI_{modified}$ แบบปรับปรุงจากสูตรเดิมของ นางลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ดังนี้

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

PNI_{modified} แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
(Priority Needs Index)

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)

โดยยึดเกณฑ์การประเมินใช้ดัชนี PNI_{modified} ที่มีค่า 0.3 ขึ้นไปถือเป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และเมื่อได้ผลลัพธ์แล้วจึงนำมาจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังตามดัชนีที่คำนวณได้ ซึ่งการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจะใช้การเรียงดัชนีจากมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า

7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

7.1 ร้อยละ (Percentage)

7.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

7.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและมีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) มาสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมฯ

1.2 การสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีและเป็นที่ยอมรับ โดยใช้ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 หลักการ 70 : 20 : 10 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ และการประเมินโปรแกรม ในการกำหนดข้อคำถามโดยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ให้ครอบคลุมขอบข่ายกระบวนการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้น นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

1.4 นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่มีผู้ใช้ให้ข้อมูล ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามใหม่ แล้วนำจึงเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำอีกครั้ง

1.5 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี

การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์พิจารณาผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษานั้นได้รับการรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ
- 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติหรือนานาชาติ
- 3) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ด้านการบริหารจัดการ หรือด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

1.6 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี

1.7 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี

2. ขั้นตอนการ

2.1 นำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของโปรแกรม กระบวนการสร้างโปรแกรม และข้อมูลจากการถอดองค์ความรู้ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี มาสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การออกแบบและสร้างโปรแกรมฯ

2.2 สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ฯ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

2.3 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารที่ได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้บริหารการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่ขึ้นไป และมีตำแหน่งทางการบริหารตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถานศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ทางด้านการบริหารการศึกษา มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

โดยใช้แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ โดยแบบประเมินประกอบด้วยช่องสำหรับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีลักษณะ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) มีคะแนนความคิดเห็นในแต่ละระดับเป็นมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ โดยมีระดับที่คำนวณจากคำตอบของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ แปลความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

อยู่ในระดับน้อย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

2.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการ ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการประเมิน

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ
จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสม

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างผู้นำเชิงนวัตกรรมและตรวจสอบ
ความสมบูรณ์ของแบบประเมินเพื่อดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนแปลความหมายของค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)
ดังนี้

4.51-5.00	ความหมายว่า	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	ความหมายว่า	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	ความหมายว่า	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	ความหมายว่า	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	ความหมายว่า	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

5.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

พหุ ประถมศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 สามารถนำเสนอ
ผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ร้อยเอ็ด เขต 2

ระยะที่ 2 ผลการสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น
ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 ปรากฏดังตาราง 11-16

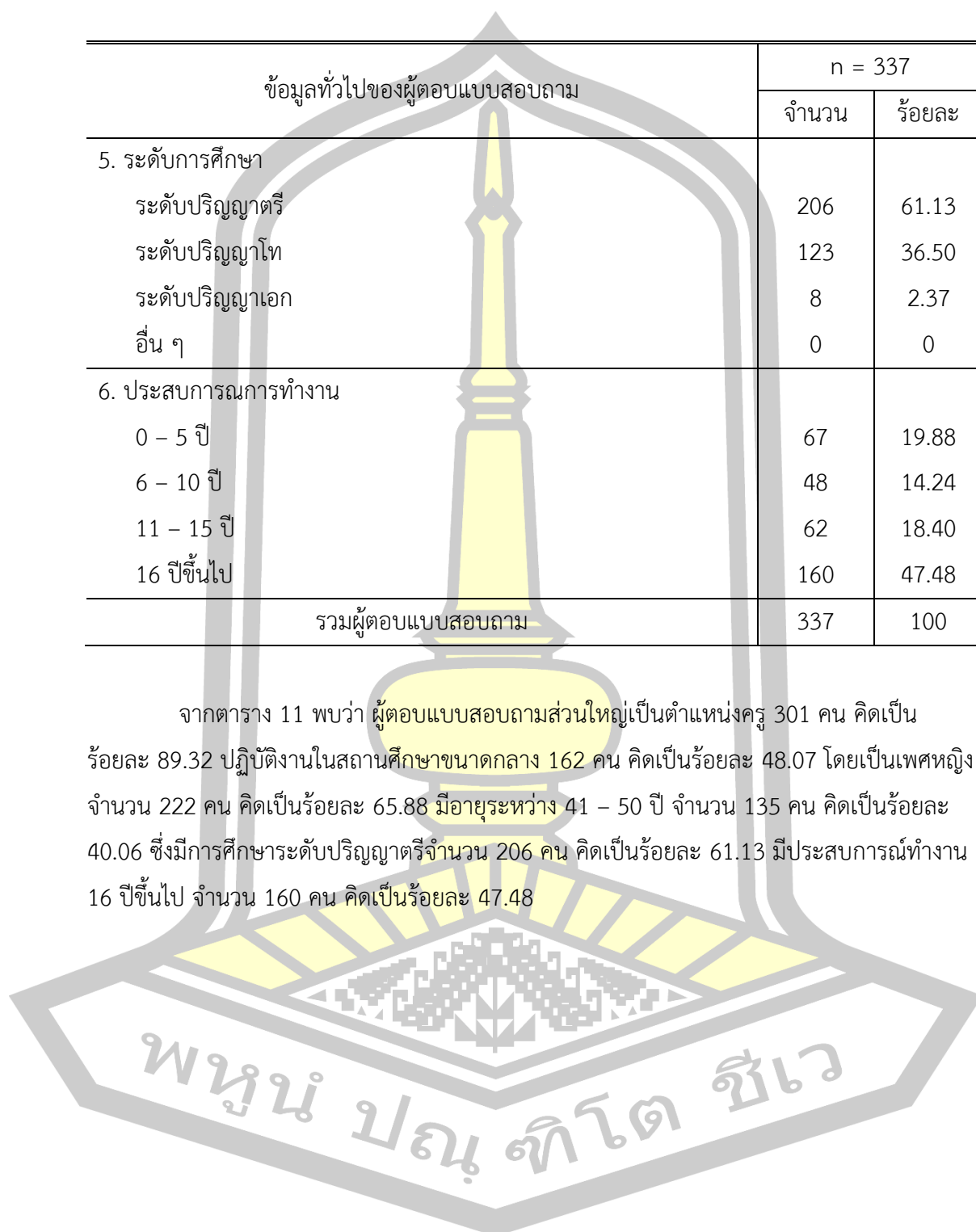
ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง เพศ
ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	n = 337	
	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	36	10.68
ครู	301	89.32
2. ขนาดสถานศึกษา		
โรงเรียนขนาดเล็ก	147	43.62
โรงเรียนขนาดกลาง	162	48.07
โรงเรียนขนาดใหญ่ หรือโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	28	8.31
3. เพศ		
ชาย	115	34.12
หญิง	222	65.88
4. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	67	19.88
30 – 40 ปี	111	32.94
41 – 50 ปี	135	40.06
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	24	7.12

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	n = 337	
	จำนวน	ร้อยละ
5. ระดับการศึกษา		
ระดับปริญญาตรี	206	61.13
ระดับปริญญาโท	123	36.50
ระดับปริญญาเอก	8	2.37
อื่น ๆ	0	0
6. ประสบการณ์การทำงาน		
0 – 5 ปี	67	19.88
6 – 10 ปี	48	14.24
11 – 15 ปี	62	18.40
16 ปีขึ้นไป	160	47.48
รวมผู้ตอบแบบสอบถาม	337	100

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งครู 301 คน คิดเป็นร้อยละ 89.32 ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง 162 คน คิดเป็นร้อยละ 48.07 โดยเป็นเพศหญิงจำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 65.88 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 40.06 ซึ่งมีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 61.13 มีประสบการณ์ทำงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 47.48



ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	3.19	0.57	ปานกลาง	4.66	0.64	มากที่สุด	0.46	3
2. ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.15	0.57	ปานกลาง	4.71	0.54	มากที่สุด	0.55	1
3. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	3.22	0.57	ปานกลาง	4.68	0.56	มากที่สุด	0.45	4
4. ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม	3.18	0.51	ปานกลาง	4.67	0.45	มากที่สุด	0.47	2
รวม	3.19	0.56	ปานกลาง	4.68	0.55	มากที่สุด		

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.22$) รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.19$) และด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.18$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.15$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.71$) รองลงมา คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.68$) และด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.67$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.66$)

ส่วนความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ โดยรวมทุกด้านผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป ซึ่งหมายความว่า ทุกด้านมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (PNI_{modified} = 0.55) ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ

นวัตกรรม (PNI_{modified} = 0.47) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (PNI_{modified} = 0.46) ด้านการมีความคิด
สร้างสรรค์ (PNI_{modified} = 0.46) ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ดัชนีและลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์

ด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. การสร้างวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้	3.08	0.71	ปานกลาง	4.70	0.66	มากที่สุด	0.53	7
2. การกำหนดเป้าหมายของ องค์กรสามารถมองเห็น วิธีการปฏิบัติได้	3.06	0.67	ปานกลาง	4.53	0.77	มากที่สุด	0.48	9
3. การกำหนดทิศทางที่ ชัดเจน ในการนำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จ	3.48	0.54	ปานกลาง	4.62	0.59	มากที่สุด	0.33	13
4. การปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ของสถานศึกษา	3.05	0.49	ปานกลาง	4.56	0.69	มากที่สุด	0.50	8
5. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ รับทราบ	3.01	0.63	ปานกลาง	4.70	0.70	มากที่สุด	0.56	3

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
7. การกำหนดภาระงานของบุคลากรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายของวิสัยทัศน์นวัตกรรม	2.98	0.63	ปานกลาง	4.66	0.65	มากที่สุด	0.56	3
8. การนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาครั้งต่อไป	3.10	0.64	ปานกลาง	4.79	0.53	มากที่สุด	0.55	5
9. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.47	0.56	ปานกลาง	4.52	0.79	มากที่สุด	0.30	14
10. การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	3.43	0.51	ปานกลาง	4.66	0.64	มากที่สุด	0.36	12
11. การแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	3.04	0.49	ปานกลาง	4.88	0.50	มากที่สุด	0.61	1
12. การมีความคิดไตร่ตรอง สุขุม รอบคอบในงานที่ทำ	3.18	0.57	ปานกลาง	4.54	0.56	มากที่สุด	0.43	10
13. การประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์นวัตกรรมของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ	3.28	0.51	ปานกลาง	4.52	0.75	มากที่สุด	0.38	11

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
14. การสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	3.47	0.62	ปานกลาง	4.51	0.65	มากที่สุด	0.30	14
15. การศึกษาสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อนำมาสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรม	3.11	0.48	ปานกลาง	4.89	0.68	มากที่สุด	0.57	2
รวม	3.19	0.57	ปานกลาง	4.66	0.64	มากที่สุด	0.46	

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 15 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดทิศทางการที่ชัดเจน ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.48$) รองลงมา คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.47$) และการสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.47$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกำหนดภาระงานของบุคลากรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายของวิสัยทัศน์นวัตกรรม ($\bar{X} = 2.98$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 15 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การศึกษาสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อนำมาสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรม ($\bar{X} = 4.89$) รองลงมา คือ การแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.88$) และการใช้เวทีการประชุมเชิญชวนให้บุคลากร เห็นคุณค่าในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์นวัตกรรม ($\bar{X} = 4.82$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.51$)

ส่วนความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 15 ตัวบ่งชี้ ผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไปทุกตัวบ่งชี้ ซึ่งหมายความว่า

ว่า ทุกตัวบ่งชี้มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.61$) การศึกษาสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อนำมาสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรม ($PNI_{modified} = 0.57$) การกำหนดภาระงานของบุคลากรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายของวิสัยทัศน์นวัตกรรม ($PNI_{modified} = 0.56$) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ ($PNI_{modified} = 0.56$) การนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาครั้งต่อไป ($PNI_{modified} = 0.55$) การใช้เวทีการประชุมเชิงชุมชนให้บุคลากร เห็นคุณค่าในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์นวัตกรรม ($PNI_{modified} = 0.54$) การสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ ($PNI_{modified} = 0.53$) การปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.50$) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติได้ ($PNI_{modified} = 0.48$) การมีความคิด ไตร่ตรอง สุขุม รอบคอบในงานที่ทำ ($PNI_{modified} = 0.43$) การประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์นวัตกรรมของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ ($PNI_{modified} = 0.38$) การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.36$) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ($PNI_{modified} = 0.33$) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.30$) และการสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{modified} = 0.30$) ตามลำดับ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีและลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. การทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ตั้งไว้ได้	2.95	0.54	ปานกลาง	4.65	0.77	มากที่สุด	0.58	3

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานร่วมกัน โดยสร้างความตระหนักให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันทำงาน	3.48	0.49	ปานกลาง	4.59	0.49	มากที่สุด	0.32	7
3. การสร้างเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	3.48	0.63	ปานกลาง	4.57	0.69	มากที่สุด	0.31	8
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรในโรงเรียนพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	2.58	0.53	ปานกลาง	4.89	0.70	มากที่สุด	0.90	2
5. การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา	2.59	0.63	ปานกลาง	4.95	0.47	มากที่สุด	0.91	1
6. การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เห็นคุณค่าในตัวของบุคลากร โดยส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างกัน	3.12	0.64	ปานกลาง	4.80	0.45	มากที่สุด	0.54	4

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
7. การทำให้บุคลากร ปฏิบัติงานตามพันธกิจเพื่อ ทำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้ สำเร็จ	3.50	0.56	ปานกลาง	4.65	0.33	มากที่สุด	0.33	5
8. การนำเทคโนโลยีเข้ามา ส่งเสริมบุคลากรในการสร้าง นวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณ ภาพการศึกษาสถานศึกษา	3.47	0.51	ปานกลาง	4.60	0.39	มากที่สุด	0.33	5
รวม	3.15	0.57	ปานกลาง	4.71	0.54	มากที่สุด	0.55	

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามพันธกิจเพื่อทำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.50$) รองลงมา คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานร่วมกัน โดยสร้างความตระหนักให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันทำงาน ($\bar{X} = 3.48$) และการสร้างเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.48$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้ความสำคัญกับบุคลากรในโรงเรียนพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 2.58$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.95$) รองลงมา คือ การให้ความสำคัญกับบุคลากรในโรงเรียนพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.89$) และการยอมรับฟังความคิดเห็นของ

บุคลากร เห็นคุณค่าในตัวของบุคลากร โดยส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างกัน ($\bar{X} = 4.80$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.57$)

ส่วนความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ ผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไปทุกตัวบ่งชี้ ซึ่งหมายความว่า ทุกตัวบ่งชี้มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.91$) การให้ความสำคัญกับบุคลากรในโรงเรียนพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{\text{modified}} = 0.90$) การทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ตั้งไว้ได้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.58$) การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เห็นคุณค่าในตัวของบุคลากร โดยส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างกัน ($PNI_{\text{modified}} = 0.54$) การทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามพันธกิจเพื่อทำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ ($PNI_{\text{modified}} = 0.33$) การนำเทคโนโลยีเข้ามาส่งเสริมบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.33$) การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานร่วมกัน โดยสร้างความตระหนักให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.32$) การสร้างเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.31$) ตามลำดับ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีและลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

ด้านการมีความคิด สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษา	2.89	0.62	ปานกลาง	4.95	0.55	มากที่สุด	0.71	2
2. การมีความคิดริเริ่ม กล้า คิด กล้าทำ ในการ แก้ปัญหาหรือการ ปฏิบัติงาน	3.48	0.37	ปานกลาง	4.81	0.57	มากที่สุด	0.38	7

ตาราง 15 (ต่อ)

ด้านการมีความคิด สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
3. การมองเห็นแนวทางการ แก้ไขปัญหาในวิธีใหม่ ๆ ได้ อย่างรวดเร็วตาม สถานการณ์ที่ซับซ้อน	3.25	0.57	ปานกลาง	4.32	0.59	มาก	0.33	11
4. การใช้กระบวนการวิจัย ค้นหาสิ่งใหม่หรือ วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนา งาน	2.57	0.69	ปานกลาง	4.92	0.45	มากที่สุด	0.91	1
5. การส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าของผู้เรียน กระตุ้นบุคลากรให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยี และสารสนเทศ	3.36	0.61	ปานกลาง	4.55	0.60	มากที่สุด	0.35	9
6. การส่งเสริมให้บุคลากรมี ความกล้าที่จะริเริ่ม สร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ โดยการระดมพลังสมองหรือ วิธีการอื่นอยู่เสมอ	3.29	0.60	ปานกลาง	4.57	0.61	มากที่สุด	0.39	6
7. การสนับสนุนให้บุคลากร เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำความคิด สร้างสรรค์นั้น มา ประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้	3.12	0.61	ปานกลาง	4.78	0.48	มากที่สุด	0.53	4

ตาราง 15 (ต่อ)

ด้านการมีความคิด สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
8. การมีความคล่องแคล่วใน การทำงานด้วยความ กระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการ เชื่อมโยงจากความรู้และ ประสบการณ์เดิม	3.45	0.48	ปานกลาง	4.62	0.58	มากที่สุด	0.34	10
9. การมีความสามารถในการ บริหารสถานศึกษา ตามความเหมาะสมใน สถานการณ์ต่าง ๆ	3.41	0.58	ปานกลาง	4.87	0.60	มากที่สุด	0.43	5
10. การแสวงหาแนว ทางการปฏิบัติใหม่ ๆ จาก แหล่งสารสนเทศที่ หลากหลายอยู่เสมอ	3.07	0.60	ปานกลาง	4.77	0.58	มากที่สุด	0.55	3
11. การมีความละเอียด รอบคอบในการแก้ปัญหา การทำงานที่ไม่เป็นระบบ	3.45	0.54	ปานกลาง	4.46	0.45	มาก	0.29	12
12. การยอมรับผลกระทบที่ เกิดจากการเปลี่ยนแปลง วิธีการทำงานใหม่	3.32	0.56	ปานกลาง	4.55	0.65	มากที่สุด	0.37	8
รวม	3.22	0.57	ปานกลาง	4.68	0.56	มากที่สุด	0.45	

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ ในการแก้ปัญหาหรือการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.48$) รองลงมา คือ การมีความละเอียดรอบคอบในการแก้ปัญหการทำงานที่ไม่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.45$) และการมีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วยความกระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญโดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม ($\bar{X} = 3.45$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การใช้กระบวนการวิจัยค้นหาสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน ($\bar{X} = 2.57$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมาก 2 ตัวบ่งชี้ และระดับมากที่สุด 10 ตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.95$) รองลงมา คือ การใช้กระบวนการวิจัยค้นหาสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน ($\bar{X} = 4.92$) และการมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.87$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมองเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหาในวิธีใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ที่คับขัน ($\bar{X} = 4.32$)

ส่วนความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป 11 ตัวบ่งชี้ ไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ตัวบ่งชี้ ซึ่งหมายความว่า มีตัวบ่งชี้ที่มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง 11 ตัวบ่งชี้ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ผ่านเกณฑ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การใช้กระบวนการวิจัยค้นหาสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน ($PNI_{modified} = 0.91$) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.71$) การแสวงหาแนวทางการปฏิบัติใหม่ ๆ จากแหล่งสารสนเทศที่หลากหลายอยู่เสมอ ($PNI_{modified} = 0.55$) การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำความคิดสร้างสรรค์นั้น มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ($PNI_{modified} = 0.53$) การมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ($PNI_{modified} = 0.43$) การส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ($PNI_{modified} = 0.39$) การมีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ ในการแก้ปัญหาหรือการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.38$) การยอมรับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ ($PNI_{modified} = 0.37$) การส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียนกระตุ้นบุคลากรให้เกิด

ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยีและสารสนเทศ ($PNI_{\text{modified}} = 0.35$) การมีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วยความกระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม ($PNI_{\text{modified}} = 0.34$) การมองเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหาในวิธีใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ที่ซับซ้อน ($PNI_{\text{modified}} = 0.33$) ตามลำดับ ส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป ซึ่งหมายถึงตัวบ่งชี้ที่ไม่จำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้าง คือ การมีความละเอียดรอบคอบในการแก้ปัญหาการทำงานที่ไม่เป็นระบบ ($PNI_{\text{modified}} = 0.29$)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีและลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

ด้านการสร้างบรรยากาศ องค์การนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. การสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานด้วยการ บูรณาการวิธีการทำงาน อย่างหลากหลาย	2.98	0.83	ปานกลาง	4.87	0.62	มากที่สุด	0.63	4
2. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่ดีใน สถานศึกษา	3.15	0.77	ปานกลาง	4.51	0.70	มากที่สุด	0.43	5
3. การมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจาก เดิม โดยปรับเปลี่ยน แผนงานตามความเหมาะสม	3.56	0.79	มาก	4.56	0.59	มากที่สุด	0.28	9
4. การมีการเปิดรับแนวคิด ใหม่ ๆ มาใช้ในการ ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.24	0.88	ปานกลาง	4.53	0.64	มากที่สุด	0.40	7

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านการสร้างบรรยากาศ องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
5. การผลักดันให้เกิดการ สร้างวัฒนธรรม ภายใน องค์กร ด้วยการเล็งเห็น คุณค่าของนวัตกรรมเป็น สำคัญ	2.58	0.81	ปานกลาง	4.68	0.64	มากที่สุด	0.81	3
6. การให้ความสำคัญกับ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อ ต่อกระบวนการสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร	3.25	0.86	ปานกลาง	4.65	0.66	มากที่สุด	0.43	5
7. การส่งเสริมสนับสนุนให้ บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้	3.39	0.77	ปานกลาง	4.70	0.57	มากที่สุด	0.39	8
8. การให้รางวัลแก่บุคลากร ที่สามารถบรรลุเป้าหมาย ด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อเสริมแรงจูงใจในการ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่าง ต่อเนื่อง	2.68	0.78	ปานกลาง	4.88	0.56	มากที่สุด	0.82	2
9. การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้าง นวัตกรรมในสถานศึกษา	2.56	0.76	ปานกลาง	4.91	0.61	มากที่สุด	0.92	1

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านการสร้างบรรยากาศ องค์การนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
10. การส่งเสริมให้บุคลากร รู้จักเข้าสังคมเปิดโลกทัศน์ ให้กว้างขึ้น มีการสื่อสาร พูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อต่อยอดแนวคิด นวัตกรรมใหม่ ๆ	3.68	0.89	มาก	4.50	0.56	มากที่สุด	0.22	10
11. การส่งเสริมให้มีการ สร้างมิตรภาพในที่ ทำงาน มีการรับฟังความ คิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.87	0.52	มาก	4.53	0.64	มากที่สุด	0.17	11
รวม	3.18	0.51	ปานกลาง	4.67	0.45	มากที่สุด	0.47	

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง 8 ตัวบ่งชี้ และระดับมาก 3 ตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การส่งเสริมให้มีการสร้างมิตรภาพในที่ทำงาน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมา คือ การส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักเข้าสังคมเปิดโลกทัศน์ ให้กว้างขึ้น มีการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อต่อยอดแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ($\bar{X} = 3.68$) และการมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.56$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.56$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวชี้วัด โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา ($\bar{X} =$

4.91) รองลงมา คือ การให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อเสริมแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.88$) และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยการบูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย ($\bar{X} = 4.87$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักเข้าสังคมเปิดโลกทัศน์ ให้กว้างขึ้น มีการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อต่อยอดแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.50$)

ส่วนความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ ผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป 9 ตัวบ่งชี้ ไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ตัวบ่งชี้ ซึ่งหมายความว่า มีตัวบ่งชี้ที่มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง 9 ตัวบ่งชี้ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ผ่านเกณฑ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.92$) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อเสริมแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ($PNI_{modified} = 0.82$) การผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรม ภายในองค์กร ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ ($PNI_{modified} = 0.81$) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยการบูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย ($PNI_{modified} = 0.63$) การสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.43$) การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร ($PNI_{modified} = 0.43$) การมีการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($PNI_{modified} = 0.40$) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = 0.39$) ตามลำดับ ส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป ซึ่งหมายถึงตัวบ่งชี้ที่ไม่จำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้าง คือ การมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.28$) การส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักเข้าสังคมเปิดโลกทัศน์ ให้กว้างขึ้น มีการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อต่อยอดแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ($PNI_{modified} = 0.22$) การส่งเสริมให้มีการสร้างมิตรภาพในที่ทำงาน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($PNI_{modified} = 0.17$)

สรุปผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ดังนี้

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้าน

การมีความคิดสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์

ส่วนความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมทุกด้านผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป ซึ่งหมายความว่า ทุกด้านมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ

ระยะที่ 2 ผลการสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ในการกำหนดข้อคำถาม โดยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 4 ด้านไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อใช้สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยมีผู้ให้ข้อมูล 3 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวเป็นสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมฯ

ผลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีและเป็นที่ยอมรับ สรุปผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. หลักการและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

“...หลักการของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ใช้แนวคิด 70 : 20 : 10 นั้นมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงถึง 70% ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาผู้นำ เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดนวัตกรรมไปใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% และการฝึกอบรม 10% เป็นองค์ประกอบเสริมที่ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้และขยายมุมมองได้ดี โปรแกรมนี้จึงมีความสมดุลและตอบโจทย์การพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และเห็นควรที่โปรแกรมมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ให้นำพาสถานศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และพัฒนาระบบการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 1, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...การใช้หลักการ 70 : 20 : 10 เป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาแนวคิดและทักษะที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายช่วยให้เกิดการรับรู้แนวปฏิบัติที่ดีและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ส่วนการฝึกอบรมแม้จะมีสัดส่วนน้อย แต่ก็มีบทบาทสำคัญในการเติมเต็มความรู้เชิงทฤษฎีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติ โปรแกรมนี้จึงครอบคลุมทั้งมิติของการปฏิบัติและทฤษฎี ซึ่งเป็นแนวทางที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการจริงและเห็นด้วยที่โปรแกรมมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ให้นำเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ช่วยให้การบริหารงานมีความเป็นระบบและคล่องตัวมากขึ้น ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา ทั้งนี้ควรปรับการใช้ภาษาให้กระชับยิ่งขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 2, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...หลักการของโปรแกรมนี้เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะหลักการ 70 : 20 : 10 ซึ่งเน้นให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาผ่านการลงมือปฏิบัติเป็นหลัก ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะการเรียนรู้จากตำราเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงได้ วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเช่น การศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชนวิชาชีพ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของตนเองได้ดี ผมเชื่อว่าโปรแกรมนี้จะช่วยพัฒนาศักยภาพของ

ผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน และเห็นด้วยอย่างยิ่งที่โปรแกรมมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารที่เน้นนวัตกรรม จะส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัย ทำให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ที่ดีขึ้น และพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปได้ว่า หลักการของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ที่ใช้หลักการ 70 : 20 : 10 มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เนื่องจากการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม ขณะที่การเรียนรู้จากผู้อื่นและการฝึกอบรมทำหน้าที่เสริมสร้างความรู้และมุมมองให้รอบด้าน นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของโปรแกรมยังมีความชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคม รวมถึงช่วยให้การบริหารงานมีความเป็นระบบและคล่องตัวมากขึ้น ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา

2. เนื้อหาและกิจกรรมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ

2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์

“...ควรมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม โดยเฉพาะการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการศึกษาสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่ชัดเจนและสามารถดำเนินการได้จริง นอกจากนี้ การกำหนดภาระงานของบุคลากรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มความสะดวกคล่องในการดำเนินงาน หัวข้อหลักที่ควรรวมอยู่ในโปรแกรม ได้แก่ การพัฒนาทักษะการแสวงหานวัตกรรมและสารสนเทศเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ยุคใหม่ การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติผ่านการบริหารงานและการสื่อสาร และการออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมให้เหมาะสมกับสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาและปรับใช้วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเนื้อหาส่วนนี้ควรใช้วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ การพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และการฝึกอบรม นอกจากนี้ เพื่อประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม ควรใช้การวัดและประเมินผลผ่านตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Organizational Performance Indicators) เช่น

ความสำเร็จของโครงการพัฒนานวัตกรรมภายในสถานศึกษา ระดับความพึงพอใจของบุคลากร และ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 1, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยต้องอาศัยการศึกษาสารสนเทศที่มีความทันสมัย และการเปิดรับแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ หัวข้อที่ควรรวมอยู่ในโปรแกรมควรเน้นที่ การพัฒนาทักษะในการแสวงหาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมและสารสนเทศเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่ล้ำสมัย การบริหาร และสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และการออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เนื้อหาส่วนนี้ควรใช้วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ การพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และการฝึกอบรม อีกทั้งยังควรมีการวัดและประเมินผลผ่านตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าโปรแกรมสามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างแท้จริง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 2, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องมีศักยภาพในการแสวงหาและประยุกต์ใช้แนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษา รวมถึงการใช้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร นอกจากนี้ การบริหารภาระงานของบุคลากรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายของสถานศึกษาจะช่วยเสริมสร้างความเป็นเอกภาพในการดำเนินงาน ดังนั้น โปรแกรมควรครอบคลุมหัวข้อ การเสริมสร้างทักษะการค้นหาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมและสารสนเทศเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย การออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการบริหาร และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ เนื้อหาส่วนนี้ควรใช้วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ การพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และการฝึกอบรม เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรม ควรใช้การวัดและประเมินผลผ่านตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เช่น

ความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการเชิงนวัตกรรม ระดับความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร และประสิทธิภาพโดยรวมของการบริหารองค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปได้ว่า โปรแกรมด้านการมีวิสัยทัศน์ควรมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ โดยมีเนื้อหาสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาทักษะในการบูรณาการนวัตกรรมและสารสนเทศเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ การออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษา และการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการบริหารและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่นำมาใช้ประกอบด้วย การพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดนวัตกรรมมาปรับใช้ได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา นอกจากนี้ โปรแกรมควรมีการวัดและประเมินผลผ่านตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางที่ดำเนินการสามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและตอบโจทย์เป้าหมายขององค์กรได้อย่างแท้จริง

2.2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

“...การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้ามามีบทบาทในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษา ไม่เพียงแต่สร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ แต่ยังช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยความเข้าใจและคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการพัฒนางานในหน้าที่ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนทางวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงจัดการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางที่กำหนดไว้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ควรมีการวัดและประเมินผลด้วยแบบประเมิน 360 องศา (360-degree Feedback) เพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถนำข้อมูลไปปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 1, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ต้องอาศัย วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกลยุทธ์ที่เหมาะสม การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา สถานศึกษาควรมีพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่าง บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีเข้า มาสนับสนุนการเรียนรู้และการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งควรมีการพัฒนางานในหน้าที่โดยการส่งเสริมการทำงานที่เป็น ระบบ การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน การศึกษาดูงาน และการจัด ฝึกอบรมที่ช่วยเพิ่มศักยภาพด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ควบคู่ไปกับการใช้แบบประเมินแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถสะท้อนความคิดเห็น และวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งข้อมูลที่ได้รับสามารถนำไปใช้ปรับปรุง แนวทางการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 2, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้อง คำนึงถึงการสื่อสารที่ชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานเป็น ทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมองเห็นคุณค่า ของการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยี มาใช้ จะช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ โดย ต้องใช้แนวทางการพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และการ ฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งใช้แบบประเมิน แบบรอบด้าน เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์และประสิทธิผลของการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรใน สถานศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปได้ว่า โปรแกรมด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมุ่งเน้นการสร้าง วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานตามพันธกิจของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเนื้อหาสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ การ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วม การฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารงานเชิงกล ยุทธ์ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร วิธีการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมที่นำมาใช้ประกอบด้วย การพัฒนางานในหน้าที่ การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระบบการศึกษา

นอกจากนี้ โปรแกรมควรมีการวัดและประเมินผลด้วยแบบประเมิน 360 องศา เป็นเครื่องมือในการติดตามและปรับปรุงแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถแสวงหาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรการศึกษา การบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์จะช่วยให้การตัดสินใจมีความแม่นยำและเกิดประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนี้ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดและลงมือทำผ่านการพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงานจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านนวัตกรรมให้สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ควรมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรมผ่านแบบประเมินพฤติกรรม (Behavioral Checklist) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแนวปฏิบัติกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่เกิดขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 1, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...การบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องขับเคลื่อนด้วยแนวคิดเชิงนวัตกรรม โดยเฉพาะการพัฒนาและประยุกต์ใช้แนวทางใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี ผู้บริหารควรแสวงหาองค์ความรู้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย พร้อมส่งเสริมบุคลากรให้สามารถคิดเชิงสร้างสรรค์และนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ การบริหารที่ใช้ฐานความรู้จากงานวิจัยจะช่วยให้สถานศึกษาก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควรมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ศึกษาดูงานจากองค์กรต้นแบบ และฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร นอกจากนี้ ควรมีการวัดและประเมินผลหลังการใช้โปรแกรม โดยใช้แบบประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะ เพื่อตรวจสอบพัฒนาการด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร รวมถึงการนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมไปปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ควรใช้แบบประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะ (Behavioral and Skill Change Assessment) เพื่อตรวจสอบว่าผู้บริหารมีการนำแนวคิดสร้างสรรค์ไปปรับใช้ในเชิงปฏิบัติจริงหรือไม่ ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 2, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารสถานศึกษาต้องมีรากฐานจากแนวปฏิบัติที่นำไปใช้ได้จริงและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร การบริหารยุคใหม่ต้องบูรณาการนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าคิดริเริ่มและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อยกระดับคุณภาพองค์กร การศึกษาค้นคว้าผ่านเทคโนโลยีและแหล่งสารสนเทศที่หลากหลายมีบทบาทสำคัญ ควรพัฒนางานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีแนวทางการบริหารเชิงนวัตกรรม และฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารและบุคลากร นอกจากนี้ ควรใช้แบบประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะ เพื่อตรวจสอบความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมของบุคลากร รวมถึงประเมินการนำแนวคิดสร้างสรรค์ไปใช้ในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นระบบ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปได้ว่า โปรแกรมด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ควรมุ่งเน้นการบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์และการบูรณาการนวัตกรรมเข้าสู่กระบวนการบริหาร โดยมีเนื้อหาสำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกระบวนการวิจัยและการคิดเชิงสร้างสรรค์ และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา ทั้งนี้ วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่นำมาใช้ประกอบด้วย การพัฒนางานในหน้าที่ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิดและริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ การศึกษาดูงานจากองค์กรต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และการบริหารเชิงนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ควรมีการวัดและประเมินผลด้วยแบบประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะ (Behavioral and Skill Change Assessment) เพื่อตรวจสอบว่าผู้บริหารและบุคลากรมีการนำแนวคิดสร้างสรรค์ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ รวมถึงวิเคราะห์แนวโน้มการพัฒนาเชิงบวกที่เกิดขึ้นในการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

2.4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

“...การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมภายในสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนา การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทดลองแนวคิดใหม่จะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างยั่งยืน การพัฒนางานในหน้าที่ผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ รวมถึงการศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม จะช่วยเสริมสร้างความรู้และทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของตนเองได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การวิเคราะห์ตัวชี้วัดด้านนวัตกรรม เช่น จำนวนโครงการที่เกิดขึ้นจากแนวคิดใหม่ ระดับความสำเร็จของนวัตกรรมที่นำไปใช้จริง และ

ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียน จะช่วยให้สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้อย่างเป็นระบบ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 1, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนานวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาได้กำหนดนโยบายสนับสนุนบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นผ่านระบบการให้รางวัล เช่น ‘Innovation Awards’ เพื่อยกย่องความสามารถและสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเสริมสร้างการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ทำให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ดี ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ตัวชี้วัดด้านนวัตกรรม เช่น จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา การนำเสนอแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการนำองค์ความรู้จากชุมชนวิชาชีพไปประยุกต์ใช้จริงในกระบวนการทำงาน จะช่วยให้สามารถประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 2, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมต้องอาศัยการปลูกฝังแนวคิดและค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงสร้างสรรค์และการเปิดรับแนวทางใหม่ การสนับสนุนให้บุคลากรมีความกล้าที่จะทดลองและเรียนรู้จากความล้มเหลวจะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านความคิด และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่มีคุณภาพ สถานศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านหลักสูตรฝึกอบรมด้านการคิดเชิงนวัตกรรม ตลอดจนการศึกษาดูงานจากองค์กรที่มีความก้าวหน้าทางนวัตกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับใช้ภายในบริบทของสถานศึกษา นอกจากนี้ การวิเคราะห์ตัวชี้วัดด้านนวัตกรรม เช่น ความถี่ของการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากร จำนวนโครงการที่เกิดจากความร่วมมือภายในองค์กร และระดับการยอมรับแนวคิดใหม่ในหมู่บุคลากร จะช่วยให้สามารถประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างชัดเจน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปได้ว่า โปรแกรมด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรมควรมุ่งเน้นการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่และการพัฒนานวัตกรรม โดยมีเนื้อหาสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม

การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรผ่านระบบการให้รางวัล และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการเรียนรู้จากความล้มเหลว และให้คุณค่ากับการคิดเชิงนวัตกรรม ทั้งนี้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่นำมาใช้ประกอบด้วย การพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพจากสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม และการฝึกอบรมด้านการคิดเชิงนวัตกรรม นอกจากนี้ โปรแกรมควรมีการวัดและประเมินผลโดยใช้การ การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา เพื่อให้สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรมได้อย่างเป็นระบบและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. การกำหนดชั่วโมงในกระบวนการพัฒนาตามหลักการ

70 : 20 : 10

“...พิจารณาจากลำดับความต้องการจำเป็นสามารถกำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม (10%) ดังนี้ การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร จึงต้องได้รับการพัฒนาอย่างเข้มข้นควรกำหนดเวลาฝึกอบรม 5-6 ชั่วโมง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเป็นระบบ การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมควรกำหนดเวลาฝึกอบรม 4 ชั่วโมง เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการคิดสร้างสรรค์ ส่วนการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ควรกำหนดเวลาฝึกอบรม 3 ชั่วโมง เพื่อกำหนดแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ และควรกำหนดเวลาฝึกอบรม 2 ชั่วโมงสำหรับการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการบริหารมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการเรียนรู้จากผู้อื่น (20%) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (70%) ให้คิดจากการฝึกอบรม (10%) ที่กล่าวไปข้างต้น..”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี คนที่ 1, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...การจัดสรรเวลาให้การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรมากที่สุด เพราะสะท้อนถึงความต้องการจำเป็น โดยควรกำหนดเวลาฝึกอบรม 5 ชั่วโมง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวและบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมควรกำหนดเวลาฝึกอบรม 4 ชั่วโมง เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อแนวคิดใหม่ ๆ การพัฒนาวิสัยทัศน์ควรกำหนดเวลาฝึกอบรม 3 ชั่วโมง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ได้ชัดเจน และความคิดสร้างสรรค์ควรกำหนดเวลาฝึกอบรม 2 ชั่วโมง เนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การบริหารมีความคล่องตัวและยั่งยืน การเรียนรู้ผ่านการ

แลกเปลี่ยนกับผู้อื่น (20%) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (70%) คำนวณโดยอ้างอิงจากระยะเวลาของการฝึกอบรม (10%) ที่ได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 2, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...สถานศึกษาต้องมีผู้นำที่สามารถปรับตัวและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรกำหนดเวลาฝึกอบรม 5 ชั่วโมง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความท้าทายที่ซับซ้อนได้อย่างมีระบบ การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมควรกำหนดเวลาฝึกอบรม 4 ชั่วโมง เพื่อกระตุ้นแนวคิดสร้างสรรค์และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ส่วนการพัฒนาวิสัยทัศน์ควรกำหนดเวลาฝึกอบรม 3 ชั่วโมง เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่แม่นยำ และควรกำหนดเวลาฝึกอบรม 2 ชั่วโมงสำหรับความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร ส่วนการเรียนรู้จากผู้อื่นและการเรียนรู้จากประสบการณ์กำหนดโดยอ้างอิงจากสัดส่วนของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปได้ว่า การกำหนดชั่วโมงในกระบวนการพัฒนาตามหลักการ

70 : 20 : 10 ควรกำหนดเวลาแต่ละด้านดังนี้

ด้านการมีวิสัยทัศน์ ควรกำหนดเวลาการเรียนรู้และเสริมสร้างจากประสบการณ์ 21 ชั่วโมง การเรียนรู้และเสริมสร้างจากผู้อื่น 6 ชั่วโมง และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม 3 ชั่วโมง

ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรกำหนดเวลาการเรียนรู้และเสริมสร้างจากประสบการณ์ 35 ชั่วโมง การเรียนรู้และเสริมสร้างจากผู้อื่น 10 ชั่วโมง และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม 5 ชั่วโมง

ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ควรกำหนดเวลาการเรียนรู้และเสริมสร้างจากประสบการณ์ 14 ชั่วโมง การเรียนรู้และเสริมสร้างจากผู้อื่น 4 ชั่วโมง และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม 2 ชั่วโมง

ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม ควรกำหนดเวลาการเรียนรู้และเสริมสร้างจากประสบการณ์ 28 ชั่วโมง การเรียนรู้และเสริมสร้างจากผู้อื่น 8 ชั่วโมง และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม 4 ชั่วโมง

รวมระยะเวลาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยโปรแกรม ควรใช้ระยะเวลารวม 140 ชั่วโมง

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสร้างเค้าโครงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมฯ ปรากฏดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

คำนำ

ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารสถานศึกษาย่อมต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอยู่เสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารให้สามารถบริหารองค์กรด้วยแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างประโยชน์ต่อคุณภาพการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาในอนาคต

โปรแกรมนี้ได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถปรับตัวและขับเคลื่อนองค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ การมีความคิดสร้างสรรค์ที่ช่วยส่งเสริมการคิดนอกกรอบเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหาร และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์และปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

แนวทางการพัฒนาในโปรแกรมนี้อ้างอิงหลักการ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารเรียนรู้จากประสบการณ์จริงเป็นหลัก ร่วมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางวิชาชีพ และการฝึกอบรมที่เป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำความรู้และทักษะไปปรับใช้ได้จริงในสถานศึกษา

การพัฒนาโปรแกรมนี้เกิดขึ้นจากความร่วมมือของหลายฝ่าย ทั้งนักวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนแนวคิดและข้อเสนอแนะเพื่อให้โปรแกรมมีความสมบูรณ์และตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง และสามารถนำไปปรับใช้เพื่อสร้างสรรค์การบริหารที่มีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของไทยให้ก้าวสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น

วีระพล ที่น้ำคำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

หลักการ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม โดยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฉบับนี้ ใช้หลักการ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นแนวทางการบูรณาการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น และการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้ทักษะเชิงนวัตกรรมในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ดังนี้

- 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70%) เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน การได้รับมอบหมายภารกิจที่ท้าทาย และเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการบริหารงานภายใต้บริบทที่แตกต่างกันของสถานศึกษา
- 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น (20%) เกิดจากการศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่ดีจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก
- 3) การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (10%) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรอบรม สัมมนา และกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา

ส่วนองค์ประกอบของโปรแกรมฯ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการวัดผลและประเมินผล โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพในการคิดเชิงนวัตกรรมและสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โปรแกรมดังกล่าวมิได้มุ่งเน้นเพียงการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยใช้โปรแกรมฯ นี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายมิติ ประการแรก ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างสร้างสรรค์และมีคุณภาพ ประการที่สาม ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู นักเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

เนื้อหา

Module 1 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะในการบูรณาการนวัตกรรมและสารสนเทศเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์
2. การออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษา
3. การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการบริหารและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

Module 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 หัวข้อ ดังนี้

1. การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วม
2. การฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
3. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์
4. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
5. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

Module 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกระบวนการวิจัยและการคิดเชิงสร้างสรรค์
2. การประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา

Module 4 การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 หัวข้อ ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่
2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน

3. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรผ่านระบบการให้รางวัล
4. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดสร้างสรรค์

กระบวนการพัฒนา

1. การพัฒนางานในหน้าที่ จำนวน 98 ชั่วโมง คิดเป็น 70% โดยมีรายละเอียด ดังนี้
 - 1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 21 ชั่วโมง
 - 1.2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 35 ชั่วโมง
 - 1.3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 14 ชั่วโมง
 - 1.4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม จำนวน 28 ชั่วโมง
2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ จำนวน 28 ชั่วโมง คิดเป็น 20% โดยมีรายละเอียด ดังนี้
 - 2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 6 ชั่วโมง
 - 2.2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 10 ชั่วโมง
 - 2.3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 4 ชั่วโมง
 - 2.4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม จำนวน 8 ชั่วโมง
3. การฝึกอบรม จำนวน 14 ชั่วโมง คิดเป็น 10% โดยมีรายละเอียด ดังนี้
 - 3.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 3 ชั่วโมง
 - 3.2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 ชั่วโมง
 - 3.3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 2 ชั่วโมง
 - 3.4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม จำนวน 4 ชั่วโมง

การวัดและประเมินผล

1. การประเมินความรู้และทักษะก่อน - หลังการเสริมสร้าง
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการเสริมสร้างตามโปรแกรม

พูน ปณ จิต ชีวะ

Module 1

การมีวิสัยทัศน์ (30 ชั่วโมง)

หลักการ

การมีวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างสร้างสรรค์และมีเป้าหมายที่ชัดเจน วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมเป็นกลไกหลักที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงผ่านกระบวนการบริหารและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. การพัฒนาทักษะในการบูรณาการนวัตกรรมและสารสนเทศเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์

การพัฒนาทักษะในการบูรณาการนวัตกรรมและสารสนเทศเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ร่วมกันช่วยให้บุคลากรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เมื่อมีการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในองค์กรการศึกษา จะช่วยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับอนาคตได้อย่างมั่นคง

2. การออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษา

การออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย และการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถเติบโตและพัฒนานักเรียนให้มีความพร้อมสำหรับอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการบริหารและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

ยุทธ

การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริงต้องอาศัยการบริหารที่เป็นระบบ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เมื่อองค์ประกอบเหล่านี้ทำงาน

ร่วมกัน องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้อย่างมั่นคง

กระบวนการพัฒนา

1. การพัฒนางานในหน้าที่ 21 ชั่วโมง

1.1 การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จำลองเกี่ยวกับการสร้างและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ โดยใช้กรณีศึกษาและแบบฝึกหัดการวิเคราะห์แนวโน้มทางการศึกษา

1.2 การเรียนรู้ผ่านโครงการจริงในสถานศึกษา โดยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาและนำเสนอโครงการเกี่ยวกับการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

1.3 การเข้าร่วมเวิร์กช็อปแบบมีส่วนร่วมที่จำลองสถานการณ์การบริหารองค์กรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับการดำเนินการตามวิสัยทัศน์

1.4 การทำงานเป็นทีมในกิจกรรมจำลอง เช่น การจัดประชุมระดมสมองเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ของสถานศึกษา และการทดลองใช้แผนปฏิบัติการในสภาพแวดล้อมที่ควบคุมได้

2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ 6 ชั่วโมง

2.1 การศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ โดยให้ผู้เข้าร่วมได้สัมผัสแนวทางการบริหารจัดการจริง ศึกษากระบวนการตัดสินใจ และการขับเคลื่อนแผนพัฒนาสถานศึกษา

2.2 การจัดกิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์ โดยการจัดกลุ่มอภิปรายเชิงปฏิบัติการ ให้ผู้เข้าร่วมได้นำเสนอและวิเคราะห์กรณีศึกษาจริงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสัยทัศน์

2.3 การเข้าร่วมเครือข่ายผู้นำทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและรับฟังมุมมองจากผู้นำทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวโน้มปัจจุบัน

2.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับองค์กรภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อเรียนรู้แนวทางการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในเชิงระบบ และประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา

3. การฝึกอบรม 3 ชั่วโมง

3.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม โดยให้ผู้เข้าร่วมได้ฝึกใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เช่น SWOT Analysis และ Balanced Scorecard เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ

3.2 การบรรยายโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการพัฒนานวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างแนวคิดและตัวอย่างจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

3.3 การเวิร์กช็อปจำลองสถานการณ์ ที่ให้ผู้เข้าร่วมฝึกแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารและการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจและการดำเนินกลยุทธ์ในสถานศึกษา

3.4 การใช้กรณีศึกษาจากสถานศึกษาที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และนำแนวทางเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในบริบทของตนเอง

การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการเสริมสร้าง

1.1 แบบสอบถามวัดระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ เพื่อระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา

1.2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อประเมินแนวทางปัจจุบัน และวิเคราะห์ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความพึงพอใจของบุคลากร

2. ระหว่างการเสริมสร้าง

2.1 การสังเกตพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมการวางแผนวิสัยทัศน์

2.2 การสะท้อนความคิดจากการฝึกปฏิบัติและกิจกรรมการเรียนรู้ โดยใช้แบบฟอร์มสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection Sheet)

2.3 การวิเคราะห์แนวโน้มของผลการประเมินระหว่างการพัฒนาเพื่อปรับปรุงแนวทางและกิจกรรมให้เหมาะสม

3. หลังการเสริมสร้าง

3.1 การทดสอบภาคปฏิบัติเพื่อประเมินการนำวิสัยทัศน์ไปใช้จริง โดยใช้แบบประเมินตนเองและการประเมินจากผู้ร่วมงาน

3.2 การติดตามผลการนำไปใช้ในสถานศึกษาผ่านแบบประเมินและการสัมภาษณ์ โดยใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสังเกตพฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

3.3 การประชุมสรุปผลและวางแผนต่อยอดในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในการวางแผนขั้นตอนถัดไป

Module 2

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (50 ชั่วโมง)

หลักการ

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาผ่านนวัตกรรมและกลยุทธ์ที่ทันสมัย โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ คาดการณ์แนวโน้มอนาคต และปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาองค์กร ผู้นำต้องส่งเสริมการเรียนรู้ การคิดค้น นวัตกรรม และสร้างความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม
2. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

เนื้อหา

1. การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วม

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วมช่วยให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ช่วยลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความเข้าใจร่วมกัน ผู้นำที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืนและประสบความสำเร็จในระยะยาว

2. การฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

การฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจเป็นทักษะสำคัญที่ทุกคนควรพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้ทำงานในองค์กร การฟังอย่างตั้งใจและเปิดใจสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และช่วยให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเราให้ความสำคัญกับการฟัง เราจะสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจและความไว้วางใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสื่อสารที่ดีและความสำเร็จในระยะยาว

3. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์

การบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการเติบโตและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมาย การเลือกกลยุทธ์ และการติดตามผลเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้แนวทางเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและดำเนินการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาว

4. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การใช้เทคโนโลยี การสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ และการทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงสุด การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

5. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการทำงาน องค์กรที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Deci & Ryan, 2000) การเสริมสร้างแรงจูงใจสามารถทำได้ผ่านปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยมีแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร ปัจจัยของแรงจูงใจในองค์กร

แรงจูงใจในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และ แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) แรงจูงใจภายในเกิดจากความพึงพอใจที่บุคคลได้รับจากงาน เช่น ความท้าทาย ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และโอกาสในการเติบโต (Pink, 2009) ในขณะที่แรงจูงใจภายนอกมาจากปัจจัยภายนอก เช่น ค่าตอบแทน โบนัส และการได้รับการยอมรับจากองค์กร (Herzberg, 1968) การสร้างสมดุลระหว่างปัจจัยทั้งสองสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้

แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

การสร้างแรงจูงใจในองค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางที่เหมาะสม โดยสามารถดำเนินการผ่านหลายวิธี อาทิ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ นอกจากนี้ การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นอีกหนึ่งวิธีที่มีประสิทธิภาพ การให้รางวัลตามผลงานและการแสดงความขอบคุณ

อย่างเหมาะสมสามารถเพิ่มความพึงพอใจและความมุ่งมั่นของพนักงานได้ (Hackman & Oldham, 1976)

อีกแนวทางหนึ่งคือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ไม่เพียงแต่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้น แต่ยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Schmidt & Rosenberg, 2014) นอกจากนี้ การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานโดยการให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการจัดสวัสดิการที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของพนักงานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจ (Hastings & Meyer, 2020)

กรณีศึกษาการเสริมสร้างแรงจูงใจในองค์กร

องค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เช่น Google ซึ่งมีวัฒนธรรมการทำงานที่ให้พนักงานมีอิสระในการสร้างสรรค์และพัฒนาตนเอง ผ่านโครงการ "20% Time" ที่อนุญาตให้พนักงานใช้เวลาส่วนหนึ่งในการพัฒนาโครงการที่สนใจ ซึ่งช่วยให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ (Schmidt & Rosenberg, 2014) อีกตัวอย่างหนึ่งคือ Netflix ซึ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ ทำให้พนักงานมีอิสระในการทำงานและมีแรงจูงใจสูง (Hastings & Meyer, 2020)

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การบริหารจัดการแรงจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุขและมีคุณค่า เมื่อบุคลากรรู้สึกได้รับการสนับสนุนและเห็นคุณค่าของงานที่ทำ พวกเขาจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและพร้อมที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

กระบวนการพัฒนา

1. การพัฒนางานในหน้าที่ 35 ชั่วโมง

1.1 การออกแบบและดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ผ่านการจัดทำแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

1.2 การสร้างระบบการบริหารที่รองรับการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนากลไกการบริหารที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับแนวทางสมัยใหม่

2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ 10 ชั่วโมง

2.1 การเยี่ยมชมสถานศึกษาที่มีแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเรียนรู้แนวปฏิบัติที่สามารถนำมาปรับใช้ได้

2.2 การเข้าร่วมวงเสวนาวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา

2.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานศึกษาที่มีแนวทางนวัตกรรม เพื่อขยายโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน

3. การฝึกอบรม 5 ชั่วโมง

3.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการพัฒนาแนวคิดและเทคนิคใหม่ๆ สำหรับการบริหารสถานศึกษา

3.2 การฝึกอบรมด้านเทคนิคการบริหารที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหาร เช่น การใช้เครื่องมือดิจิทัลในการบริหารงาน

3.3 การฝึกอบรมการสร้างแรงบันดาลใจและภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการเสริมสร้าง

1.1 การวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กรผ่านแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินแนวโน้มและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2 การวัดทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสำรวจความคิดเห็น

1.3 การตรวจสอบแผนงานและกระบวนการบริหารปัจจุบัน เพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางพัฒนาให้เหมาะสม

2. ระหว่างการเสริมสร้าง

2.1 การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการแสดงความคิดเห็นริเริ่ม

2.2 การประเมินผลการนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงไปใช้จริง ผ่านการวิเคราะห์โครงการที่ผู้เข้าร่วมดำเนินการ

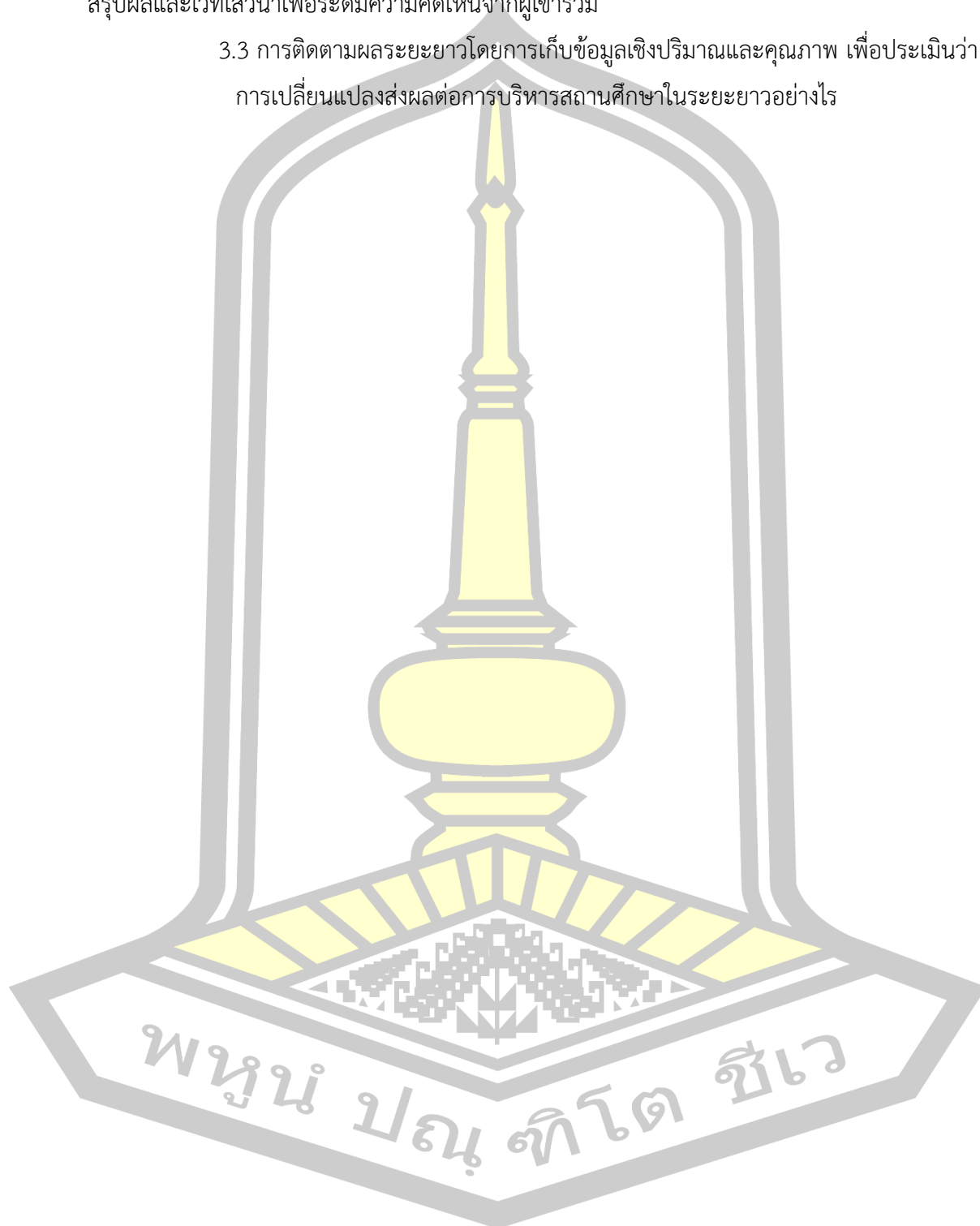
2.3 การใช้แบบประเมินตนเองและการให้คะแนนจากเพื่อนร่วมงานเพื่อสะท้อนพัฒนาการของแต่ละบุคคล

3. หลังการเสริมสร้าง

3.1 การวัดผลสัมฤทธิ์ของการเปลี่ยนแปลงผ่านตัวชี้วัดความสำเร็จ เช่น ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร

3.2 การสะท้อนความคิดเห็นและวิเคราะห์ผลกระทบของการพัฒนา โดยการจัดประชุม
สรุปผลและเวทีเสวนาเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วม

3.3 การติดตามผลระยะยาวโดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อประเมินว่า
การเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในระยะยาวอย่างไร



Module 3

การมีความคิดสร้างสรรค์ (20 ชั่วโมง)

หลักการ

การมีความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยต้องอาศัยการบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์และการบูรณาการนวัตกรรมเข้าสู่กระบวนการบริหาร เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเข้าสู่กระบวนการบริหาร เพื่อพัฒนาระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

เนื้อหา

1. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกระบวนการวิจัยและการคิดเชิงสร้างสรรค์

ในปัจจุบัน การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวและนำพาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้กระบวนการคิดที่เป็นระบบ นำข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ในการตัดสินใจ และพัฒนาแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีหลักการสำคัญ เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ และเชิงระบบ การเปิดรับแนวคิดใหม่ และการใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการบริหาร (Bass & Riggio, 2006)

แนวทางหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือการตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดแนวคิดที่แตกต่างและมุมมองใหม่ ๆ นอกจากนี้ การใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) และแนวคิดการออกแบบเชิงความคิด (Design Thinking) ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทีมสามารถคิดค้นนวัตกรรมและปรับใช้กับกระบวนการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Brown, 2009) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ยังช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินผลลัพธ์ของแนวทางการบริหารและปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

สำหรับการนำไปปฏิบัติ ผู้นำสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดอบรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาแนวทางการเรียนการสอน และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนแนวคิดกันได้อย่างต่อเนื่อง (Fullan, 2011) ทั้งนี้ การส่งเสริมภาวะผู้นำผ่านกระบวนการวิจัยและความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในอนาคต

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างนวัตกรรมในการจัดการ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล การใช้วิธีการคิดเชิงระบบ การวิจัย และการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันจะช่วยให้สถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและนักเรียนได้อย่างเหมาะสม

2. การประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา

ในปัจจุบัน ระบบการบริหารสถานศึกษากำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fullan, 2011) โดยแนวทางสำคัญของการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเชิงนวัตกรรม และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรม

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารได้อย่างเห็นผล เช่น การใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนอัจฉริยะ (Smart School Management) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (West, 2012) นอกจากนี้ การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ยังสามารถช่วยให้การวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างตรงจุด

นอกจากนี้ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเชิงนวัตกรรมยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี การใช้แนวคิดการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) สามารถช่วยให้ผู้บริหารและครูสามารถสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ (Brown, 2009) รวมถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาสถานศึกษาในระยะยาว

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา การสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดและทดลองใช้แนวทางใหม่ ๆ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ (Robinson, 2018) ทั้งนี้ การนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาใช้ จะช่วยให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อคุณภาพการบริหารและการเรียนการสอนโดยรวม

สรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเชิงนวัตกรรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ ล้วนเป็นแนวทางที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในอนาคต

กระบวนการพัฒนา

1. การพัฒนางานในหน้าที่ 14 ชั่วโมง
 - 1.1 การออกแบบและทดลองใช้เครื่องมือหรือแนวทางที่ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ในงานบริหาร
 - 1.2 การจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดสอบแนวคิดใหม่ ๆ
 - 1.3 การอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหารผ่านนวัตกรรม
2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ 4 ชั่วโมง
 - 2.1 การเยี่ยมชมสถานศึกษาที่มีการนำแนวคิดสร้างสรรค์มาใช้จริง
 - 2.2 การสัมมนากลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้จากกรณีศึกษา
 - 2.3 การเข้าร่วมเครือข่ายชุมชนวิชาชีพเพื่อศึกษานวัตกรรมที่ทันสมัย
3. การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง
 - 3.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์
 - 3.2 การฝึกทักษะการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างสรรค์ในองค์กร

การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการเสริมสร้าง
 - 1.1 แบบทดสอบวัดแนวคิดและความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

1.2 แบบสำรวจตนเองเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงานบริหาร

2. ระหว่างการเสริมสร้าง

2.1 การสังเกตและประเมินการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้

2.2 การให้ข้อเสนอแนะระหว่างการทำโครงการหรือการฝึกปฏิบัติ

3. หลังการเสริมสร้าง

3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือแนวคิดที่ทดลองใช้

3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะความคิด

สร้างสรรค์

3.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง



Module 4

การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม (40 ชั่วโมง)

หลักการ

การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่และการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมอย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

เนื้อหา

1. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่

ในปัจจุบัน การสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทดลองแนวคิดใหม่เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรสามารถแบ่งปันแนวคิด ประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติและการทดลองที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดในองค์กรได้ (Fullan, 2011)

รูปแบบของกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่

1.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)

- การออกแบบกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์
- การใช้เครื่องมือคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในการพัฒนากระบวนการบริหาร (Brown, 2009)

1.2 การแลกเปลี่ยนกรณีศึกษาและประสบการณ์ (Case Study Exchange)

- การศึกษาตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ
- การนำเสนอปัญหาที่พบในสถานศึกษาและแนวทางการแก้ไขร่วมกัน (West, 2012)

1.3 การทดลองและการทดสอบแนวคิดใหม่ (Innovation Prototyping)

- การนำเสนอและทดลองใช้แนวคิดใหม่ในสภาพแวดล้อมจริง
- การเก็บข้อมูลและประเมินผลลัพธ์ของการทดลองใช้แนวคิด (Robinson,

2018)

1.4 ประโยชน์ของการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่มีประโยชน์มากมายต่อองค์กร เช่น

- ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา
- เพิ่มโอกาสในการค้นพบแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปปรับใช้ในบริบทขององค์กร
- สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ
- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม (Fullan, 2011)

1.5 แนวทางการนำไปใช้ในองค์กร

- เพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทดลองแนวคิดใหม่เป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ องค์กรควรดำเนินการดังนี้

- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นระยะเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน
- สนับสนุนให้บุคลากรได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และนำเสนอผลลัพธ์เพื่อปรับปรุง

แนวทางการดำเนินงาน

- ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อขยายขอบเขตของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่

เครือข่ายที่กว้างขึ้น

สรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการปรับตัวและพัฒนาต่ออย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ การทดลอง และการนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในบริบทขององค์กร การดำเนินการในลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยีและสังคม การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานเป็นสองแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้อย่างเหมาะสม (Fullan, 2011)

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการลงมือทำและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าร่วม การอบรมในลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าใจและฝึกฝนทักษะใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนสามารถช่วยให้ครูและบุคลากรมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการเรียนรู้ นอกจากนี้ การอบรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารนวัตกรรมช่วยให้บุคลากรสามารถนำทักษะการบริหารเชิงสร้างสรรค์ไปปรับใช้กับสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น การอบรมที่ใช้กรณีศึกษาจริงยังช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของตนเอง (Brown, 2009)

นอกจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแล้ว การศึกษาดูงานยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงผ่านการเยี่ยมชมองค์กรที่ประสบความสำเร็จและนำแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ การศึกษาดูงานช่วยให้บุคลากรมีมุมมองที่กว้างขึ้น เข้าใจแนวคิดใหม่ และสามารถพัฒนาแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทของตนเอง การเยี่ยมชมสถานศึกษาที่มีแนวทางนวัตกรรมในการบริหารและการเรียนการสอนช่วยให้สามารถนำแนวคิดที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าร่วมเครือข่ายการเรียนรู้ระดับชาติและนานาชาติช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และนำแนวคิดใหม่ ๆ กลับมาใช้ในสถานศึกษาของตน การสังเกตการณ์วิธีการจัดการขององค์กรที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ยังช่วยให้ผู้บริหารและครูสามารถนำแนวคิดที่ทันสมัยมาปรับปรุงกระบวนการบริหารและการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (West, 2012)

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม ซึ่งรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในการทำงานและการบริหารจัดการ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการปรับใช้แนวทางปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรของตนเอง อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Robinson, 2018)

โดยสรุป การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานเป็นแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งสองแนวทางนี้ช่วยเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรผ่านระบบการให้รางวัล

การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การใช้ระบบการให้รางวัลเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ระบบการให้รางวัลสามารถช่วยให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าในงานที่ทำและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Deci & Ryan, 2000) การให้รางวัลสามารถแบ่งออกเป็นรางวัลภายนอกและรางวัลภายใน รางวัลภายนอกเป็นรางวัลที่มีลักษณะเป็นสิ่งที่มองเห็นหรือผลตอบแทนที่จับต้องได้ เช่น โบนัส เงินเดือนเพิ่ม และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ส่วนรางวัลภายในเป็นรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกพึงพอใจในตนเอง เช่น การได้รับการยอมรับจากองค์กร การมีโอกาพัฒนาทักษะ และความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง (Herzberg, 1968)

3.1 แนวทางการใช้ระบบการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ

ระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพควรออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรและสภาพแวดล้อมขององค์กร การให้รางวัลควรมีความเป็นธรรมและสอดคล้องกับความพยายามของบุคลากร โดยเกณฑ์สำหรับการให้รางวัลควรมีความชัดเจนเพื่อให้บุคลากรเข้าใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับการตอบแทนอย่างไร การให้รางวัลที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ เช่น การยกย่องบุคลากรที่มีแนวคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนการพัฒนาวัตกรรม อีกทั้งรางวัลที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน เช่น โอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ หรือการส่งเสริมตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็เป็นแนวทางที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ การสร้างระบบการให้รางวัลที่สามารถวัดผลและปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้มั่นใจว่าการให้รางวัลมีประสิทธิภาพและส่งผลเชิงบวกต่อบุคลากร (Locke & Latham, 2002)

3.2 ผลกระทบของระบบการให้รางวัลต่อบุคลากรและองค์กร

ระบบการให้รางวัลที่มีการออกแบบที่ดีสามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ลดอัตราการลาออก และส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากขึ้น นอกจากนี้ การให้รางวัลยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การให้รางวัลอย่างเหมาะสมยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรรู้สึกว่าการให้ค่ามีความสำคัญกับผลงานและความพยายามของพวกเขา ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Pink, 2009)

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจผ่านระบบการให้รางวัลเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มขวัญกำลังใจของบุคลากรและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา การออกแบบระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม คำนึงถึงทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอก รวมถึงการปรับใช้แนวทางที่

สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและสามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

4. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดสร้างสรรค์

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและแนวทางการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่เปิดรับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรมช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าเสนอแนวคิดใหม่ และนำเสนอแนวทางที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น (Amabile, 1996)

องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้นำองค์กรที่ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และการมีพื้นที่สำหรับการทดลอง การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาให้บุคลากรมีโอกาสอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ รวมถึงระบบแรงจูงใจและการให้รางวัลที่กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้ การเปิดรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้จะช่วยสร้างองค์กรที่กล้าเสี่ยงและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Csikszentmihalyi, 1997)

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สามารถทำได้โดยการส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี สร้างทีมงานที่มีความหลากหลายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดที่แตกต่าง สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสำหรับการทดลองแนวคิดใหม่ ปรับโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นเพื่อลดลำดับขั้นตอนในการตัดสินใจ และสร้างระบบการให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลงานด้านนวัตกรรม (Ryan & Deci, 2000)

การมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีประโยชน์ต่อองค์กรในหลายด้าน เช่น ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เสริมสร้างความพึงพอใจของบุคลากร และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการมีวัฒนธรรมที่เปิดรับนวัตกรรม ได้แก่ Google ที่ส่งเสริมให้พนักงานใช้เวลา 20% ของเวลางานในการคิดค้นไอเดียใหม่ ๆ Toyota ที่ใช้แนวคิด Kaizen ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และ 3M ที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถพัฒนาและทดลองไอเดียใหม่ ๆ ซึ่งนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จ เช่น โพสโตอิท (Pink, 2009)

สรุปได้ว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสนับสนุนจากผู้นำองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ และการให้โอกาสบุคลากรทดลองแนวคิดใหม่ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

กระบวนการพัฒนา

1. การพัฒนางานในหน้าที่ 28 ชั่วโมง
 - 1.1 การออกแบบและนำเสนอแนวคิดนวัตกรรม
 - 1.2 การทดลองใช้กระบวนการใหม่ ๆ ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน
 - 1.3 การจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดสอบแนวคิดใหม่
2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ 8 ชั่วโมง
 - 2.1 การศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีการบริหารเชิงนวัตกรรม
 - 2.2 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ผ่านเครือข่ายวิชาชีพ
 - 2.3 การเข้าร่วมกลุ่มเรียนรู้แบบร่วมมือเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรม
3. การฝึกอบรม 4 ชั่วโมง
 - 3.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์
 - 3.2 การฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารนวัตกรรมในองค์กร

การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการเสริมสร้าง
 - 1.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรปัจจุบัน
 - 1.3 แบบทดสอบความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับนวัตกรรมในการบริหาร
2. ระหว่างการเสริมสร้าง
 - 2.1 การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากร
 - 2.2 การให้ข้อเสนอแนะระหว่างการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน
 - 2.3 การประเมินความคืบหน้าของโครงการหรือแนวคิดที่ทดลองใช้
3. หลังการเสริมสร้าง
 - 3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือแนวคิดที่นำมาใช้
 - 3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
 - 3.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ร้อยเอ็ด ปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็น
ไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.67	0.48	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
1.3 การนำไปใช้	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.50	0.55	มาก	4.70	0.50	มากที่สุด
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.71	0.44	มากที่สุด	4.74	0.41	มากที่สุด
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับ องค์ประกอบ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.4 Module 1 การมีวิสัยทัศน์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.5 Module 2 การเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.6 Module 3 การมีความคิดสร้างสรรค์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

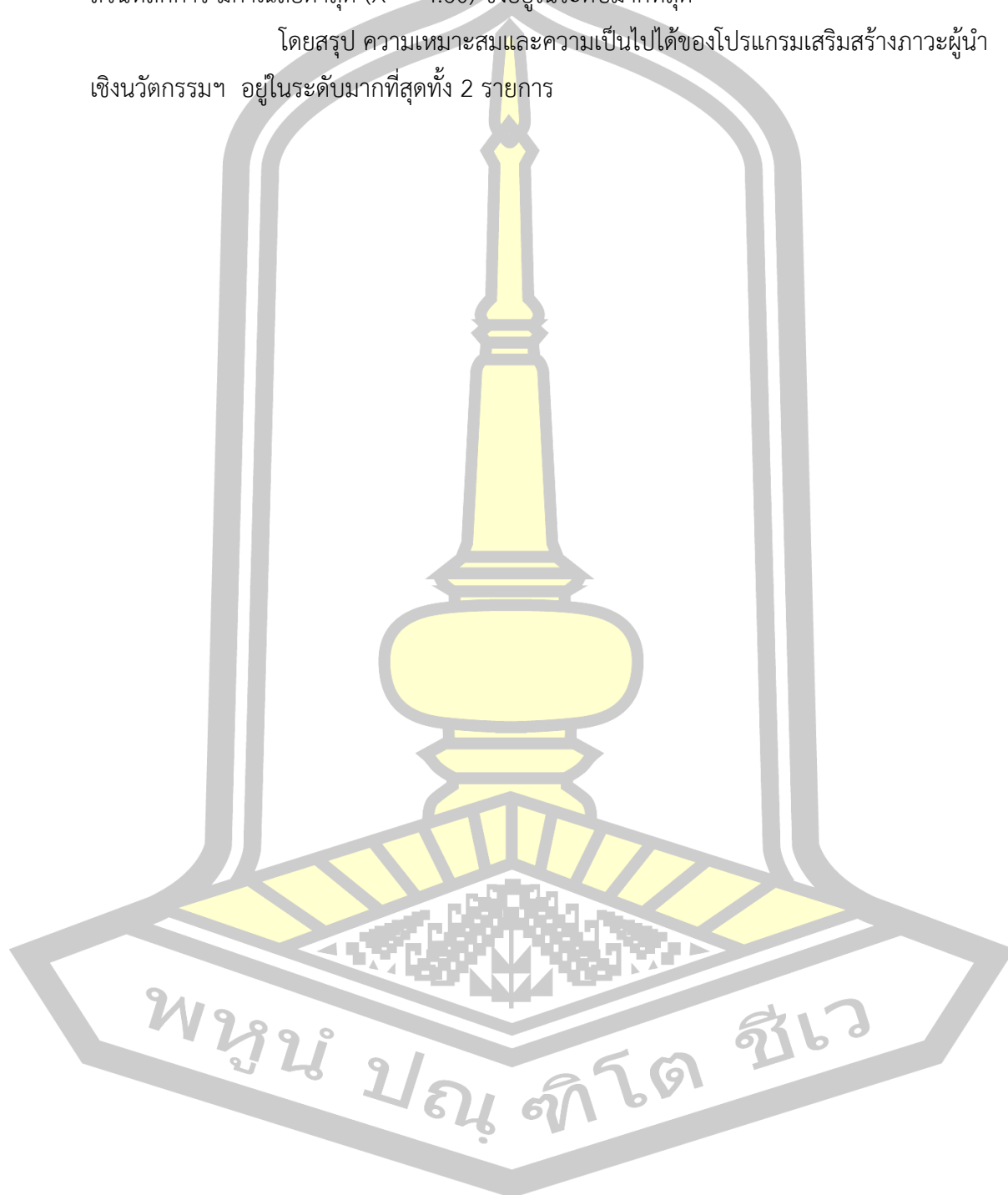
รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.7 Module 4 การสร้างบรรยากาศ องค์การนวัตกรรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4. กระบวนการพัฒนา	4.95	0.11	มากที่สุด	4.95	0.11	มากที่สุด
4.1 Module 1 การมีวิสัยทัศน์	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
4.2 Module 2 การเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 Module 3 การมีความคิด สร้างสรรค์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
4.4 Module 4 การสร้างบรรยากาศ องค์การนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.80	0.28	มากที่สุด	4.90	0.23	มากที่สุด
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่างและ หลังการเสริมสร้าง	4.60	0.55	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5.2 การประเมินความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมการเสริมสร้าง	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
โดยรวม	4.74	0.37	มากที่สุด	4.78	0.33	มากที่สุด

จากตาราง 17 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบของโปรแกรม พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กระบวนการพัฒนา ($\bar{X} = 4.95$) รองลงมา คือ การวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.80$) และเนื้อหา ($\bar{X} = 4.71$) ตามลำดับ โดยอยู่ระดับมากที่สุดทั้ง 3 องค์ประกอบ ส่วนวัตถุประสงค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.50$) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ส่วนความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบของโปรแกรม พบว่า

องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กระบวนการพัฒนา ($\bar{X} = 4.95$) รองลงมา คือ การวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.90$) และเนื้อหา ($\bar{X} = 4.74$) ตามลำดับ โดยอยู่ระดับมากที่สุดทั้ง 3 องค์ประกอบ ส่วนหลักการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.60$) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

โดยสรุป ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 รายการ



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

สรุปผล

จากการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันฯ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์

ส่วนความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมทุกด้านผ่านเกณฑ์ 0.3 ขึ้นไป ซึ่งหมายความว่า ทุกด้านมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ

2. การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

2.1 กระบวนการสร้างโปรแกรมมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การออกแบบและสร้างโปรแกรม และการประเมินโปรแกรม โดยโปรแกรมฯ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ซึ่งเนื้อหาของโปรแกรมฯ ประกอบด้วย 4 Module ดังนี้

Module 1 การมีวิสัยทัศน์ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะในการบูรณาการนวัตกรรมและสารสนเทศเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ การออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษา และการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการบริหารและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

Module 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเนื้อหาเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วม การฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

Module 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกระบวนการวิจัยและการคิดเชิงสร้างสรรค์ และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา

Module 4 การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม มีเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรผ่านระบบการให้รางวัล และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดสร้างสรรค์

ส่วนวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การวิจัยครั้งนี้หลักการ

70 : 20 : 10 มาใช้ ดังนี้ 70% การเรียนรู้และเสริมสร้างจากประสบการณ์ ได้แก่ การพัฒนางานในหน้าที่ ส่วน 20% การเรียนรู้และเสริมสร้างจากผู้อื่น ได้แก่ การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และ 10% การเรียนรู้และเสริมสร้างจากการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรม

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากการศึกษาการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด อีกทั้งยังมีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างองค์ประกอบนี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งอาจเกิดจากจากโครงสร้างบริหารแบบรวมศูนย์ ขาดช่องทางการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ส่งเสริม และข้อจำกัดด้านเวลาและแรงจูงใจของบุคลากร รวมถึงแนวคิดของผู้บริหารที่ไม่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบลำดับขั้น ขาดการกระจายอำนาจ และขาดการสนับสนุนเชิงนโยบายในการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีบทบาทในการวางแผนอย่างแท้จริง ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของบุคลากรไม่ได้เป็นเพียงกลไกบริหารที่มีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบขององค์กร ลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่งส่งผลให้สถานศึกษามีศักยภาพในการปรับตัวและพัฒนาอย่างยั่งยืน การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบขององค์กร (sense of ownership) และเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (motivation) ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Senge (2000) และ ที่ระบุว่า สถานศึกษาที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและตัดสินใจ เพื่อสร้างวัฒนธรรมของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ Peterson & Hicks (1996) ยังกล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากร

ช่วยสร้างความไว้วางใจ และเพิ่มความเป็นเจ้าของในกระบวนการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยหนึ่งในอุปสรรคสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรคือ แรงต่อต้านจากบุคลากร (resistance to change) ซึ่งเกิดจากความไม่มั่นใจในแนวทางการบริหาร และความไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม หากบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ พวกเขาจะรู้สึกว่าได้การยอมรับและมีบทบาทในองค์กร ซึ่งจะช่วยลดแรงต่อต้านได้ แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Kotter (1996) ที่ระบุว่าการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ซึ่งงาน Horth & Buchner (2014a) , Doss (2015) และ Fang et al. (2019) ชี้ให้เห็นว่า หากผู้นำสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง บุคลากรก็จะยอมรับและสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น นอกจากนี้ Perera (2016) ยังกล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและพัฒนาองค์กรจะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งการมีส่วนร่วมช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมงาน นอกจากนี้ ยังช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำในบุคลากรทุกระดับซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เติบโตอย่างยั่งยืน แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Sergiovanni (2005) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมจะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ Wallace (2012) ยังระบุว่าผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และช่วยให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น ดังนั้น การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการสร้างสรณ์วัฒนธรรมภายในองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรช่วยกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ จะช่วยสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรมและขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

2. จากการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ร้อยเอ็ด เขต 2 ถูกพัฒนาขึ้นโดยมี กระบวนการสร้างโปรแกรม 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การออกแบบและสร้างโปรแกรม และการประเมินโปรแกรม โปรแกรมดังกล่าวประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ซึ่งในส่วนของเนื้อหา ได้กำหนดเป็น 4 Module ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมการบริหารวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โปรแกรมนี้ได้ประยุกต์ใช้ หลักการ 70:20:10 ซึ่งแบ่งเป็น 70% การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง เช่น การพัฒนางานในหน้าที่ 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น เช่น การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ 10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม เช่น การเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรม โดยโปรแกรมนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Houle (1996) ที่ระบุว่า การพัฒนาโปรแกรมควรมีการออกแบบที่ครอบคลุมทุกมิติของการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ส่วนกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Witkin & Altschuld (1995) มาใช้ซึ่งอธิบายว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ช่วยให้สามารถเลือกแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุด นอกจากนี้การใช้หลักการ 70 : 20 : 10 มากำหนดแนวทางพัฒนาโดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Lombardo & Eichinger (1996) and DuBrin (2013) ที่ระบุว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำได้ดีกว่าการฝึกอบรมในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว เนื่องจากเป็นการเรียนรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน อีกทั้ง องค์ประกอบของโปรแกรม องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การใช้หลักการ 70 : 20 : 10 และวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำยังมีส่วนที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระศักดิ์ นามวงศ์ (2563), นพรัตน์ มูลศรีแก้ว (2563), กนกพิชญ์ สรรพศรี (2564), สุจิตา สอนสืบ (2565) และสุรัชชา กุลมอญ (2566) แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นมีโครงสร้างที่เป็นระบบและได้รับการออกแบบอย่างรอบคอบบนพื้นฐานของแนวคิดทางวิชาการ จึงสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3. จากการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินโปรแกรมนี้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับสูงสุด สะท้อนว่ากระบวนการพัฒนาที่ใช้ในโปรแกรมมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง การวัดและประเมินผล รวมถึงเนื้อหาของโปรแกรม ก็อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้โปรแกรมนี้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ Fullan (2015) ได้ระบุว่า การพัฒนาผู้นำต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และควรมีระบบการประเมินที่ชัดเจนเพื่อติดตามผลและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างของโปรแกรมนี้ที่เน้นกระบวนการพัฒนา

และการวัดผลเป็นหลัก และ Kotter (1996) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำว่า การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัย โครงสร้างการพัฒนาและการวัดผลที่เป็นระบบ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างจริงจังและส่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำในองค์กร ดังนั้น โปรแกรมนี้จึงมีความเป็นไปได้สูงเนื่องจากออกแบบให้มีการวัดและประเมินผลอย่างชัดเจน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ จิระศักดิ์ นามวงศ์ (2563), นพรัตน์ มุลศรีแก้ว (2563), กนกพิชญ์ สรรพศรี (2564), สุธิดา สอนสืบ (2565) และ สุภัสสา กลุ่มออย (2566) ที่สร้างโปรแกรมโดยใช้แนวคิดเดียวกัน ล้วนมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมในระดับมากที่สุดทั้งสิ้น แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมนี้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างครบถ้วน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด อีกทั้งยังมีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด โดยตัวบ่งชี้ที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 ควรนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบายและการพัฒนาวิชาชีพ โดยการจัดอบรมหรือพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา

1.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 ควรส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองมีบทบาทในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนอย่างแท้จริง พร้อมทั้งจัดระบบนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้า รวมถึงการสร้างเครือข่ายของผู้บริหารที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาให้แก่โรงเรียนอื่นในพื้นที่

1.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ควรนำข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้บรรจุไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนและผลักดันอย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่อย่างยั่งยืน

1.2 จากการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นโดยอาศัย กระบวนการสร้างโปรแกรม 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การออกแบบและสร้างโปรแกรม และการประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล เนื้อหาแบ่งเป็น 4 Module ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม โดยใช้ หลักการ 70 : 20 : 10 โดยบูรณาการกับวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำ 4 วิธี ได้แก่ 70% คือ การเรียนรู้และเสริมสร้างจากประสบการณ์ ใช้วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำด้วยการพัฒนางานในหน้าที่ 20% คือ การเรียนรู้และเสริมสร้างจากผู้อื่นใช้วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำด้วยการศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และ 10% การเรียนรู้และเสริมสร้างจากการฝึกอบรมใช้วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำด้วยการฝึกอบรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และควรมีการติดตามประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.3 จากการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินโปรแกรมนี้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 รายการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

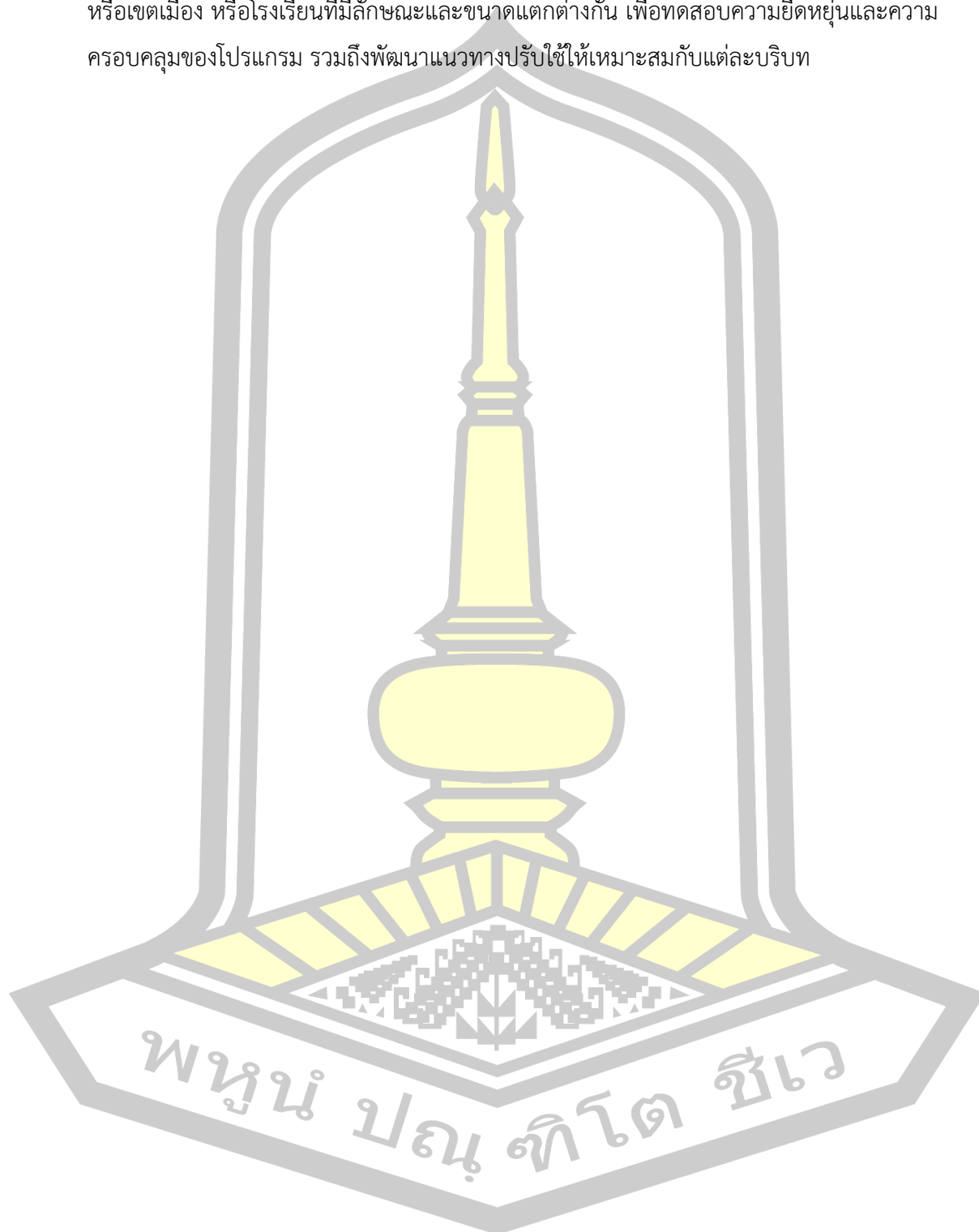
1.3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ควรส่งเสริมและสนับสนุนการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยกำหนดแนวทางการขยายผล การติดตาม และการประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในระดับพื้นที่

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมของสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นนี้ เมื่อใช้จริงในสถานศึกษา โดยประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม ทั้งในด้านพฤติกรรม ภาวะผู้นำ และผลลัพธ์ทางการบริหาร

2.3 ควรมีการศึกษาการปรับใช้โปรแกรมนี้ในบริบทอื่น เช่น โรงเรียนในพื้นที่ต่างจังหวัด หรือเขตเมือง หรือโรงเรียนที่มีลักษณะและขนาดแตกต่างกัน เพื่อทดสอบความยืดหยุ่นและความครอบคลุมของโปรแกรม รวมถึงพัฒนาแนวทางปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละบริบท



บรรณานุกรม

- กนกพิชญ์ สรรพศรี. (2564). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. (การบริการและพัฒนาการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- กนกอร สมปราษฎ์. (2559). ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. ขอนแก่น: คลังนาวิทยา.
- กรมวิชาการ. (2545). ความคิดสร้างสรรค์ : หลักการ ทฤษฎีการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). คู่มือดำเนินการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กลุ่มงานส่งเสริม พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. (2566). รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self – Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2565 ร้อยเอ็ด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: พี เค อินเตอร์พริ้นท์.
- กุลชลี จงเจริญ. (2561). เอกสารประกอบการสอน หน่วยที่ 12 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ชุดวิชา 23728 นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน. (2561). ผู้นำด้านนวัตกรรม. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/466874>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). ภาพอนาคตและคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). สุดยอดภาวะผู้นำ : Super Leadership. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.
- โกวิพัฒน์ เทศบุตร. (2558). เอกสารประกอบการสอนวิชา 0501 703 ภาวะผู้นำทางการศึกษา. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ขวัญตา ทุนเทพ. (2545). การคิดและกระบวนการคิด. สืบค้นจาก : <http://www.slideshare.net>
- จำเนียร พลหาญ. (2553). เอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- จิตติมา วรณศรี. (2563). นวัตกรรมสู่การพัฒนาสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: รัตนสุวรรณการ.
- จิระศักดิ์ นามวงศ์. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- จวีร์วรรณ จันทลา. (2559). การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร. ระบบเทคโนโลยีและภาคใต้, 9(1), 53-57.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). ความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาติ แจ่มนุช. (2545). สอนอย่างไรให้คิดเป็น. สืบค้นจาก <http://library.swu.ac.th>
- ต้องลักษณะ บุญธรรม. (2559). การเป็นผู้นำยุคเศรษฐกิจดิจิทัลกับการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา. วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าธนบุรี, 7(1), 217-225.
- ทิตนา แคมมณี. (2559). ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ครุสภาลาดพร้าว.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย, และ สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพรัตน์ มูลศรีแก้ว. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- เนาวนิตย์ สงคราม. (2556). รายงานการวิจัย ผลของการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงรุก และแนวคิดการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสาน เพื่อการออกแบบการศึกษานอกสถานที่ที่เสมือนและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษาครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ ระดับปริญญาบัณฑิต. กรุงเทพฯ
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประสงค์ ปัทมพลังกูร. (2558). รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา แบบ 70 : 20 : 10. สืบค้นจาก <https://prakat.wordpress.com/2016/05/31>
- ประยูร ศรีประสารณ์. (2542). รายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา. ปทุมธานี:
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. (2545). ความคิดสร้างสรรค์ : พรสวรรค์ที่พัฒนาได้ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม.

พนัส หันนาคินทร์. (2548). ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

พยัต วุฒิรงค์. (2555). การจัดการนวัตกรรมการจากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชรา วาณิชวสิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. (2546). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12 (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.

วิเชียร วิทย์อุดม. (2558). ภาวะผู้นำ : Leadership (ฉบับแนวใหม่). นนทบุรี: ธนธัช.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (พิมพ์ครั้งที่ 6). ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

วิชัย วงษ์ใหญ่, และ มารุต พัฒนา. (2562). กระบวนทัศน์การโค้ชเพื่อเสริมสร้างทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.

วิทยา วิจิตร. (2557). 70:20:10 Framework. สืบค้นจาก

<http://indochinahub.blogspot.com/2011/08/702010-framework.html>

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). องค์การแห่งนวัตกรรม ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2561). คู่มือพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 Model. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

สมเดช สีแสง. (2543). คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5). ชัยนาท: ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย.

สมคิด บางโม. (2552). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, และ สรายุทธ กันหลง. (2553). ภาวะผู้นำผู้บริหารในองค์กร : แนวคิดหลักทฤษฎีและงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. (2565). ข้อมูลพื้นฐาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์. สืบค้นจาก : <http://www.ret2.go.th/ict/>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. (2566). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

พ.ศ. 2566. สืบค้นจาก :

<https://drive.google.com/file/d/1rOgghRmkvXAwZOCIsfJd5nKEcTOdUTr/view>

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). การนิเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพของ บุคลากร
ในโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือการบริหารจัดการคุณภาพ. กรุงเทพฯ:
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี
(พ.ศ. 2561-2580) (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการ
ยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:
สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2559). หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โครงการโรงเรียน
ประชารัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา.

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2561). พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. สืบค้นจาก
<https://www.edusandbox.com>

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่ สมบูรณ์
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดีดูเคชั่น.

สุกัญญา แซ่ม้อย. (2555). แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.
วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 14(2), 117-128.

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

สุธิดา สอนสืบ. (2565). โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). การบริหารการศึกษา หลักการ และทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ:
ปัญญาชน.

สุรัชชา กุลมอญ. (2566). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. (วิทยานิพนธ์

- ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2559). วิจัยทางการบริหารและพัฒนาศึกษา : Research in Educational Administration. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2552). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. มหาสารคาม: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อภิวดี พิมลแสงสุริยาม. (2557). สูตรการพัฒนา 70 : 20 : 10 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 14(167).
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2559). การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุ๋นตา นพคุณ. (2546). กรอบแนวคิดการพัฒนามีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- Afsar, B., and Umrani, W. A. (2020). Transformational Leadership and Innovative Practices in Schools: Enhancing Innovation through Educational Leadership. European Journal of Innovation Management, 23(3), 402-428.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. Harvard Business School Publishing.
- Armstrong, D. G., Henson, K. T., and Savage, T. V. (1989). Educational. New York: Macmillan.
- Armstrong, M., and Brown, D. (2019). Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward: Kogan Page.
- Ascheri, A. (2016). Powertrain assembly lines automatic configuration using a knowledge based engineering approach. (Doctoral dissertation). Politecnico di Torino, Italy.
- Barr, M. J., and Keating, A. (1990). Introduction : Elements of Program Development” Developer Effective Student Services Program. San Francisco Jossey-Bass.
- Bass, B. J., and Avolio, B. J. (1990). Transformational Leadership development. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Bass, B. M. (1990a). Bass & Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research, and

- managerial applications. *The Free Press google schola*, 2, 173-184.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Boone, E. J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Boyatzis, R. E., and McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*: Harvard Business Press.
- Burns, J. (1978). Leadership and followership. *Leadership*, 18-23.
- Caffarella, R. S., Daffron, S. R., and Cervero, R. M. (2013). *Planning Programs for Adult Learners: A Practical Guide*: Wiley.
- Charles, J. (2013). Framework for High Performance. Retrieved from <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-forhighperformance.html>
- Charney, C., and Conway, K. (2005). *The Trainer's Tool Kit*: AMACOM.
- Chen, S. (1990). Some aspects of the spatial instability of beam-columns. Paper presented at the Proceedings, 4th International Colloquium, North American. New York: Session SSRC.
- Denti, L., and Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(03), 1240007.
- Dimmock*, C., and Walker, A. (2004). A new approach to strategic leadership: learning-centredness, connectivity and cultural context in school design. *School leadership & management*, 24(1), 39-56.
- Donaldson, J. F. (2009). Learning in Leadership Development. *Transformative learning in practice: Insights from community, workplace, and higher education*, 67.
- Doss, H. (2015). Five character traits of innovation leaders. Retrieved from <https://bit.ly/1NwKuEL>
- DuBrin, A. J. (2008). *Leadership research findings, practice and skills*. New Delhi: New Delhi : Dreamtech.
- DuBrin, A. J. (2013). *Principles of Leadership* (7th ed). Southwestern: Cengage Learning.
- Dyer, J., Gregersen, H., and Christensen, C. M. (2011). *Five Discovery Skills that*

- Distinguish Great Innovators. Working Knowledge, Harvard Business School.
- Dyer, W. G., Dyer, J. H., and Dyer, W. G. (2013). *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance*: Wiley.
- Ebel, R. L. (1978). The case for minimum competency testing. *The Phi Delta Kappan*, 59(8), 546-549.
- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., and Chen, C. Y. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on School Innovation: The Role of Educational Leaders and Psychological Capital. *Frontiers in psychology*, 10, 1803.
- Fiedler, F. E., and Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change*: Teachers college press.
- Garden, M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual*. In: Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Gelmore, G. D., and Campbell, M. D. (1996). *Needs assessment strategies for health education and health promotion* (2nd ed). Chicago: Brown & Benchmark Publishers.
- George, B. (2012). *Developing Innovative Leaders*. Retrieved from <http://www.billgeorge.org/page/developing-innovative-leaders1>
- Glickman, C. D. (1985). *Supervision of instruction: A developmental approach*: ERIC.
- Grove, S. K., Burns, N., and Gray, J. R. (2012). *The practice of nursing research-E-book: Appraisal, synthesis, and generation of evidence*: Elsevier Health Sciences.
- Hallinger, P., and Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The elementary school journal*, 86(2), 217-247.
- Hannah, S. T., and Avolio, B. J. (2011). Leader character, ethos, and virtue: Individual and collective considerations. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 989-994.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. In: Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Horth, D., and Buchner, D. (2014a). *Innovation leadership. How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Horth, D., and Buchner, D. (2014b). *Innovation leadership: How to use innovation to*

- lead effectively, work collaboratively, and drive results. *Center for Creative Leadership*, 18, 4221-4245.
- Houle, C. O. (1996). *The Design of Education*: Wiley.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed). New York: McGraw-Hill.
- Huber, S. G. (2011). Leadership for learning–Learning for leadership: The impact of professional development *International handbook of leadership for learning* (635-652): Springer.
- Hughes, R. L. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (6th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Iacobucci, D., and Duhachek, A. (2003). Advancing alpha: Measuring reliability with confidence. *Journal of consumer psychology*, 13(4), 478-487.
- Isaksen, S. G., Dorval, K. B., and Treffinger, D. J. (2011). *Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change*: Sage.
- Kane, G. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kaufman, J. C., and Beghetto, R. A. (2009). Beyond big and little: The four c model of creativity. *Review of general psychology*, 13(1), 1-12.
- Kaufman, R. A., Rojas, A. M., and Mayer, H. (1993). *Needs assessment: A user's guide*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology.
- Knowles, M. S. (1980). From pedagogy to andragogy. *Religious Education*, 42-49.
- Kotter, J. P. (1996). *Leadership change*. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kremer, H., Villamor, I., and Aguinis, H. (2019). *Innovation Leadership in Sustainable Educational Institutions: The Role of Visionary School Leaders*. *Business horizons*, 62(1), 65-74.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., and Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 102(12), 1686.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., and Amina, S. (2019).

- Innovation Leadership in Sustainable Educational Institutions: The Role of Visionary School Leaders. *Sustainability*, 11(6), 1594.
- Loader, A. (2016). Why should you show innovative leadership? . Retrieved from <https://blog.castle.co/innovative-leadership>
- Lombardo, M., and Eichinger, R. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger.
- Maxwell, J. C. (2011). *The Strategy Book : How to Think and Act Strategically for Outstanding Results*. USA: FT-Prentice Hall.
- McEwan, E. K. (2003). *Ten traits of highly effective principals: From good to great performance*: Corwin Press.
- McLaughlin, C. P., and Kunk-Czaplicki, J. A. (2020). Leadership: Theory and Practice by Peter G. Northouse. *Journal of College Student Development*, 61(2), 260-261.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., and Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Nanus, B. (1995). *Visionary leadership* (196): John Wiley & Sons.
- Owen, S. (2015). Innovative Leadership for Twenty-First Century Skill-Building: The Principal's Role in Establishing Futures-Oriented Teacher and Student Learning Cultures and Practices. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 22(4), 45.
- Patterson, S. E. (2008). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence [review]/Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. *Journal of Applied Christian Leadership*, 2(2), 76-80.
- Perera, V. (2016). Innovative leadership. Retrieved from <http://www.themalaymailonline.com/features/article/innovative-leadership>
- Peterson, D. A., and Hicks, M. D. (1996). *Leader as Coach*. Harrow, Middlesex: Personnel Decision.
- Robbins, S., and Coulter, M. (2017). *Management*: Pearson Education.
- Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia Business School.
- Rogers, M. (2000). *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*. New

York: The Free Press.

Rønning, R., Espedal, B., and Jordahl, A. (2010). An exploration of two perspectives on global leadership and the potential consequences for global leadership development. Institute for Research in Economics and Business Administration, The project is financed by The Research Council of Norway.

Rothwell, W. J., and Kazanas, H. C. (2004). Improving on-the-job training: How to establish and operate a comprehensive OJT program: John Wiley & Sons.

Rovinelli, R. J., and Hambleton, R. K. (1976). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity.

Sammons, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. London: Ofsted.

Sears, D. O., Freedman, J. L., and Peplau, L. A. (1985). Close Relationship Social Psychology (5th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Seemiller, C. (2013). The student leadership competencies guidebook: Designing intentional leadership learning and development: John Wiley & Sons.

Senge, P. M. (2000). The academy as learning community: Contradiction in terms or realizable future. *Leading academic change: Essential roles for department chairs*, 15(1), 275-300.

Sergiovanni, T. (2005). *Leadership: What's in it for Schools?*. London: Routledge.

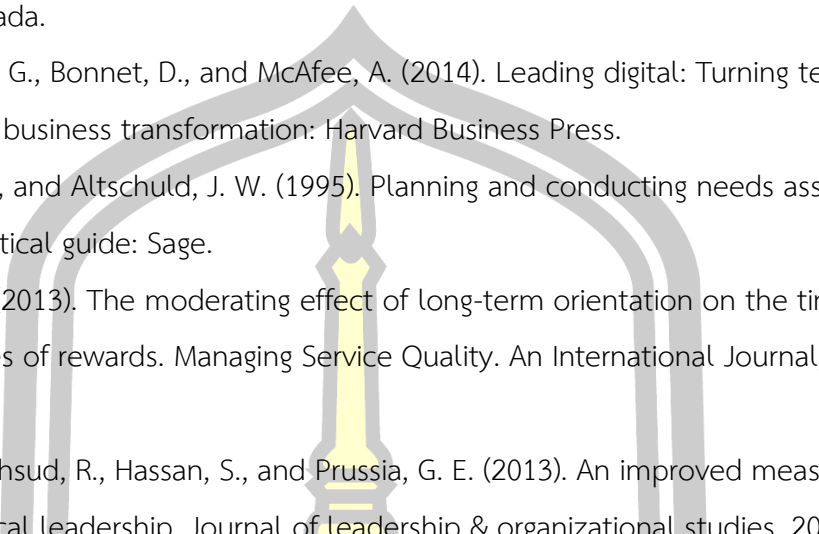
Sharma, P. (2008). *Innovative Leadership*. Retrieved from <http://www.scribd.com/doc14705971/Innovative-Leadership>

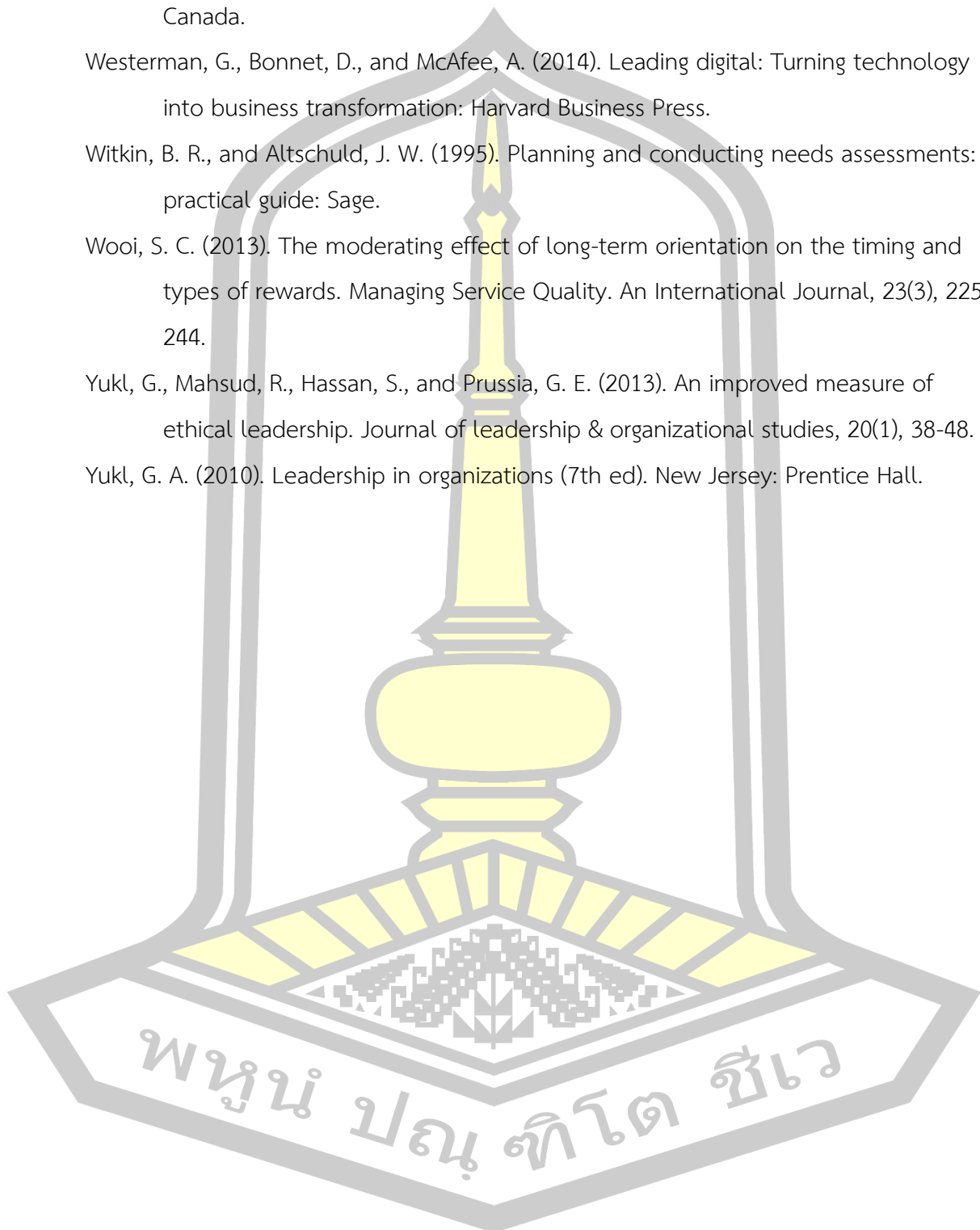
Soleas, E. K. (2020). Leadership Strategies for Driving Educational Innovation: Inspiring School Teams through Vision and Support *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9, 1-28.

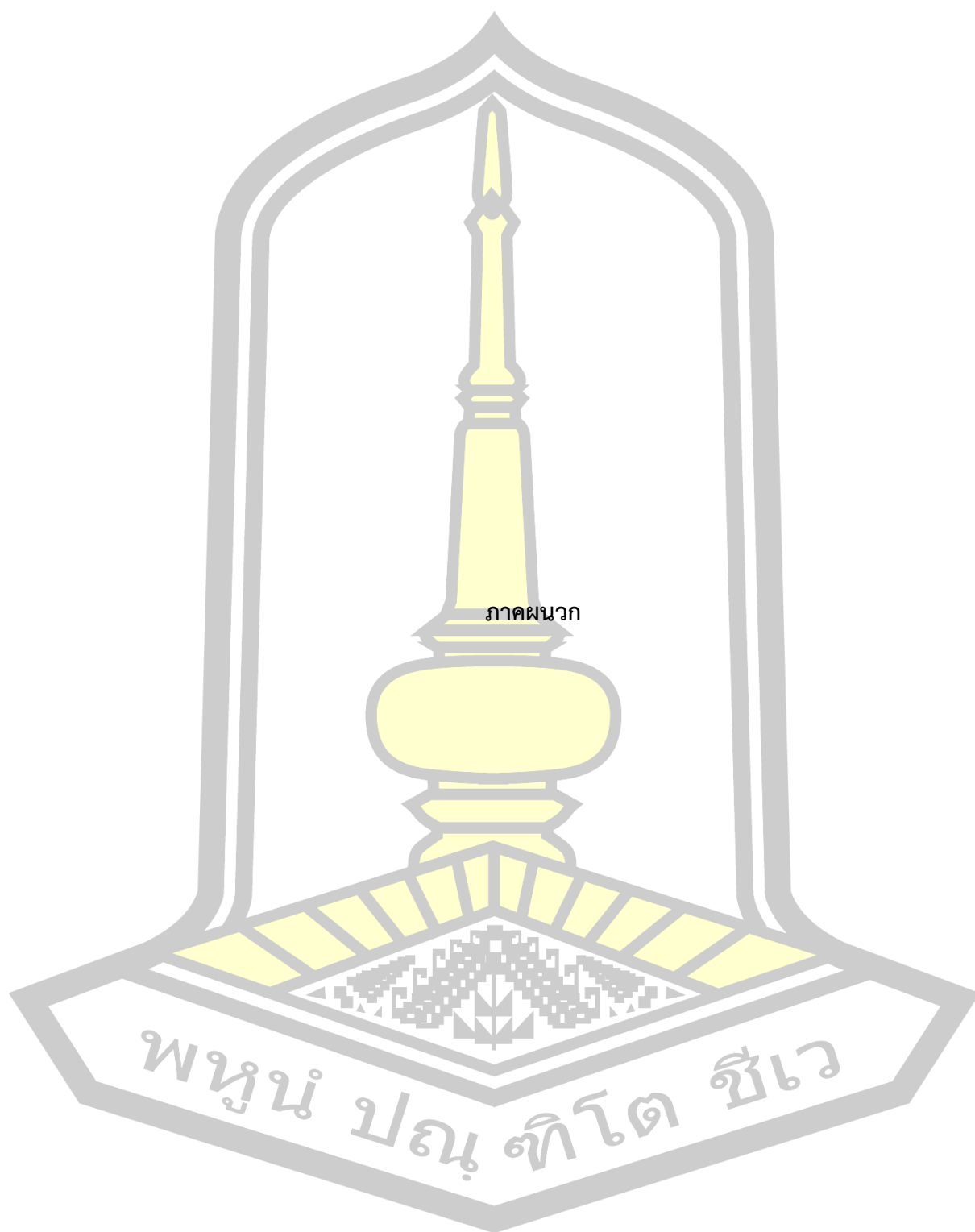
Spahr, P. (2014). What is Innovative Leadership? How Imagination Revolutionizes Business. Retrieved from <http://online.stu.edu/innovativeleadership/#definition.html>

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press (Macmillan).

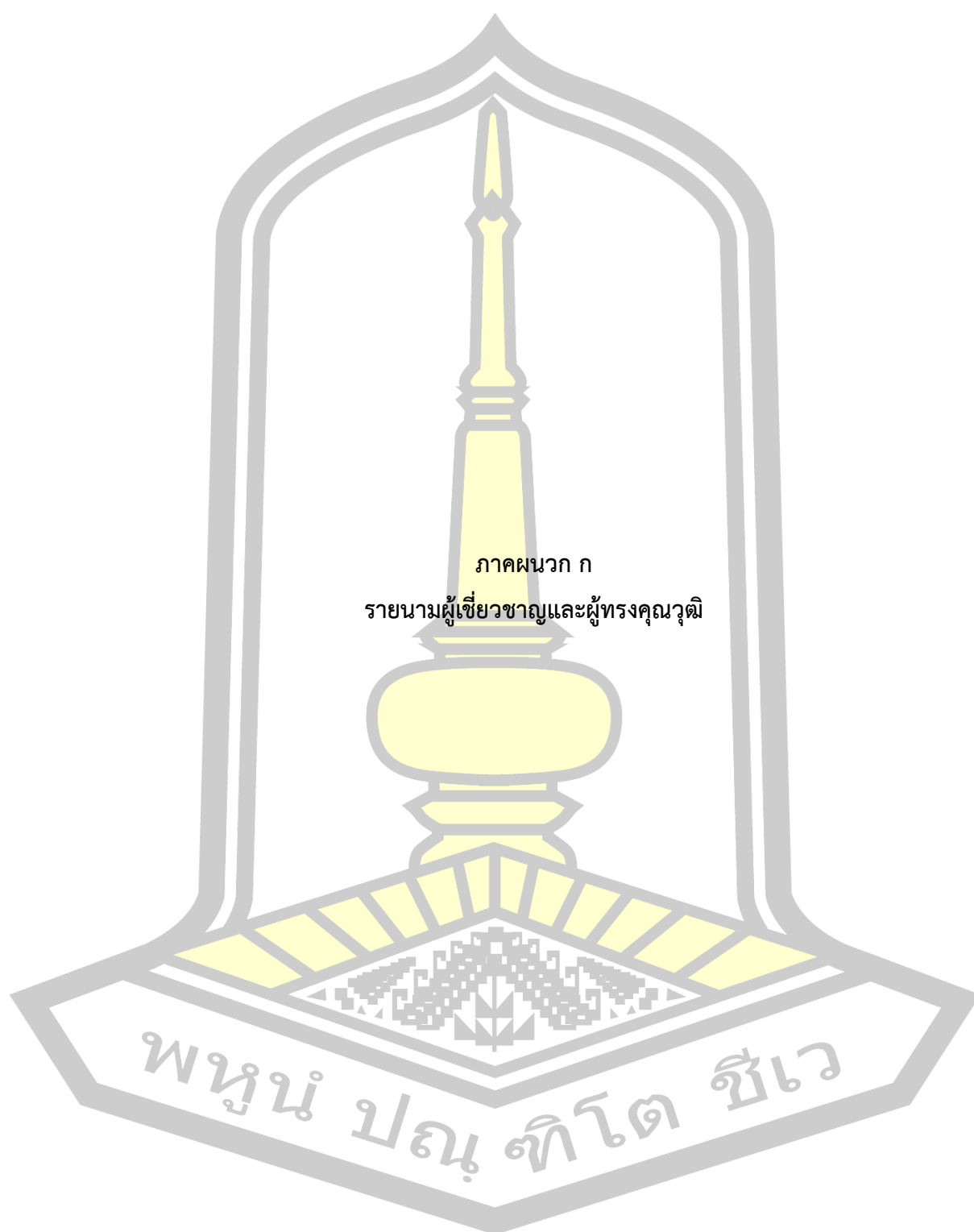
Wallace, F. (2012). *The school principal as leader: guiding schools to better teaching and learning* Fundación Wallace. New York.

- 
- Weiss, D. S., and Legrand, C. (2011). Innovative Intelligence. Ontario: John Wiley & Sons Canada.
- Westerman, G., Bonnet, D., and McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation: Harvard Business Press.
- Witkin, B. R., and Altschuld, J. W. (1995). Planning and conducting needs assessments: A practical guide: Sage.
- Wooi, S. C. (2013). The moderating effect of long-term orientation on the timing and types of rewards. *Managing Service Quality. An International Journal*, 23(3), 225-244.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., and Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed). New Jersey: Prentice Hall.





ภาคผนวก



รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ วุฒิการศึกษา ศษ.ด. การบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี วุฒิการศึกษา กศ.ด. การบริหารการศึกษาดำรงตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา
3. ดร.ตันติกร ชูนาพรม วุฒิการศึกษา กศ.ด. การบริหารการศึกษาและพัฒนการศึกษา ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน วุฒิการศึกษา กศ.ด. สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา
5. รองศาสตราจารย์ ดร.วราพร เอรารวรรณ ค.ด. การวัดและประเมินผลการศึกษา ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา



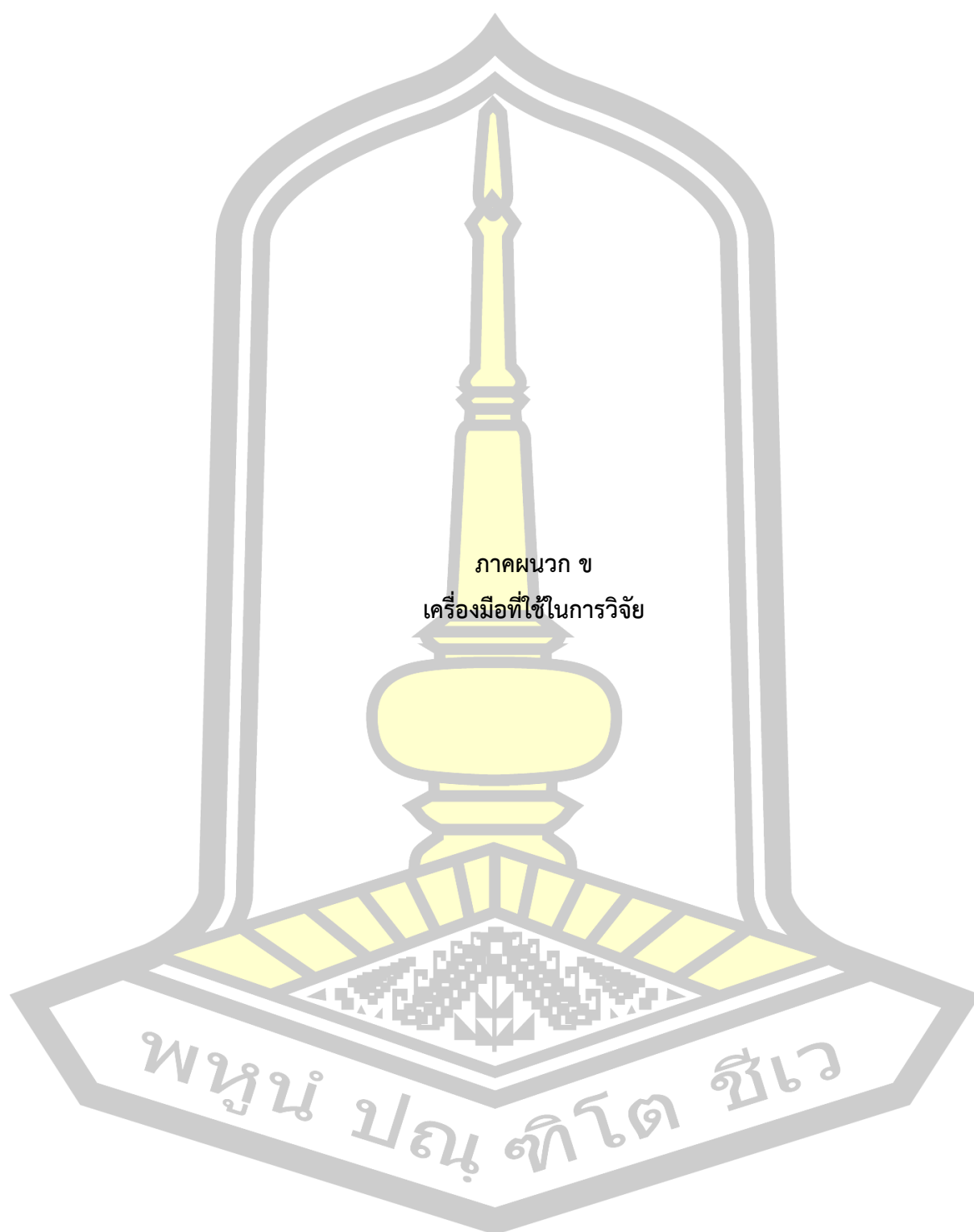
รายนามผู้ให้ข้อมูลที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

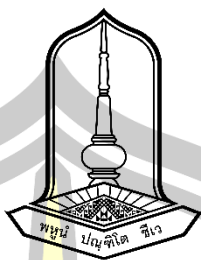
1. นายสัมฤทธิ์ สันเต ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านขว้างใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 (รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ระดับชาติ ครั้งที่ 10 ประจำปีการศึกษา 2563 รางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน)

2. นางวรรณิ ศักดิ์ศรีบุญ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนคางสูงบากไผ่นุ่นโนนศึกษา สพป.ร้อยเอ็ด เขต 1 (รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ระดับชาติ ครั้งที่ 10 ประจำปีการศึกษา 2563 รางวัลเหรียญทอง ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม การจัดการศึกษาโรงเรียนสุขภาวะ ระดับประถมศึกษา ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน)

3. นางสาวกุสุมา สิงห์ทองเศษ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโพนดวน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 (รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งที่ 10 ประจำปีการศึกษา 2563 รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 เหรียญทองผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับปฐมวัย ส่งเสริมการใช้นวัตกรรม PLC ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน)







**แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญ**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา
ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....

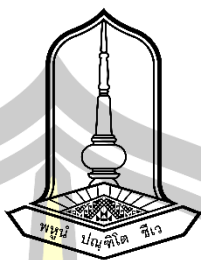
ข้อ	ข้อความตามองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
ด้านการมีวิสัยทัศน์					
1.	ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มี ความเป็นไปได้	+1	0	-1	
2.	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรสามารถ มองเห็นวิธีการปฏิบัติได้		0	-1	
3.	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ในการนำ องค์กรไปสู่ความสำเร็จ			-1	
4.	ผู้บริหารมีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	+1	0	-1	
5.	ผู้บริหารมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ	+1	0	-1	

ข้อ	ข้อความตามองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
6.	ผู้บริหารมีการใช้เวทีการประชุมเชิญชวนให้บุคลากร เห็นคุณค่าในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์นวัตกรรม	+1	0	-1	
7.	ผู้บริหารมีการกำหนดภาระงานของบุคลากรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายของวิสัยทัศน์นวัตกรรม	+1	0	-1	
8.	ผู้บริหารมีการนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาครั้งต่อไป	+1	0	-1	
9.	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	0	-1	
10.	ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	+1	0	-1	
11.	ผู้บริหารมีการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	+1	0	-1	
12.	ผู้บริหารมีความคิด ไตร่ตรอง สุขุม รอบคอบในงานที่ทำ	+1	0	-1	
13.	ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์นวัตกรรมของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ	+1	0	-1	
14.	ผู้บริหารสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	+1	0	-1	
15.	ผู้บริหารมีการศึกษาสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อนำมาสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรม	+1	0	-1	
ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
16.	ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ตั้งไว้ได้	+1	0	-1	
17.	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานร่วมกัน โดยสร้างความตระหนักให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันทำงาน	+1	0	-1	

ข้อ	ข้อความตามองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
18.	ผู้บริหารมีการสร้างเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ในการปฏิบัติงาน	+1	0	-1	
19.	ผู้บริหารมีการให้ความสำคัญกับบุคลากรในโรงเรียน พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น โดยคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	+1	0	-1	
20.	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมใน การวางแผนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของ สถานศึกษา	+1		-1	
21.	ผู้บริหารมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เห็นคุณค่าในตัวของบุคลากร โดยส่งเสริมให้เกิด ชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างกัน	+1		-1	
22.	ผู้บริหารมีการทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามพันธกิจ เพื่อทำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ	+1		-1	
23.	ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาส่งเสริมบุคลากร ในการสร้างนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา สถานศึกษา	+1	0	-1	
ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์					
24.	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษา	+1	0	-1	
25.	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ ในการ แก้ปัญหาหรือการปฏิบัติงาน	+1	0	-1	
26.	ผู้บริหารมีการมองเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหาใน วิธีใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ที่ซับซ้อน	+1		-1	
27.	ผู้บริหารมีการใช้กระบวนการวิจัยค้นหาสิ่งใหม่หรือ วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน	+1		-1	
28.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยีและสารสนเทศ	+1	0	-1	

ข้อ	ข้อความตามองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
29.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ โดยการระดมพลังสมองหรือวิธีการอื่นอยู่เสมอ		0	-1	
30.	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำความคิดสร้างสรรค์นั้น มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	+1		-1	
31.	ผู้บริหารมีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วยความกระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม	+1		-1	
32.	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ	+1		-1	
33.	ผู้บริหารมีการแสวงหาแนวทางการปฏิบัติใหม่ ๆ จากแหล่งสารสนเทศที่หลากหลายอยู่เสมอ	+1		-1	
34.	ผู้บริหารมีความละเอียดรอบคอบในการแก้ปัญหาการทำงานที่ไม่เป็นระบบ	+1		-1	
35.	ผู้บริหารยอมรับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่	+1		-1	
ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม					
36.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยการบูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย		0	-1	
37.	ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา	+1		-1	
38.	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม	+1	0	-1	

ข้อ	ข้อความตามองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
39.	ผู้บริหารมีการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น		0	-1	
40.	ผู้บริหารมีการผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ	+1		-1	
41.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร	+1		-1	
42.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	+1		-1	
43.	ผู้บริหารมีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อเสริมแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	+1		-1	
44.	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	0	-1	
45.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักเข้าสังคมเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น มีการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อต่อยอดแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ	+1	0	-1	
46.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการสร้างมิตรภาพในที่ทำงาน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน			-1	



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู

การตอบแบบสอบถามฉบับนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความจริง เพราะคำตอบที่เป็นจริงจะช่วยให้งานวิจัยฉบับนี้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายวีระพล ทินาคำ

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

หมายเลขโทรศัพท์ 06 1039 1549

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. ตำแหน่ง

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ครู

2. ขนาดสถานศึกษา

☐ ขนาดเล็ก ☐ ขนาดกลาง
☐ ขนาดใหญ่หรือขนาดใหญ่พิเศษ

3. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

4. อายุ

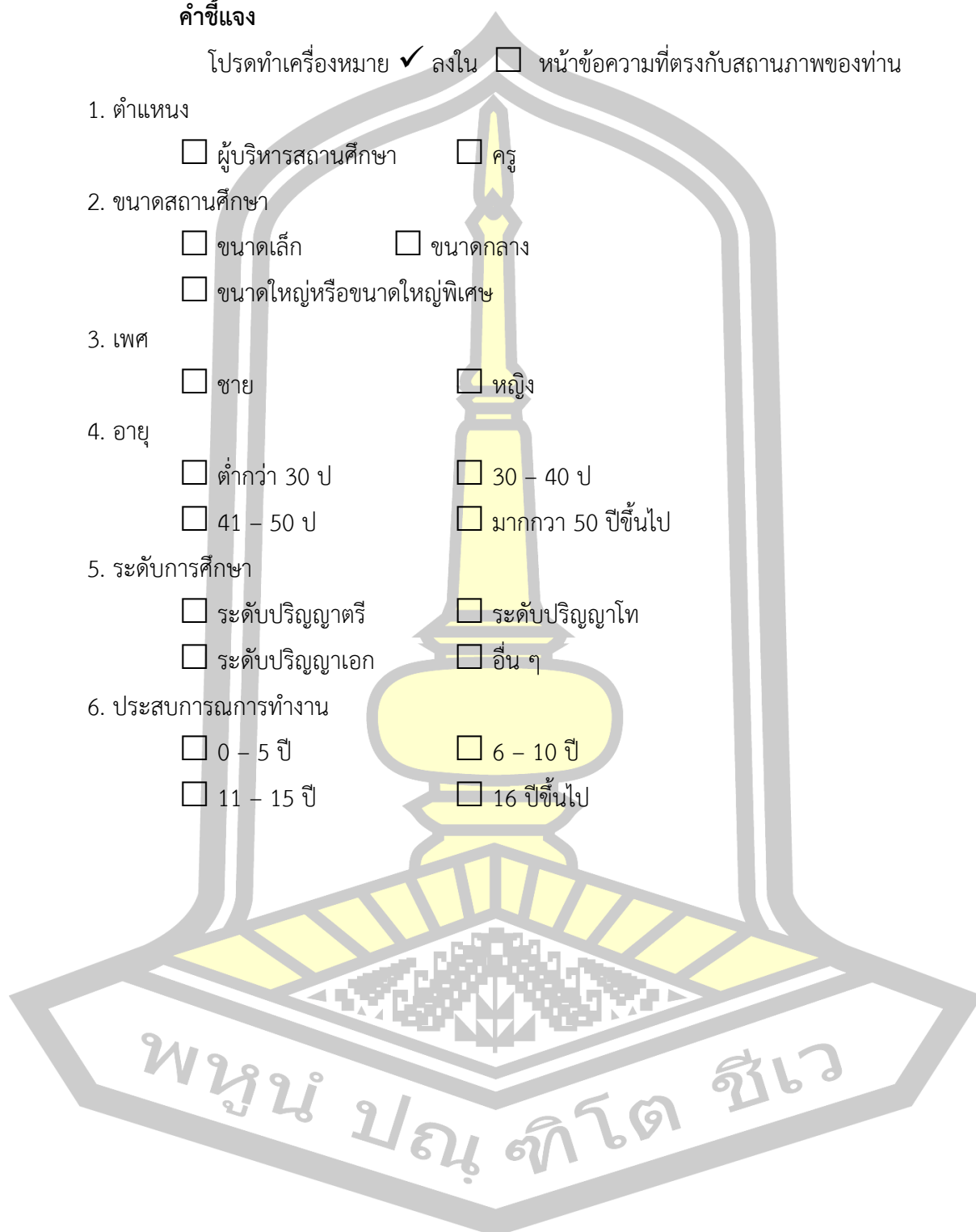
☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 30 – 40 ปี
☐ 41 – 50 ปี ☐ มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

5. ระดับการศึกษา

☐ ระดับปริญญาตรี ☐ ระดับปริญญาโท
☐ ระดับปริญญาเอก ☐ อื่น ๆ

6. ประสบการณ์การทำงาน

☐ 0 – 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี
☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 46 ข้อ
2. โปรดใช้ดุลยพินิจของท่านพิจารณาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามธรรมชาติของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้
 - 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

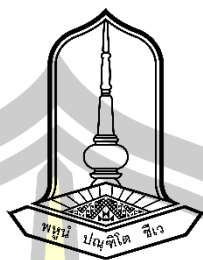
ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านการมีวิสัยทัศน์											
1.	ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้		4	3		1	5	4	3	2	1
2.	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติได้	5	4	3		1	5	4	3	2	1
3.	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.	ผู้บริหารมีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา										
5.	ผู้บริหารมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ	5	4		2	1	5	4	3	2	1
6.	ผู้บริหารมีการใช้เวทีการประชุมเชิงชวนให้บุคลากร เห็นคุณค่าในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์นวัตกรรม	5	4	3			5	4	3	2	1
7.	ผู้บริหารมีการกำหนดภาระงานของบุคลากรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายของวิสัยทัศน์นวัตกรรม	5	4	3			5	4	3	2	1
8.	ผู้บริหารมีการนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาครั้งต่อไป	5	4	3			5	4	3	2	1
9.	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	5	4	3			5	4	3	2	1
10.	ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	5	4	3	2		5	4	3	2	1
11.	ผู้บริหารมีการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	5	4	3	2		5	4	3	2	1
12.	ผู้บริหารมีความคิด ไตร่ตรอง สุขุม รอบคอบในงานที่ทำ	5	4	3	2		5	4	3	2	1
13.	ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์นวัตกรรมของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ	5		3		1	5	4	3	2	1
14.	ผู้บริหารสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	5		3		1	5	4	3	2	1
15.	ผู้บริหารมีการศึกษาสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อนำมาสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง											
16.	ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ตั้งไว้ได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ทำงานร่วมกัน โดยสร้างความตระหนักให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันทำงาน										
18.	ผู้บริหารมีการสร้างเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.	ผู้บริหารมีการให้ความสำคัญกับบุคลากรในโรงเรียนพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20.	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21.	ผู้บริหารมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เห็นคุณค่าในตัวของบุคลากร โดยส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22.	ผู้บริหารมีการทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามพันธกิจเพื่อทำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23.	ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาส่งเสริมบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านความคิดสร้างสรรค์											
24.	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25.	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ ในการแก้ปัญหาหรือการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26.	ผู้บริหารมีการมองเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหาในวิธีใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ที่ซับซ้อน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27.	ผู้บริหารมีการใช้กระบวนการวิจัยค้นหาสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยีและสารสนเทศ		4	3	2	1	5	4	3	2	1
29.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าที่จะ ริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ โดยการระดมพลัง สมองหรือวิธีการอื่นอยู่เสมอ	5	4	3			5	4	3	2	1
30.	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิด สร้างสรรค์ สามารถนำความคิดสร้างสรรค์นั้น มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	5	4	3			5	4	3	2	1
31.	ผู้บริหารมีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วยความ กระฉับกระเฉงรวดเร็วที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และ ประสบการณ์เดิม	5	4	3			5	4	3	2	1
32.	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ	5	4	3	2		5	4	3	2	1
33.	ผู้บริหารมีการแสวงหาแนวทางการปฏิบัติใหม่ ๆ จากแหล่งสารสนเทศที่หลากหลายอยู่เสมอ	5	4	3	2		5	4	3	2	1
34.	ผู้บริหารมีความละเอียดรอบคอบในการแก้ปัญหา การทำงานที่ไม่เป็นระบบ	5	4	3	2		5	4	3	2	1
35.	ผู้บริหารยอมรับผลกระทบที่เกิดจากการ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่		4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม											
36.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยการ บูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
37.	ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดีใน สถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
38.	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยปรับเปลี่ยน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	แผนงานตามความเหมาะสม										
39.	ผู้บริหารมีการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
40.	ผู้บริหารมีการผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
41.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
42.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
43.	ผู้บริหารมีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อเสริมแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
44.	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
45.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักเข้าสังคมเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น มีการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อยืดหยุ่นแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
46.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการสร้างมิตรภาพในที่ทำงาน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



แบบสัมภาษณ์วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)
เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่
 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้ในการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบ
 หรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงขอความอนุเคราะห์จาก
 ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์
 จากท่านในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายวีระพล ทินน้ำคำ

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

หมายเลขโทรศัพท์ 06 1039 1549

ประเด็นสัมภาษณ์

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ผู้สัมภาษณ์ : นายวีระพล ธีน้ำคำ

สถานที่สัมภาษณ์.....

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....
5. ประสบการณ์ในการทำงาน.....

ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ท่านมีความคิดอย่างไรต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในแต่ละองค์ประกอบ และควรดำเนินการอย่างไร จึงจะได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่สมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีประเด็นคำถามการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อหลักการของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ และวัตถุประสงค์ของโปรแกรกดังต่อไปนี้ และท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

หลักการของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและยกระดับประสิทธิภาพของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์แนวทางการบริหารที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา อย่างไรก็ตาม เพื่อให้

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 สามารถขับเคลื่อนการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความพร้อมในด้านทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ จึงมีการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพของผู้นำทางการศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า และรองรับความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

โดยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฉบับนี้ ใช้หลักการ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นแนวทางการบูรณาการการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น และการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้ทักษะเชิงนวัตกรรมในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70%) ซึ่งเกิดขึ้นผ่านการปฏิบัติงานประจำวัน การได้รับมอบหมายภารกิจที่ท้าทาย ส่วนการเรียนรู้จากผู้อื่น (20%) ผ่านกระบวนการศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่ดีจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก และ การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (10%) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรอบรม สัมมนา และกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา

โปรแกรมฉบับนี้ได้รับการออกแบบให้มียุทธศาสตร์หลัก 5 ขั้นตอน ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการวัดผลและประเมินผล โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพในการคิดเชิงนวัตกรรมและสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โปรแกรมดังกล่าวมิได้มุ่งเน้นเพียงการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยใช้โปรแกรมในระบบการศึกษาไทยจะก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายมิติ ประการแรก ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวและ

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา นโยบายและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณภาพ ประการที่สาม ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู นักเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

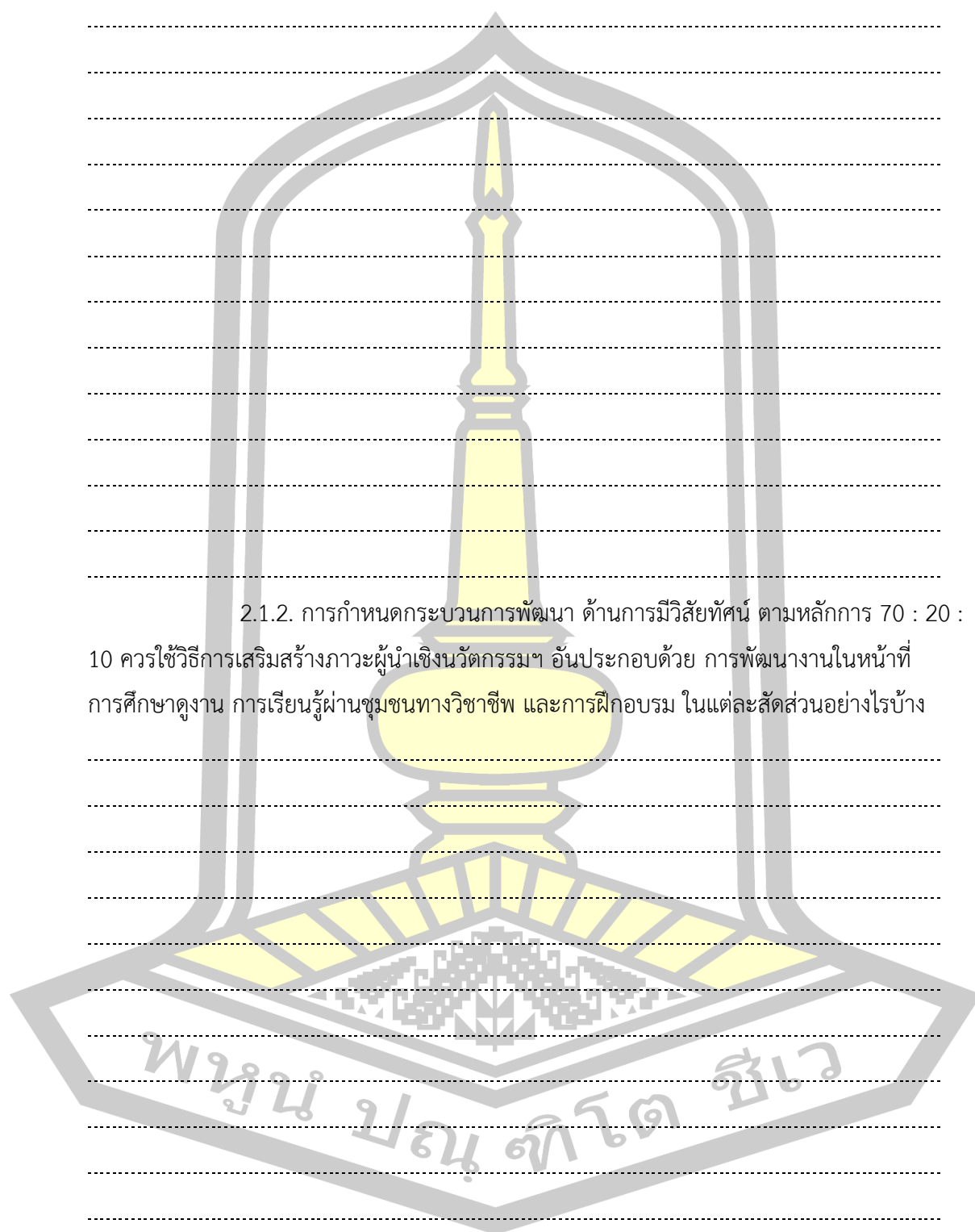


2. เนื้อหาและกิจกรรมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ในแต่ละองค์ประกอบควรเป็นอย่างไร

2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์

2.1.1 การกำหนดเนื้อหาด้านการมีวิสัยทัศน์ ควรมีเนื้อหาสำคัญอะไรบ้างในประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ดังนี้

ตัวบ่งชี้	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	0.61	1
2. การศึกษาสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อนำมาสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรม	0.57	2
3. การกำหนดภาระงานของบุคลากรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายของวิสัยทัศน์นวัตกรรม	0.56	3
4. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ	0.56	3
5. การนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาครั้งต่อไป	0.55	5
6. การใช้เวทีการประชุมเชิงชุมชนให้บุคลากร เห็นคุณค่าในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์นวัตกรรม	0.54	6
7. การสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้	0.53	7
8. การปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	0.50	8
9. การกำหนดเป้าหมายขององค์กรสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติได้	0.48	9
10. การมีความคิด ไตร่ตรอง สุขุม รอบคอบในงานที่ทำ	0.43	10
11. การประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์นวัตกรรมของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ	0.38	11
12. การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	0.36	12
13. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ	0.33	13
14. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	0.30	14
15. และการสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	0.30	14



2.1.2. การกำหนดกระบวนการพัฒนา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามหลักการ 70 : 20 : 10 ควรใช้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ อันประกอบด้วย การพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และการฝึกอบรม ในแต่ละสัดส่วนอย่างไรบ้าง

2.1.3 ควรมีการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ด้านการมีวิสัยทัศน์อย่างไร

2.2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 การกำหนดเนื้อหาด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีเนื้อหาสำคัญอะไรบ้าง ในประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ดังนี้

ตัวบ่งชี้	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา	0.91	1
2. การให้ความสำคัญกับบุคลากรในโรงเรียนพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.90	2
3. การทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ตั้งไว้ได้	0.58	3
4. การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เห็นคุณค่าในตัว of บุคลากร โดยส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างกัน	0.54	4
5. การทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามพันธกิจเพื่อทำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ	0.33	5
6. การนำเทคโนโลยีเข้ามาส่งเสริมบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา	0.33	5
7. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานร่วมกัน โดยสร้างความตระหนักให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันทำงาน	0.32	6
8. การสร้างเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	0.31	7

2.2.2 การกำหนดกระบวนการพัฒนา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตามหลักการ 70 : 20 : 10 ควรใช้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ อันประกอบด้วย การพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และการฝึกอบรม ในแต่ละ สัปดาห์อย่างไรบ้าง

2.2.3 ควรมีการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ด้านการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

พจน ภาณุ จิตต์ ชีวะ

2.3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

2.3.1 การกำหนดเนื้อหาด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ควรมีเนื้อหาสำคัญอะไรบ้าง
ในประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ดังนี้

ตัวบ่งชี้	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การใช้กระบวนการวิจัยค้นหาสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนา งาน	0.91	1
2. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหาร สถานศึกษา	0.71	2
3. การแสวงหาแนวทางการปฏิบัติใหม่ ๆ จากแหล่งสารสนเทศที่ หลากหลายอยู่เสมอ	0.55	3
4. การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำความคิด สร้างสรรค์นั้น มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	0.53	4
5. การมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสมใน สถานการณ์ต่าง ๆ	0.43	5
6. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ	0.39	6
7. การมีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ ในการแก้ปัญหาหรือการ ปฏิบัติงาน	0.38	7
8. การยอมรับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่	0.37	8
9. การส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียนกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยีและสารสนเทศ	0.35	9
10. การมีความคล่องแคล่วในการทำงานด้วยความกระฉับกระเฉงรวดเร็ว ที่ทันสมัยได้อย่างชำนาญ โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และ ประสบการณ์เดิม	0.34	10
11. การมองเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหาในวิธีใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วตาม สถานการณ์ที่ซับซ้อน	0.33	11

2.3.2 การกำหนดกระบวนการพัฒนา ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

ตามหลักการ 70 : 20 : 10 ควรใช้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ อันประกอบด้วย การพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และการฝึกอบรม ในแต่ละ สัปดาห์อย่างน้อยบ้าง

2.3.3 ควรมีการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ด้านการ มีความคิดสร้างสรรค์อย่างไร

พจน ภาณุ จิตต์ ชีวะ

2.4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

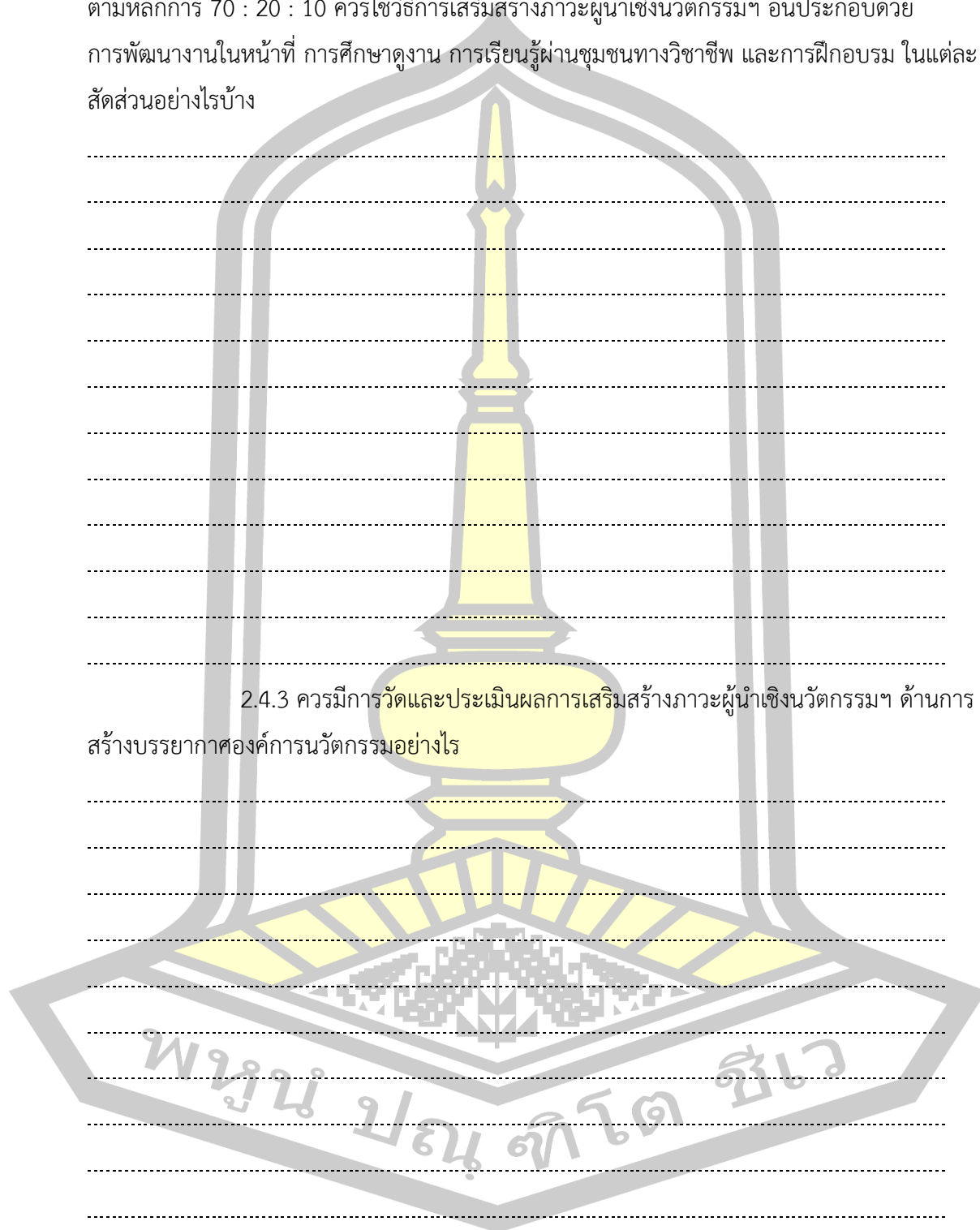
2.4.1 การกำหนดเนื้อหาด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ควรมีเนื้อหาสำคัญอะไรบ้าง ในประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ดังนี้

ตัวบ่งชี้	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา	0.92	1
2. การให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อเสริมแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	0.82	2
3. การผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรม ภายในองค์กร ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ	0.81	3
4. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยการบูรณาการวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย	0.63	4
5. การสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา	0.43	5
6. การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร	0.43	5
7. การมีการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	0.40	7
8. การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	0.39	8

พจนานุกรมศัพท์

2.4.2 การกำหนดกระบวนการพัฒนา ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม
ตามหลักการ 70 : 20 : 10 ควรใช้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ อันประกอบด้วย
การพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และการฝึกอบรม ในแต่ละ
สัดส่วนอย่างไรบ้าง

2.4.3 ควรมีการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ด้านการ
สร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมอย่างไร

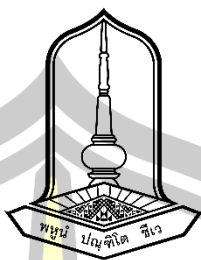


3. การกำหนดชั่วโมงในกระบวนการพัฒนาโดยรวมและแยกรายองค์ประกอบ ควรกำหนด ชั่วโมงตามหลักการ 70 : 20 : 10 เท่าใดบ้าง โดยพิจารณาลำดับความต้องการจำเป็นต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	PNI _{modified}	ลำดับ
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	0.46	3
2. ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.55	1
3. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	0.45	4
4. ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม	0.47	2

4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

พูน ปณฺ ติโต ชีเว



แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้ เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

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
3. เนื้อหาของโปรแกรม										
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ										
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา										
3.4 Module 1 การมีวิสัยทัศน์										
3.5 Module 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง										
3.6 Module 3 การมีความคิดสร้างสรรค์										
3.7 Module 4 การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม										
4. วิธีการพัฒนา										
4.1 Module 1 การมีวิสัยทัศน์										
4.2 Module 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง										
4.3 Module 3 การมีความคิดสร้างสรรค์										
4.4 Module 4 การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม										
5. การวัดและประเมินผล										
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่างและหลังการพัฒนา										
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

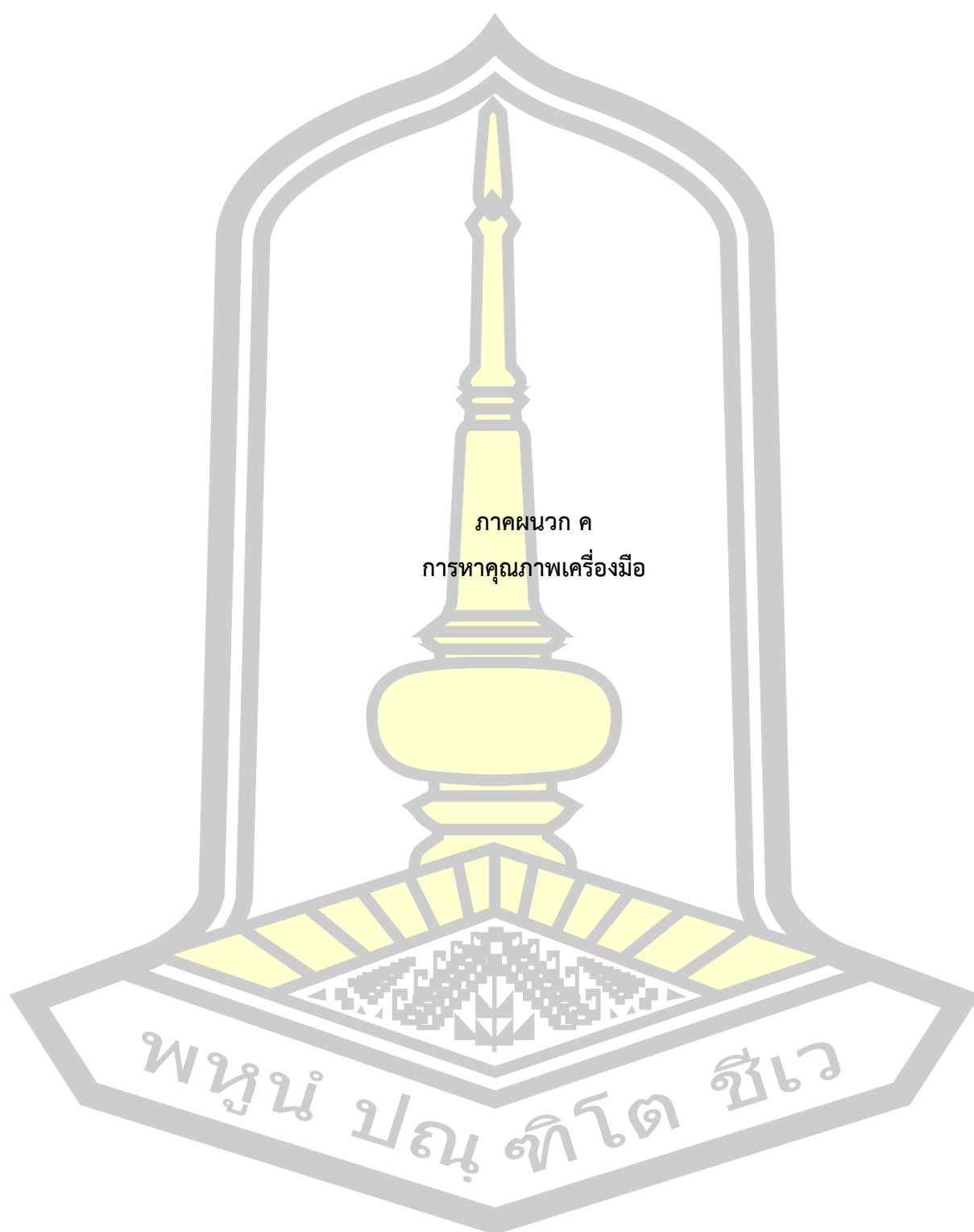
.....

.....

.....

.....

.....



ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผลการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาที่ค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่งก็คือดัชนีความสอดคล้องหรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อคำถามแต่ละข้อ ซึ่งจะพิจารณาคัดเลือกข้อสอบที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่ามีข้อสอบที่เข้าเกณฑ์หรือมีความตรงหรือสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ จำนวน 46 ข้อ จากทั้งหมด 46 ข้อ

สรุปผลการวิเคราะห์พบว่ามีข้อสอบที่ใช้ได้ จำนวน 46 ข้อ และไม่มีข้อสอบที่ต้องตัดทิ้ง/ปรับปรุง ปรากฏดังตาราง 18

ตาราง 18 ดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) เพื่อสร้างโปรแกรมฯ

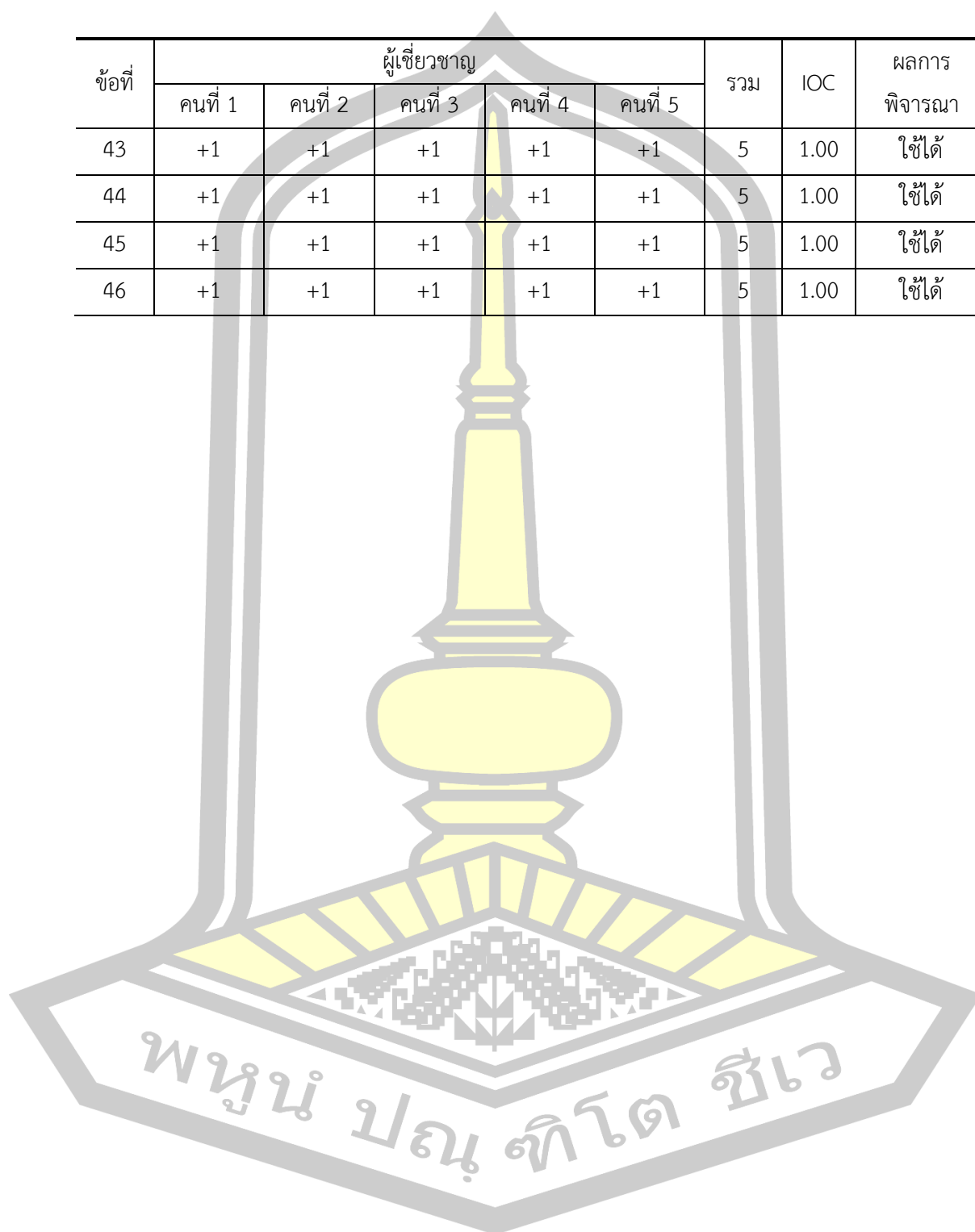
ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	0	0	+1	3	0.60	ใช้ได้
4	+1	+1	0	0	+1	3	0.60	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
40	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
41	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
42	+1	+1	0	0	+1	3	0.60	ใช้ได้

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก (วิธี Item Total Correlation) และการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha coefficient)

หลังจากนำแบบสอบถามฯ ไปทดลองใช้ (try-out) กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน สามารถหาผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ “ค่าอำนาจจำแนก” (Discrimination) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) โดยแบบสอบถามสภาพปัจจุบันฯ จำนวน 46 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.287 ถึง 0.969 มีคุณภาพผ่านเกณฑ์จำนวน 46 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.969 ส่วนแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ฯ จำนวน 46 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ 0.607 ถึง 0.859 มีคุณภาพผ่านเกณฑ์จำนวน 46 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.984 ปรากฏดังตาราง 19

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ “ค่าอำนาจจำแนก” และคุณภาพทั้งฉบับ “ค่าความเชื่อมั่น” (Reliability) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ข้อที่	แบบสอบถามสภาพปัจจุบันฯ		แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ฯ	
	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1	0.339*	0.969	0.846*	0.984
2	0.776*		0.750*	
3	0.756*		0.690*	
4	0.442*		0.787*	
5	0.580*		0.742*	
6	0.580*		0.809*	
7	0.665*		0.761*	
8	0.644*		0.781*	
9	0.818*		0.800*	
10	0.523*		0.688*	
11	0.776*		0.694*	
12	0.523*		0.675*	

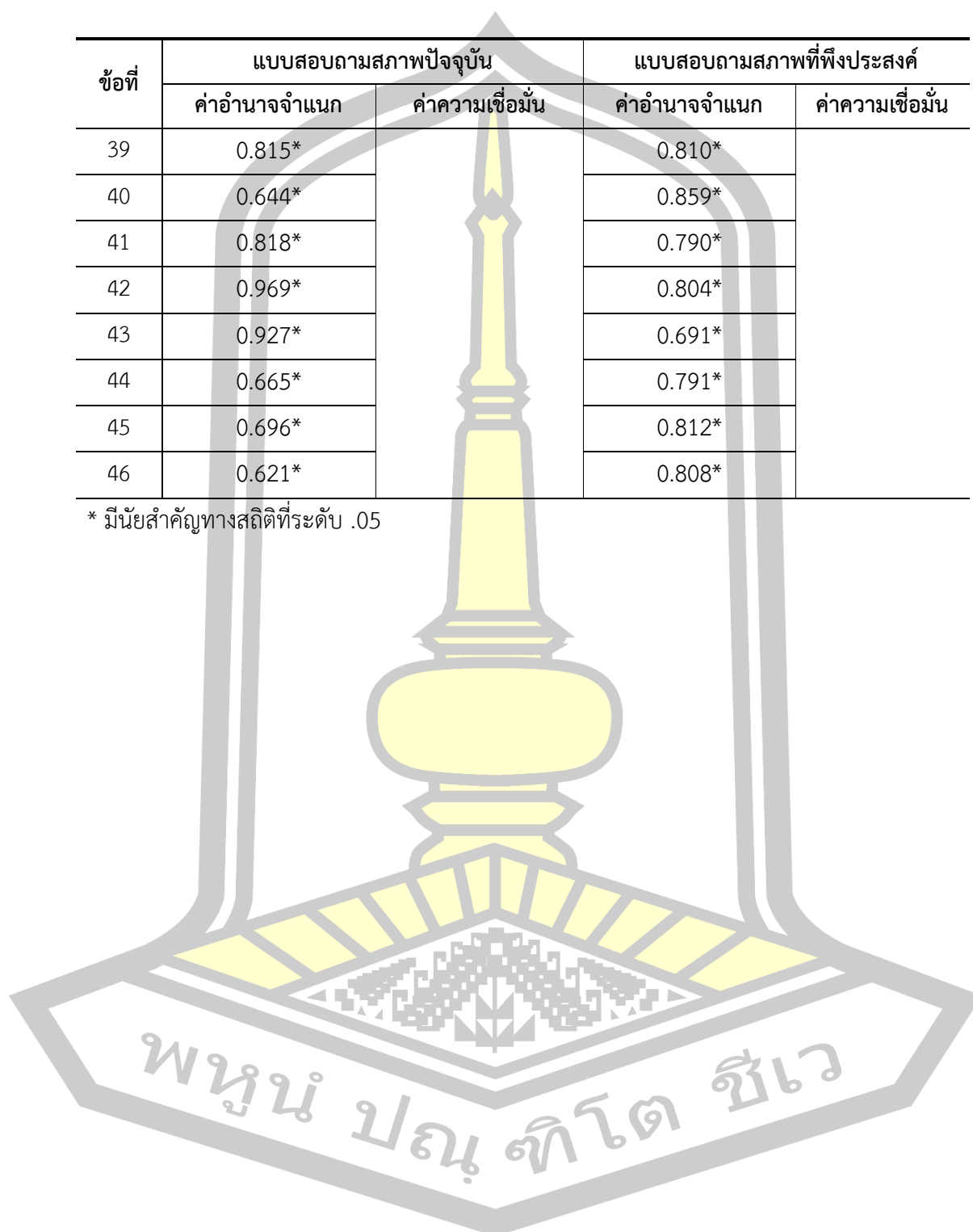
ตาราง 19 (ต่อ)

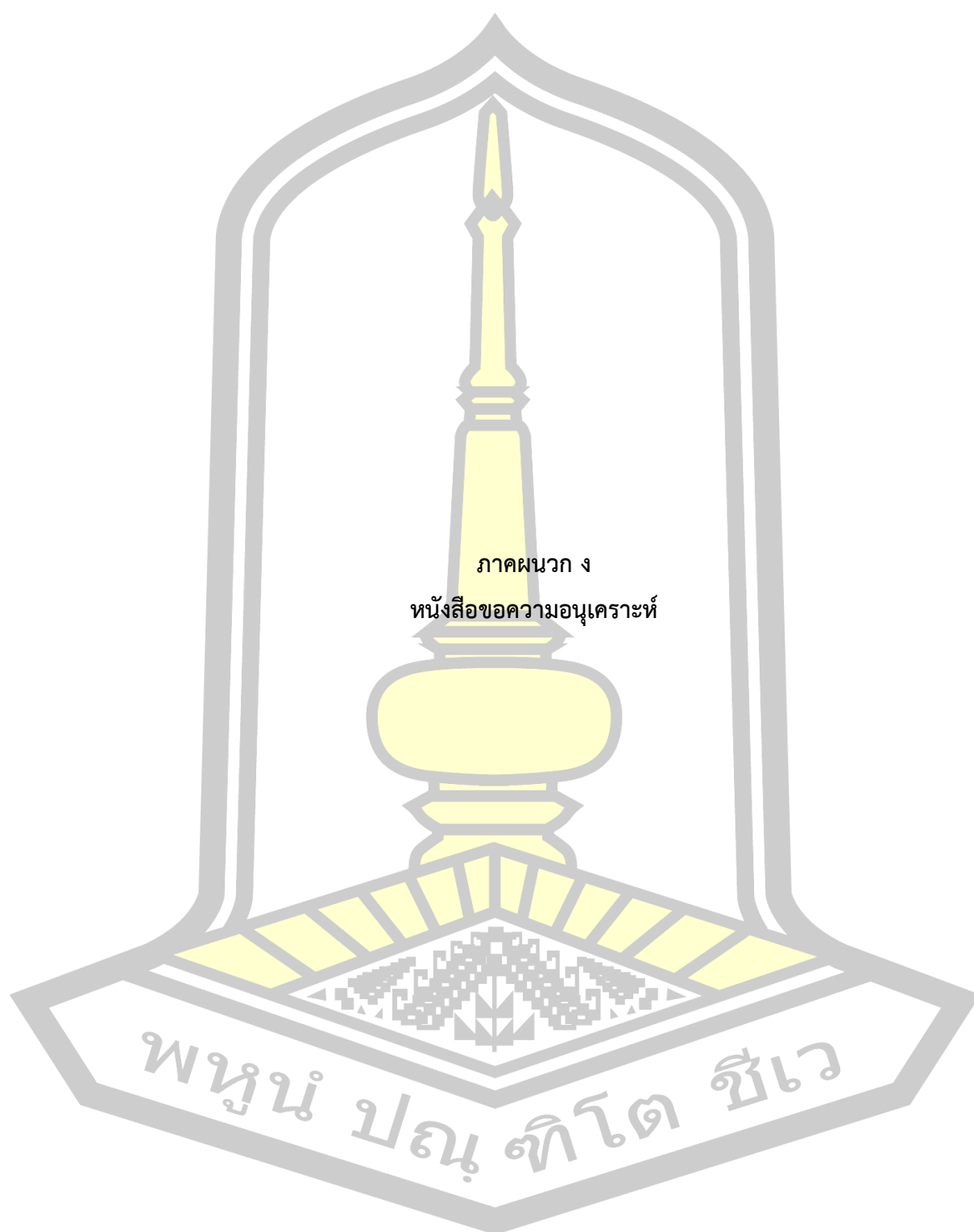
ข้อที่	แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน		แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์	
	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
13	0.665*		0.670*	
14	0.815*		0.747*	
15	0.287*		0.694*	
16	0.815*		0.682*	
17	0.818*		0.825*	
18	0.528*		0.607*	
19	0.442*		0.660*	
20	0.287*		0.759*	
21	0.776*		0.739*	
22	0.741*		0.797*	
23	0.815*		0.707*	
24	0.528*		0.793*	
25	0.696*		0.652*	
26	0.815*		0.749*	
27	0.339*		0.769*	
28	0.756*		0.753*	
29	0.776*		0.816*	
30	0.583*		0.741*	
31	0.583*		0.796*	
32	0.776*		0.667*	
33	0.969*		0.775*	
34	0.665*		0.779*	
35	0.969*		0.756*	
36	0.776*		0.795*	
37	0.33*		0.733*	
38	0.756*		0.815*	

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อที่	แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน		แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์	
	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
39	0.815*		0.810*	
40	0.644*		0.859*	
41	0.818*		0.790*	
42	0.969*		0.804*	
43	0.927*		0.691*	
44	0.665*		0.791*	
45	0.696*		0.812*	
46	0.621*		0.808*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05







ที่ อว 0605.5(2)/ ว2595

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.ตันติกร ชูนาพรม

ด้วย นายวีระพล ทัพน้ำคำ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2" ซึ่งเป็นงานวิจัยในรายวิชา (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธวาคามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

ในการนี้ 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

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

บันทึกลับ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ ว2595

วันที่ 16 กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นายวีระพล ทินน้ำคำ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2" ซึ่งเป็นงานวิจัยในรายวิชา (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวาคามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ ว2595

วันที่ 16 กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ

ด้วย นายวีระพล ทัพน้ำคำ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2" ซึ่งเป็นงานวิจัยในรายวิชา (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวาคามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ คุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว4651

วันที่ 28 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วราพร เอรารวรรณ์

ด้วย นายวีระพล ทินน้ำคำ นิสิตรดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามศิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

บันทึกข้อความ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว4651

วันที่ 28 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี

ด้วย นายวีระพล ทินน้ำคำ นิสิตรดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา ความศิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

บันทึกข้อความ



ที่ อว 0605.5(2)/ว4652

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

13 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่สุวรรณภูมิ

ด้วย นายวิระพล ทินน้ำคำ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัยเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0610391549

บันทึก



ที่ อว 0605.5(2)/ว4652

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

13 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตยืมทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

เรียน

ด้วย นายวิระพล ธีรคำ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา ความดีชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตยืมทรัพย์สินจากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัยเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ คุลีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0610391549



ที่ อว 0605.5(2)/ ว4916

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ด้วย นายวีระพล ทินน้ำคำ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายวีระพล ทินน้ำคำ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสือออน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0610391549

บันทึก



ที่ อว 0605.5(2)/ ว4916

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วย นายวีระพล ทินน้ำคำ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายวีระพล ทินน้ำคำ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0610391549

บันทึกลับ



ที่ อว 0605.5(2)/ว4975

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองแล้ง

ด้วย นายวีระพล ทินน้ำคำ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0610391549

บุญ ภิไธย



ที่ อว 0605.5(2)/ว4975

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านชีเหล็ก

ด้วย นายวีระพล ทินน้ำคำ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0610391549

บุญ ภิไธย



ที่ อว 0605.5(2)/ว4975

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวช้าง

ด้วย นายวีระพล ทินน้ำคำ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0610391549

บุญ ภิไธย



ที่ อว 0605.5(2)/ว4975

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน

ด้วย นายวีระพล ทินน้ำคำ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0610391549

บุญ ภิไธย



ที่ อว 0605.5(2)/ว4975

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

ด้วย นายวีระพล ทินน้ำคำ นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0610391549

บุญ ภิไธย



ภาคผนวก จ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

พูน ปณ จิต ชีเว



โปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2



จัดทำโดย

นายวีระพล ที่นํ้าคำ

นิสิตปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารสถานศึกษาย่อมต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอยู่เสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารให้สามารถบริหารองค์กรด้วยแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างประโยชน์ต่อคุณภาพการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาในอนาคต

โปรแกรมนี้ได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถปรับตัวและขับเคลื่อนองค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ การมีความคิดสร้างสรรค์ที่ช่วยส่งเสริมการคิดนอกกรอบเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหาร และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์และปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

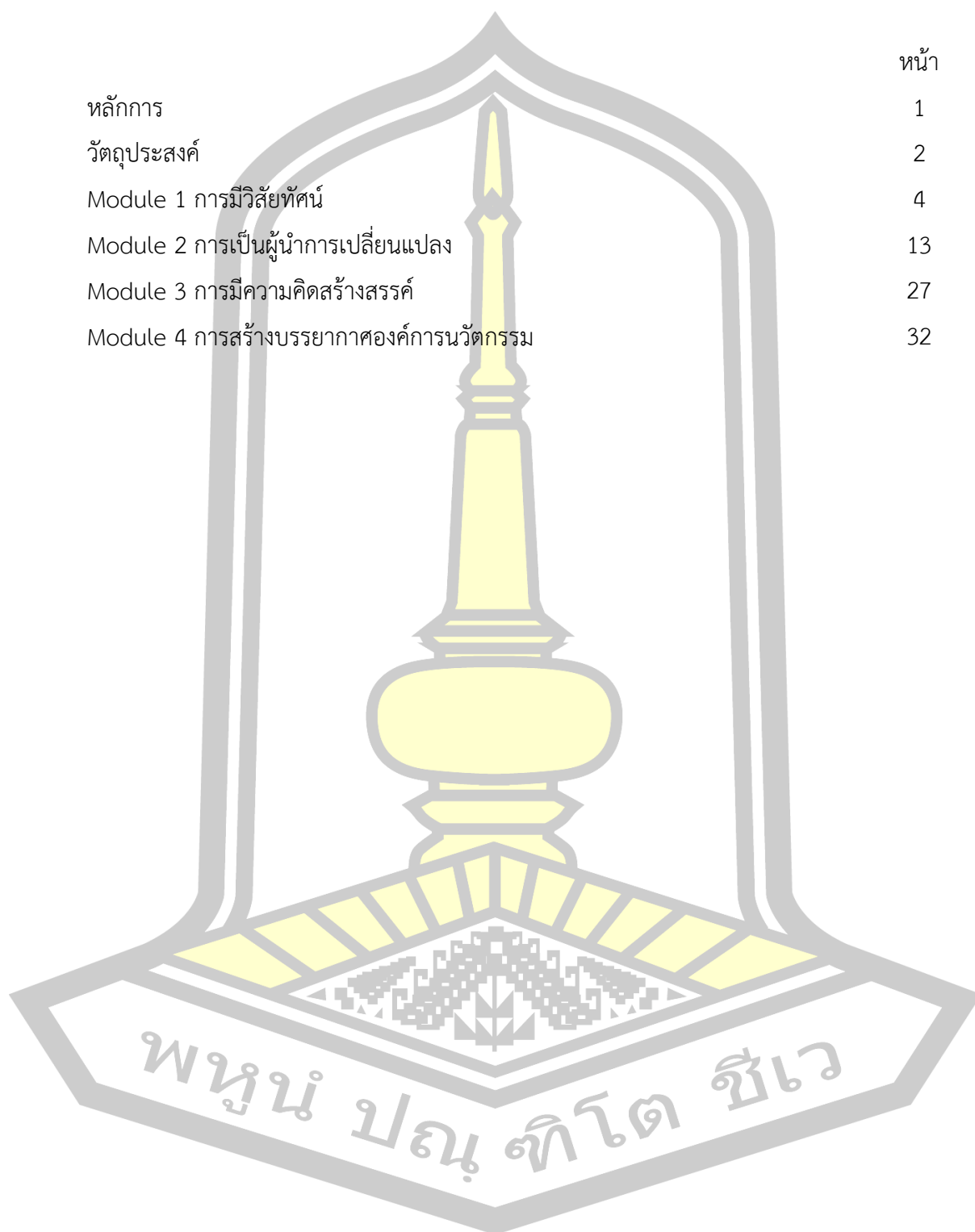
แนวทางการพัฒนาในโปรแกรมนี้อ้างอิงหลักการ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารเรียนรู้จากประสบการณ์จริงเป็นหลัก ร่วมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางวิชาชีพ และการฝึกอบรมที่เป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำความรู้และทักษะไปปรับใช้ได้จริงในสถานศึกษา

การพัฒนาโปรแกรมนี้เกิดขึ้นจากความร่วมมือของหลายฝ่าย ทั้งนักวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนแนวคิดและข้อเสนอแนะเพื่อให้โปรแกรมมีความสมบูรณ์และตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง และสามารถนำไปปรับใช้เพื่อสร้างสรรค์การบริหารที่มีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของไทยให้ก้าวสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น

วีระพล ที่น้ำคำ

สารบัญ

	หน้า
หลักการ	1
วัตถุประสงค์	2
Module 1 การมีวิสัยทัศน์	4
Module 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	13
Module 3 การมีความคิดสร้างสรรค์	27
Module 4 การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม	32



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

หลักการ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม โดยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฉบับนี้ ใช้หลักการ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นแนวทางการบูรณาการการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น และการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้ทักษะเชิงนวัตกรรมในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ดังนี้

- 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70%) เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน การได้รับมอบหมายภารกิจที่ท้าทาย และเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการบริหารงานภายใต้บริบทที่แตกต่างกันของสถานศึกษา
- 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น (20%) เกิดจากการศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่ดีจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก
- 3) การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (10%) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรอบรม สัมมนา และกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา

ส่วนองค์ประกอบของโปรแกรมฯ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการวัดผลและประเมินผล โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพในการคิดเชิงนวัตกรรมและสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โปรแกรมดังกล่าวมิได้มุ่งเน้นเพียงการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยใช้โปรแกรมฯ นี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายมิติ ประการแรก ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างสร้างสรรค์และมีคุณภาพ ประการที่สาม ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู นักเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

เนื้อหา

Module 1 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะในการบูรณาการนวัตกรรมและสารสนเทศเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์
2. การออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษา
3. การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการบริหารและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

Module 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 หัวข้อ ดังนี้

1. การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วม
2. การฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
3. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์
4. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
5. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

Module 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกระบวนการวิจัยและการคิดเชิงสร้างสรรค์
2. การประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา

Module 4 การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 หัวข้อ ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่
2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน

3. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรผ่านระบบการให้รางวัล
4. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดสร้างสรรค์

กระบวนการพัฒนา

1. การพัฒนางานในหน้าที่ จำนวน 98 ชั่วโมง คิดเป็น 70% โดยมีรายละเอียด ดังนี้
 - 1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 21 ชั่วโมง
 - 1.2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 35 ชั่วโมง
 - 1.3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 14 ชั่วโมง
 - 1.4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม จำนวน 28 ชั่วโมง
2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ จำนวน 28 ชั่วโมง คิดเป็น 20% โดยมีรายละเอียด ดังนี้
 - 2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 6 ชั่วโมง
 - 2.2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 10 ชั่วโมง
 - 2.3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 4 ชั่วโมง
 - 2.4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม จำนวน 8 ชั่วโมง
3. การฝึกอบรม จำนวน 14 ชั่วโมง คิดเป็น 10% โดยมีรายละเอียด ดังนี้
 - 3.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 3 ชั่วโมง
 - 3.2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 ชั่วโมง
 - 3.3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 2 ชั่วโมง
 - 3.4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม จำนวน 4 ชั่วโมง

การวัดและประเมินผล

1. การประเมินความรู้และทักษะก่อน - หลังการเสริมสร้าง
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการเสริมสร้างตามโปรแกรม

พูน ปณ จิต ชีวะ

Module 1

การมีวิสัยทัศน์ (30 ชั่วโมง)

หลักการ

การมีวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างสร้างสรรค์และมีเป้าหมายที่ชัดเจน วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมเป็นกลไกหลักที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงผ่านกระบวนการบริหารและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. การพัฒนาทักษะในการบูรณาการนวัตกรรมและสารสนเทศเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์กร การบูรณาการนวัตกรรมและสารสนเทศจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลเชิงลึกและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมจะช่วยให้วิสัยทัศน์มีความแม่นยำ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับอนาคต (Bryson, 2011)

หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทักษะดังกล่าวคือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการกำหนดวิสัยทัศน์ เทคโนโลยีเช่น Big Data และ AI ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์แนวโน้มและพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างแม่นยำ นอกจากนี้ซอฟต์แวร์วางแผนยุทธศาสตร์ เช่น Balanced Scorecard และ Dashboard ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การบริหารและติดตามผลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Hamel & Prahalad, 1994)

การบูรณาการนวัตกรรมเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ๆ เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์มีประสิทธิภาพมากขึ้น การนำแนวคิด Design Thinking มาใช้ช่วยให้สามารถพัฒนาแผนงานที่

ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และทดลองแนวทางใหม่ๆ จะช่วยให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Northouse, 2018)

นอกจากนวัตกรรมและเทคโนโลยีแล้ว ทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลก็เป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้บริหารจำเป็นต้องสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ การฝึกอบรมด้านการจัดการข้อมูลและการแปลความหมายของข้อมูลช่วยให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ (Senge, 2006)

การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันยังเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่ช่วยให้การบูรณาการนวัตกรรมและสารสนเทศประสบความสำเร็จ การจัดตั้งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันได้อย่างต่อเนื่อง การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันแบบเรียลไทม์ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวกในการสื่อสารระหว่างทีมงาน (Kotter, 2012)

สรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะในการบูรณาการนวัตกรรมและสารสนเทศเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ร่วมกันช่วยให้บุคลากรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เมื่อมีการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในองค์กรการศึกษา จะช่วยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับอนาคตได้อย่างมั่นคง

2. การออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษา

การออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยวิสัยทัศน์ที่ดีควรสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษานั้นต้องอาศัยการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุน (Bryson, 2011)

ในการออกแบบวิสัยทัศน์ จำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาโดยใช้เครื่องมือ เช่น SWOT และ PESTLE เพื่อประเมินปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือแนวโน้มทางการศึกษาที่กำลังได้รับความนิยม (Senge, 2006) การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รับจะช่วยให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีความสมจริงและสามารถนำไปใช้ได้จริง

นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกระบวนการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวทางของโรงเรียนในอนาคต การมีส่วนร่วมนี้ช่วยสร้างความเป็นเจ้าของ

ร่วมกันและทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ (Kotter, 2012) การสร้างความเข้าใจและความสอดคล้องระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีและนวัตกรรมยังมีบทบาทสำคัญในการออกแบบวิสัยทัศน์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษา การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เช่น EMIS (Education Management Information System) ช่วยให้ออกแบบและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hamel & Prahalad, 1994) ข้อมูลที่ได้สามารถใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียน รวมถึงการออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้แบบดิจิทัลหรือการใช้ AI ในการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ยังช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงแนวทางการสอนให้สอดคล้องกับแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างของโรงเรียนที่นำวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ High Tech High School ในสหรัฐอเมริกา โรงเรียนแห่งนี้มุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงโครงงาน (Project-Based Learning) เพื่อส่งเสริมทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหาของนักเรียน นอกจากนี้ยังใช้เทคโนโลยีและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการออกแบบแนวทางการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับยุคสมัย ซึ่งเป็นตัวอย่างของการใช้วิสัยทัศน์ในการปรับเปลี่ยนแนวทางการศึกษาของโรงเรียนให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน (Northouse, 2018)

สรุปได้ว่า การออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย และการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถเติบโตและพัฒนานักเรียนให้มีความพร้อมสำหรับอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการบริหารและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่มีโครงสร้างชัดเจนและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้อย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ที่ถูกถ่ายทอดอย่างถูกต้องช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร และทำให้การดำเนินการเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด (Kotter, 2012)

การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เกิดผลสำเร็จต้องเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งหมายถึงการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สามารถวัดผลได้ ด้วยการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการติดตามผลเป็นระยะ (Bryson, 2011) การมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมช่วย

ให้บุคลากรสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรและทำความเข้าใจถึงบทบาทของตนในการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์กร

นอกจากนี้ การสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของวิสัยทัศน์ การใช้เครื่องมือทางการบริหาร เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการและกิจกรรมกลุ่ม ช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันวางแผนในการดำเนินงาน (Northouse, 2018) การมีส่วนร่วมนี้ช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในวิสัยทัศน์และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

กลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ การใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุม อีเมล วิดีโอประชุม และแพลตฟอร์มออนไลน์ ช่วยให้การเผยแพร่วิสัยทัศน์เป็นไปอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง (Senge, 2006) การสื่อสารที่ดีต้องมีความชัดเจน และสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ นำไปสู่การมีส่วนร่วมที่แท้จริงในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง เพราะการปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรอาจเผชิญกับแรงต้านจากบุคลากรบางส่วน การให้การสนับสนุนด้านจิตวิทยา และการสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยลดความกังวลและเพิ่มการยอมรับในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Hamel & Prahalad, 1994)

สุดท้ายนี้ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ การใช้ดัชนีวัดผล (KPIs) และการตรวจสอบความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน (Kotter, 2012) ความยืดหยุ่นในการปรับปรุงแผนงานตามผลการประเมินเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

สรุปได้ว่า การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริงต้องอาศัยการบริหารที่เป็นระบบ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เมื่อองค์ประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกัน องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้อย่างมั่นคง

กระบวนการพัฒนา

1. การพัฒนางานในหน้าที่ 21 ชั่วโมง

1.1 การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จำลองเกี่ยวกับการสร้างและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ โดยใช้กรณีศึกษาและแบบฝึกหัดการวิเคราะห์แนวโน้มทางการศึกษา

1.2 การเรียนรู้ผ่านโครงการจริงในสถานศึกษา โดยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาและนำเสนอโครงการเกี่ยวกับการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

1.3 การเข้าร่วมเวิร์กช็อปแบบมีส่วนร่วมที่จำลองสถานการณ์การบริหารองค์กรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับการดำเนินการตามวิสัยทัศน์

1.4 การทำงานเป็นทีมในกิจกรรมจำลอง เช่น การจัดประชุมระดมสมองเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ของสถานศึกษา และการทดลองใช้แผนปฏิบัติการในสภาพแวดล้อมที่ควบคุมได้

2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ 6 ชั่วโมง

2.1 การศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ โดยให้ผู้เข้าร่วมได้สัมผัสแนวทางการบริหารจัดการจริง ศึกษากระบวนการตัดสินใจ และการขับเคลื่อนแผนพัฒนาสถานศึกษา

2.2 การจัดกิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์ โดยการจัดกลุ่มอภิปรายเชิงปฏิบัติการ ให้ผู้เข้าร่วมได้นำเสนอและวิเคราะห์กรณีศึกษาจริงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสัยทัศน์

2.3 การเข้าร่วมเครือข่ายผู้นำทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและรับฟังมุมมองจากผู้นำทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวโน้มปัจจุบัน

2.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับองค์กรภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อเรียนรู้แนวทางการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในเชิงระบบ และประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา

3. การฝึกอบรม 3 ชั่วโมง

3.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม โดยให้ผู้เข้าร่วมได้ฝึกใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เช่น SWOT Analysis และ Balanced Scorecard เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ

3.2 การบรรยายโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการพัฒนานวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างแนวคิดและตัวอย่างจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

3.3 การเวิร์กช็อปจำลองสถานการณ์ ที่ให้ผู้เข้าร่วมฝึกแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารและการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจและการดำเนินกลยุทธ์ในสถานศึกษา

3.4 การใช้กรณีศึกษาจากสถานศึกษาที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และนำแนวทางเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในบริบทของตนเอง

การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการเสริมสร้าง

1.1 แบบสอบถามวัดระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ เพื่อระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา

1.2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อประเมินแนวทางปัจจุบัน และวิเคราะห์ปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความพึงพอใจของบุคลากร

2. ระหว่างการเสริมสร้าง

2.1 การสังเกตพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมการวางแผนวิสัยทัศน์

2.2 การสะท้อนความคิดจากการฝึกปฏิบัติและกิจกรรมการเรียนรู้ โดยใช้แบบฟอร์มสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection Sheet)

2.3 การวิเคราะห์แนวโน้มของผลการประเมินระหว่างการพัฒนาเพื่อปรับปรุงแนวทางและกิจกรรมให้เหมาะสม

3. หลังการเสริมสร้าง

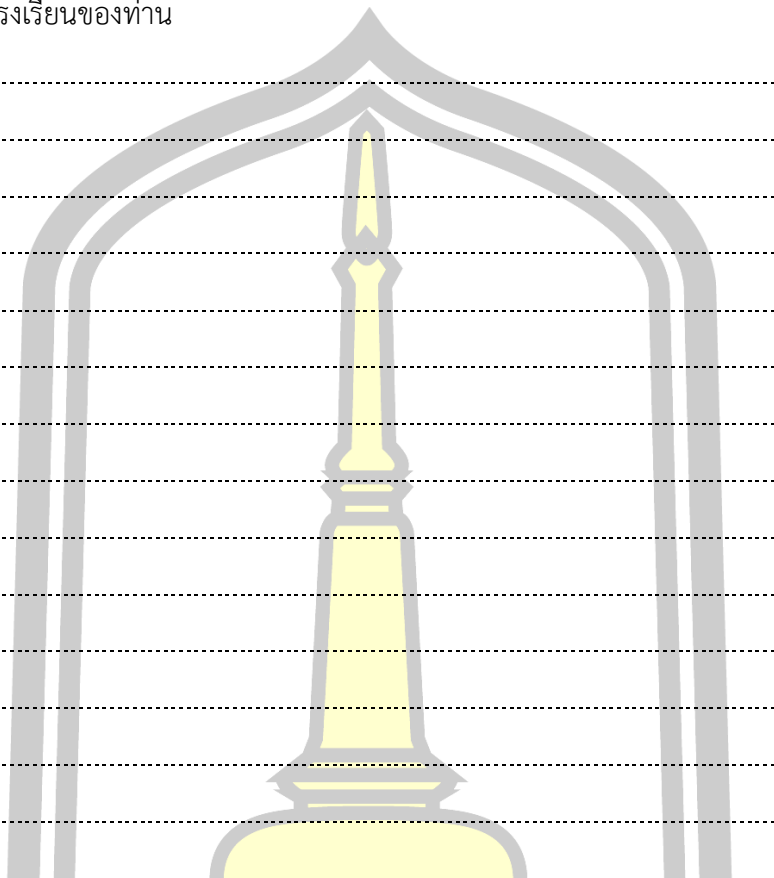
3.1 การทดสอบภาคปฏิบัติเพื่อประเมินการนำวิสัยทัศน์ไปใช้จริง โดยใช้แบบประเมินตนเองและการประเมินจากผู้ร่วมงาน

3.2 การติดตามผลการนำไปใช้ในสถานศึกษาผ่านแบบประเมินและการสัมภาษณ์ โดยใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสังเกตพฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

3.3 การประชุมสรุปผลและวางแผนต่อยอดในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในการวางแผนขั้นตอนถัดไป

6. เสนอแนวทางในการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนของท่าน

บุคลากรในโรงเรียนของท่าน

A yellow candle with a flame is centered within a grey archway. The background is white with horizontal dashed lines.

7. จากที่ได้ศึกษาและทำแบบฝึกหัด ท่านคิดว่าการบูรณาการนวัตกรรมการเรียนการสอนและมีบทบาทสำคัญต่ออนาคตของการศึกษาหรือไม่ เพราะเหตุใด

บทบาทสำคัญต่ออนาคตของการศึกษาหรือไม่ เพราะเหตุใด

บรรณานุกรม

- Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., ... & Zaharia, M. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50-58.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51).
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Picciano, A. G. (2012). The evolution of big data and learning analytics in American higher education. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 16(3), 9-20.
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach*. Pearson.
- Sahlberg, P. (2011). *Finnish lessons: What can the world learn from educational change in Finland?* Teachers College Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

Module 2

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (50 ชั่วโมง)

หลักการ

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาผ่านนวัตกรรมและกลยุทธ์ที่ทันสมัย โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ คาดการณ์แนวโน้มอนาคต และปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาองค์กร ผู้นำต้องส่งเสริมการเรียนรู้ การคิดค้น นวัตกรรม และสร้างความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม
2. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

เนื้อหา

1. การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วม

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกองค์กร การนำพาการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Kotter, 2012) การสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ยังช่วยให้เกิดแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Fullan, 2014)

1.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างสำหรับการเรียนรู้และการพัฒนา จะทำให้บุคลากรมีความพร้อมในการปรับตัวและยอมรับแนวทางใหม่ ๆ (Schein, 2010) ผู้นำต้องส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Northouse, 2018) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการทำงานร่วมกันจะช่วยให้แนวคิดที่ได้รับจากบุคลากร

สามารถนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานที่ (Bryson, 2011)

1.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรและนักเรียนในการกำหนดแนวทางใหม่

กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร การใช้การประชุมระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อรวบรวมแนวคิดจากบุคลากรทุกระดับ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ (Bolman & Deal, 2017) นอกจากนี้ การจัดเวทีเสวนาเพื่ออภิปรายแนวทางใหม่จะช่วยให้เกิดการยอมรับและสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร (Argyris, 1991) การมีส่วนร่วมจากบุคลากรจะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและลดความต้านทานจากผู้ที่ได้รับผลกระทบ

1.3 การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วม

ในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง องค์กรสามารถใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Microsoft Teams, Zoom และ Google Workspace ในการสื่อสารและแบ่งปันความคิดเห็น (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) การใช้แบบสำรวจดิจิทัลเพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นของบุคลากรช่วยให้องค์กรสามารถประเมินแนวโน้มและความต้องการของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Systems) ยังช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Nonaka & Takeuchi, 1995)

1.4 การสร้างภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (Goleman, 2000) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเปิดรับความคิดเห็นจากทุกฝ่าย สนับสนุนให้บุคลากรมีบทบาทสำคัญในกระบวนการตัดสินใจ และปรับเปลี่ยนแนวทางตามข้อมูลที่ได้รับ (Heifetz, 1994) นอกจากนี้ การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Bass & Riggio, 2006)

1.5 กรณีศึกษา

หลายประเทศได้นำแนวทางการมีส่วนร่วมมาใช้เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เช่น ฟินแลนด์ ใช้แนวทางการมีส่วนร่วมของครู นักเรียน และผู้ปกครองในการออกแบบหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน (Sahlberg, 2011) สิงคโปร์ สนับสนุนการมีส่วนร่วมผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลและการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรมีบทบาทในการพัฒนานโยบายการศึกษา (Ng, 2017)

สรุปได้ว่า การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วมช่วยให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมใน

กระบวนการตัดสินใจช่วยลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความเข้าใจร่วมกัน ผู้นำที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืนและประสบความสำเร็จในระยะยาว

2. การฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

การฟังเป็นหนึ่งในทักษะการสื่อสารที่สำคัญที่สุดในชีวิตประจำวันและในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำและการทำงานร่วมกับผู้อื่น การฟังที่ดีไม่ใช่เพียงแค่การรับฟังข้อมูล แต่ยังหมายถึงการเข้าใจความรู้สึกและความคิดของผู้พูดอย่างแท้จริง ซึ่งนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น (Rogers & Farson, 2015) เมื่อเราฟังอย่างตั้งใจและเปิดใจ เราจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้พูด และช่วยให้พวกเขากลับมาคิด กล้าแสดงออก และมีพลังในการขับเคลื่อนเป้าหมายของตนเอง (Goleman, 2017)

2.1 หลักการของการฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

การฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจต้องอาศัยหลักการที่สำคัญหลายประการ หนึ่งในนั้นคือ การฟังอย่างตั้งใจ หรือ Active Listening ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญกับผู้พูดอย่างเต็มที่ หลีกเลี่ยงสิ่งรบกวน และใช้ภาษาที่สื่อถึงความสนใจ เช่น การสบตา การพยักหน้า และการตอบสนองอย่างเหมาะสม (Mehrabian, 2019) นอกจากนี้ การสะท้อนกลับและการทวนคำพูด เป็นอีกหนึ่งเทคนิคสำคัญที่ช่วยให้ผู้พูดรู้สึกว่าการฟังได้รับการใส่ใจและให้ความสำคัญ การทวนคำพูดของผู้พูดในแบบของเราเองช่วยให้เกิดการยืนยันว่าข้อความถูกต้อง และสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน (Brown, 2020)

การใช้คำถามเพื่อกระตุ้นความคิด เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้ผู้พูดสามารถมองเห็นปัญหาหรือแนวทางใหม่ ๆ คำถามที่ดีสามารถเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และช่วยให้ผู้พูดสะท้อนความคิดของตนเองได้ชัดเจนขึ้น (Covey, 2021) นอกจากนี้ การใช้ภาษาที่เหมาะสม เช่น การสบตาและการแสดงออกทางสีหน้า ยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการสนทนาที่เปิดกว้างและเป็นมิตร (Sinek, 2016) เมื่อเราสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผู้พูดจะรู้สึกสบายใจและกล้าเปิดเผยความคิดของตนเองมากขึ้น

2.2 ประโยชน์ของการฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

การฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจมีประโยชน์มากมาย ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล แต่ยังช่วยส่งเสริมความมั่นใจและความคิดสร้างสรรค์ให้กับผู้พูด การที่ผู้นำมีทักษะการฟังที่ดีสามารถช่วยให้ทีมงานมีแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kotter, 2012) นอกจากนี้ การฟังที่ดีช่วยให้เราสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และนำไปปรับใช้ในการดำเนินชีวิตและการทำงานของเราเอง (Duckworth, 2018) การฟังที่มี

คุณภาพยังมีผลต่อพฤติกรรมขององค์กร โดยช่วยให้เกิดวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Dweck, 2006)

สรุปได้ว่า การฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจเป็นทักษะสำคัญที่ทุกคนควรพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้ทำงานในองค์กร การฟังอย่างตั้งใจและเปิดใจสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และช่วยให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเราให้ความสำคัญกับการฟัง เราจะสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจและความไว้วางใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสื่อสารที่ดีและความสำเร็จในระยะยาว

3. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์

การบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรที่มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีจะสามารถปรับตัวเข้ากับโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมั่นคง (Bryson, 2011) การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายระยะยาว แต่ยังรวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเลือกกลยุทธ์ และการติดตามผลลัพธ์เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรกำลังเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์

ก่อนที่องค์กรจะดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถระบุปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ เช่น SWOT Analysis ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ (Grant, 2020) นอกจากนี้ PESTLE Analysis ยังช่วยให้องค์กรสามารถทำความเข้าใจปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และแนวโน้มทางสังคมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

3.2 การกำหนดเป้าหมายและการเลือกกลยุทธ์

หลังจากทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้โดยอาศัยหลัก SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) ซึ่งช่วยให้การวางแผนมีความเป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้จริง (Bryson, 2011) กลยุทธ์ที่เลือกใช้ต้องมีความสอดคล้องกับทรัพยากรขององค์กรและความต้องการของตลาด การเลือกใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) หรือเชิงรับ (Reactive Strategy) ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกที่องค์กรต้องเผชิญ นอกจากนี้ การจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ได้เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

3.3 การดำเนินงานและการติดตามผล

เมื่อกลยุทธ์ได้รับการกำหนดแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำไปปฏิบัติ ซึ่งต้องมีการวางแผนอย่างละเอียด รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรให้เหมาะสม การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยระบบติดตามและประเมินผลที่มีความชัดเจน เช่น การใช้ Balanced Scorecard ซึ่งช่วยให้สามารถวัดผลการดำเนินงานตามมุมมองต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างรอบด้าน (Ohno, 1988) การติดตามและประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมหากพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงไป

3.4 ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

มีหลายองค์กรที่ได้นำแนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ไปใช้และประสบความสำเร็จ เช่น Apple Inc. ที่มุ่งเน้นการบริหารงานโดยใช้กลยุทธ์นวัตกรรมและการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ล้ำสมัย ทำให้สามารถครองตลาดเทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่อง (Grant, 2020) ขณะที่ Toyota ใช้กลยุทธ์ Lean Management ในการปรับปรุงกระบวนการผลิต ส่งผลให้สามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี (Ohno, 1988)

สรุปได้ว่า การบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการเติบโตและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมาย การเลือกกลยุทธ์ และการติดตามผลเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้แนวทางเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและดำเนินการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาว

4. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

ในโลกยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สามารถสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นโครงสร้างที่ช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน และร่วมกันคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (Wenger, 1998) การเรียนรู้ในลักษณะนี้ช่วยให้เกิดการปรับตัวและการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกภาคส่วนขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4.1 ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนานวัตกรรม

ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดและเรียนรู้จากกันและกัน โดยมีองค์ประกอบหลักที่ช่วยส่งเสริมกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ได้แก่

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งช่วยให้บุคลากรจากหลากหลายสาขาสามารถร่วมกันพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ได้ (Lave & Wenger, 1991)

การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ (Learning by Doing) การลงมือปฏิบัติจริงช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง และปรับปรุงแนวคิดของตนให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Kolb, 1984)

การส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการแบ่งปันข้อมูลและแนวคิดใหม่ ๆ ช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า (Senge, 1990)

4.2 วิธีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่แน่นอน องค์กรสามารถนำแนวทางต่อไปนี้มาใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม:

พัฒนาแพลตฟอร์มสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่าง เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management System) และเครือข่ายสังคมออนไลน์ สามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน (Nonaka & Takeuchi, 1995)

จัดกิจกรรมเวิร์กช็อปและการฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้รับประสบการณ์ตรงและสามารถพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อปัญหาที่พบในการทำงานจริง (Brown & Duguid, 2001)

สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกันและการเปิดรับความคิดเห็นจากบุคคลภายนอกองค์กรช่วยกระตุ้นให้เกิดแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ (Edmondson, 1999)

4.3 กรณีศึกษาการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรม

ตัวอย่างองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ได้แก่

Google บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานใช้เวลาส่วนหนึ่งในการพัฒนาโครงการส่วนตัวภายใต้โครงการ “20% Time” ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น Gmail และ Google Maps (Schmidt & Rosenberg, 2014)

IDEO บริษัทด้านการออกแบบที่เน้นการทำงานเป็นทีมผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม (Brown, 2009)

สรุปได้ว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การใช้เทคโนโลยี การสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ และการทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงสุด

การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

5. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการทำงาน องค์กรที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Deci & Ryan, 2000) การเสริมสร้างแรงจูงใจสามารถทำได้ผ่านปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยมีแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร

ปัจจัยของแรงจูงใจในองค์กร

แรงจูงใจในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และ แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) แรงจูงใจภายในเกิดจากความพึงพอใจที่บุคคลได้รับจากงาน เช่น ความท้าทาย ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และโอกาสในการเติบโต (Pink, 2009) ในขณะที่แรงจูงใจภายนอกมาจากปัจจัยภายนอก เช่น ค่าตอบแทน โบนัส และการได้รับการยอมรับจากองค์กร (Herzberg, 1968) การสร้างสมดุลระหว่างปัจจัยทั้งสองสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้

แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

การสร้างแรงจูงใจในองค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางที่เหมาะสม โดยสามารถดำเนินการผ่านหลายวิธี อาทิ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ นอกจากนี้ การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นอีกหนึ่งวิธีที่มีประสิทธิภาพ การให้รางวัลตามผลงานและการแสดงความขอบคุณอย่างเหมาะสมสามารถเพิ่มความพึงพอใจและความมุ่งมั่นของพนักงานได้ (Hackman & Oldham, 1976)

อีกแนวทางหนึ่งคือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ไม่เพียงแต่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้น แต่ยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Schmidt & Rosenberg, 2014) นอกจากนี้ การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานโดยการให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการจัดสวัสดิการที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของพนักงานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจ (Hastings & Meyer, 2020)

กรณีศึกษาการเสริมสร้างแรงจูงใจในองค์กร

องค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เช่น Google ซึ่งมีวัฒนธรรมการทำงานที่ให้พนักงานมีอิสระในการสร้างสรรค์และพัฒนาตนเอง ผ่านโครงการ "20%

Time" ที่อนุญาตให้พนักงานใช้เวลาส่วนหนึ่งในการพัฒนาโครงการที่สนใจ ซึ่งช่วยให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ (Schmidt & Rosenberg, 2014) อีกตัวอย่างหนึ่งคือ Netflix ซึ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ ทำให้พนักงานมีอิสระในการทำงานและมีแรงจูงใจสูง (Hastings & Meyer, 2020)

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การบริหารจัดการแรงจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจุบันที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุขและมีคุณค่า เมื่อบุคลากรรู้สึกได้รับการสนับสนุนและเห็นคุณค่าของงานที่ทำ พวกเขาจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและพร้อมที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

กระบวนการพัฒนา

1. การพัฒนางานในหน้าที่ 35 ชั่วโมง

1.1 การออกแบบและดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ผ่านการจัดทำแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

1.2 การสร้างระบบการบริหารที่รองรับการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนากลไกการบริหารที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับแนวทางสมัยใหม่

2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ 10 ชั่วโมง

2.1 การเยี่ยมชมสถานศึกษาที่มีแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเรียนรู้แนวปฏิบัติที่สามารถนำมาปรับใช้ได้

2.2 การเข้าร่วมวงเสวนาวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา

2.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานศึกษาที่มีแนวทางนวัตกรรม เพื่อขยายโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน

3. การฝึกอบรม 5 ชั่วโมง

3.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการพัฒนาแนวคิดและเทคนิคใหม่ๆ สำหรับการบริหารสถานศึกษา

3.2 การฝึกอบรมด้านเทคนิคการบริหารที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหาร เช่น การใช้เครื่องมือดิจิทัลในการบริหารงาน

3.3 การฝึกอบรมการสร้างแรงบันดาลใจและภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการเสริมสร้าง

- 1.1 การวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กรผ่านแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินแนวโน้มและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 การวัดทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสำรวจความคิดเห็น
- 1.3 การตรวจสอบแผนงานและกระบวนการบริหารปัจจุบัน เพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางพัฒนาให้เหมาะสม

2. ระหว่างการเสริมสร้าง

- 2.1 การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการแสดงความคิดเห็นริเริ่ม
- 2.2 การประเมินผลการนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงไปใช้จริง ผ่านการวิเคราะห์โครงการที่ผู้เข้าร่วมดำเนินการ
- 2.3 การใช้แบบประเมินตนเองและการให้คะแนนจากเพื่อนร่วมงานเพื่อสะท้อนพัฒนาการของแต่ละบุคคล

3. หลังการเสริมสร้าง

- 3.1 การวัดผลสัมฤทธิ์ของการเปลี่ยนแปลงผ่านตัวชี้วัดความสำเร็จ เช่น ผลลัพธ์ของโครงการที่ดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของบุคลากร
- 3.2 การสะท้อนความคิดเห็นและวิเคราะห์ผลกระทบของการพัฒนา โดยการจัดประชุมสรุปผลและเวทีเสวนาเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วม
- 3.3 การติดตามผลระยะยาวโดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในระยะยาวอย่างไร



ใบงาน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง

กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้โดยใช้ความรู้จากเนื้อหาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คำตอบของคุณควรมีการวิเคราะห์และอ้างอิงแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

1. อธิบายความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการขับเคลื่อนการ
เปลี่ยนแปลงในองค์กร และให้ตัวอย่างแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างไร และผู้นำ
สามารถดำเนินการอย่างไรเพื่อให้วัฒนธรรมดังกล่าวเกิดขึ้น

3. อธิบายกระบวนการ Brainstorming และเวทีเสวนามีบทบาทอย่างไรในการส่งเสริมการ
มีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดแนวทางใหม่

4. เทคโนโลยีสามารถช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างไร ยกตัวอย่างเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ได้จริง

5. ผู้นำสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีบทบาทสำคัญในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร และมีวิธีการใดบ้างที่สามารถนำไปใช้

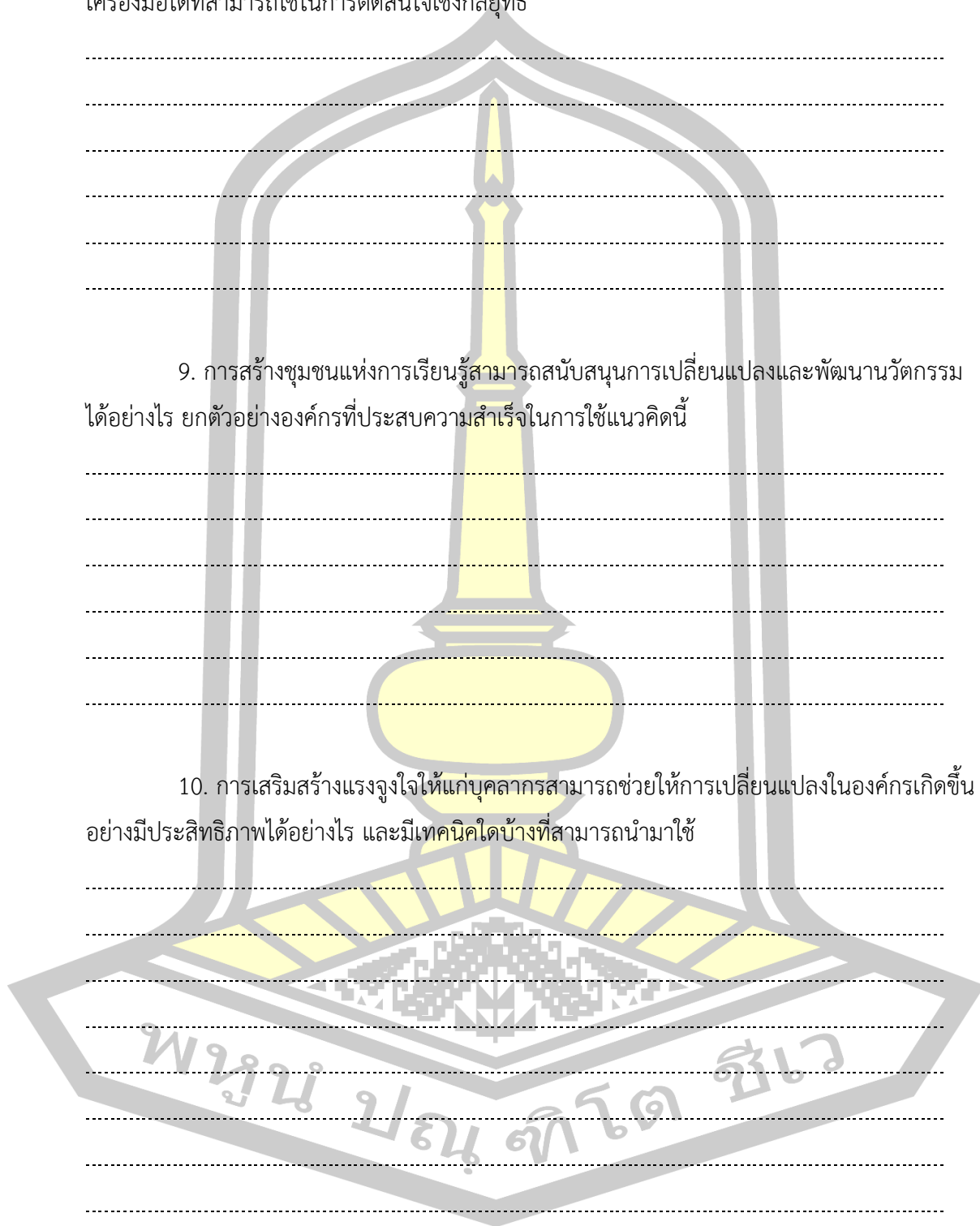
6. วิเคราะห์กรณีศึกษาของประเทศฟินแลนด์และสิงคโปร์ที่ใช้การมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา แล้วเปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของแต่ละแนวทาง

7. อธิบายแนวคิดการฟังอย่างลึกซึ้ง (Active Listening) และการใช้การสนทนาเชิงบวกในการขับเคลื่อนองค์กร การฟังแบบนี้ช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจได้อย่างไร

8. ทำไมการบริหารงานเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีเครื่องมือใดที่สามารถใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

9. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้สามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรมได้อย่างไร ยกตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการใช้แนวคิดนี้

10. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรสามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร และมีเทคนิคใดบ้างที่สามารถนำมาใช้



บรรณานุกรม

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Brown, B. (2020). *Dare to Lead*. Random House.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. Harper Business.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Covey, S. R. (2021). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Duckworth, A. (2018). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Scribner.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Goleman, D. (2017). *Emotional Intelligence*. Bantam.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Mehrabian, A. (2019). *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Wadsworth.
- Ng, P. T. (2017). *Learning from Singapore: The power of paradoxes*. Routledge.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Rogers, C., & Farson, R. (2015). *Active Listening*. Penguin.
- Sahlberg, P. (2011). *Finnish lessons: What can the world learn from educational change in Finland?* Teachers College Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. Grand Central Publishing.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Business.
- Sinek, S. (2016). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

Module 3

การมีความคิดสร้างสรรค์ (20 ชั่วโมง)

หลักการ

การมีความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยต้องอาศัยการบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์และการบูรณาการนวัตกรรมเข้าสู่กระบวนการบริหาร เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเข้าสู่กระบวนการบริหาร เพื่อพัฒนาระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

เนื้อหา

1. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกระบวนการวิจัยและการคิดเชิงสร้างสรรค์

ในปัจจุบัน การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวและนำพาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้กระบวนการคิดที่เป็นระบบ นำข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้ในการตัดสินใจ และพัฒนาแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีหลักการสำคัญ เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ และเชิงระบบ การเปิดรับแนวคิดใหม่ และการใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการบริหาร (Bass & Riggio, 2006)

แนวทางหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือการตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดแนวคิดที่แตกต่างและมุมมองใหม่ ๆ นอกจากนี้ การใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) และแนวคิดการออกแบบเชิงความคิด (Design Thinking) ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทีมสามารถคิดค้นนวัตกรรมและปรับใช้กับกระบวนการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Brown, 2009) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ยังช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินผลลัพธ์ของแนวทางการบริหารและปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

สำหรับการนำไปปฏิบัติ ผู้นำสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดอบรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาแนวทางการเรียนการสอน และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนแนวคิดกันได้อย่างต่อเนื่อง (Fullan, 2011) ทั้งนี้ การส่งเสริมภาวะผู้นำผ่านกระบวนการวิจัยและความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในอนาคต

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างนวัตกรรมในการจัดการ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล การใช้วิธีการคิดเชิงระบบ การวิจัย และการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันจะช่วยให้สถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม

2. การประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา

ในปัจจุบัน ระบบการบริหารสถานศึกษากำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fullan, 2011) โดยแนวทางสำคัญของการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเชิงนวัตกรรม และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรม

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารได้อย่างเห็นผล เช่น การใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนอัจฉริยะ (Smart School Management) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (West, 2012) นอกจากนี้ การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ยังสามารถช่วยให้การวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างตรงจุด

นอกจากนี้ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเชิงนวัตกรรมยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี การใช้แนวคิดการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) สามารถช่วยให้ผู้บริหารและครูสามารถสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ (Brown, 2009) รวมถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาสถานศึกษาในระยะยาว

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา การสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดและทดลองใช้แนวทางใหม่ ๆ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ (Robinson, 2018) ทั้งนี้ การนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาใช้ จะช่วยให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อคุณภาพการบริหารและการเรียนการสอนโดยรวม

สรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเชิงนวัตกรรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ ล้วนเป็นแนวทางที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในอนาคต

กระบวนการพัฒนา

1. การพัฒนางานในหน้าที่ 14 ชั่วโมง
 - 1.1 การออกแบบและทดลองใช้เครื่องมือหรือแนวทางที่ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ในงานบริหาร
 - 1.2 การจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดสอบแนวคิดใหม่ ๆ
 - 1.3 การอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหารผ่านนวัตกรรม
2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ 4 ชั่วโมง
 - 2.1 การเยี่ยมชมสถานศึกษาที่มีการนำแนวคิดสร้างสรรค์มาใช้จริง
 - 2.2 การสัมมนากลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้จากกรณีศึกษา
 - 2.3 การเข้าร่วมเครือข่ายชุมชนวิชาชีพเพื่อศึกษานวัตกรรมที่ทันสมัย
3. การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง
 - 3.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์
 - 3.2 การฝึกทักษะการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างสรรค์ในองค์กร

การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการเสริมสร้าง
 - 1.1 แบบทดสอบวัดแนวคิดและความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

- 1.2 แบบสำรวจตนเองเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงานบริหาร
2. ระหว่างการเสริมสร้าง
 - 2.1 การสังเกตและประเมินการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้
 - 2.2 การให้ข้อเสนอแนะระหว่างการทำโครงการหรือการฝึกปฏิบัติ
3. หลังการเสริมสร้าง
 - 3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือแนวคิดที่ทดลองใช้
 - 3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์
 - 3.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง



ใบงาน การมีความคิดสร้างสรรค์

คำชี้แจง

ให้นักศึกษาตอบคำถามต่อไปนี้โดยใช้ความรู้จากเนื้อหา Module 3 และเพิ่มเติมแนวคิดจากประสบการณ์หรือกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง

- อธิบายความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารสถานศึกษา
ทำไมความคิดสร้างสรรค์จึงมีบทบาทสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษา?

ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้บริหารสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขปัญหา

- การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบใดบ้าง?

อธิบายแนวทางที่ช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในองค์กร

ยกตัวอย่างกรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ประสบความสำเร็จ

3. เทคโนโลยีและนวัตกรรมสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษาได้อย่างไร?

อธิบายเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาระบบการบริหาร

วิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการบริหารสถานศึกษา

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ต้องทำอย่างไร?

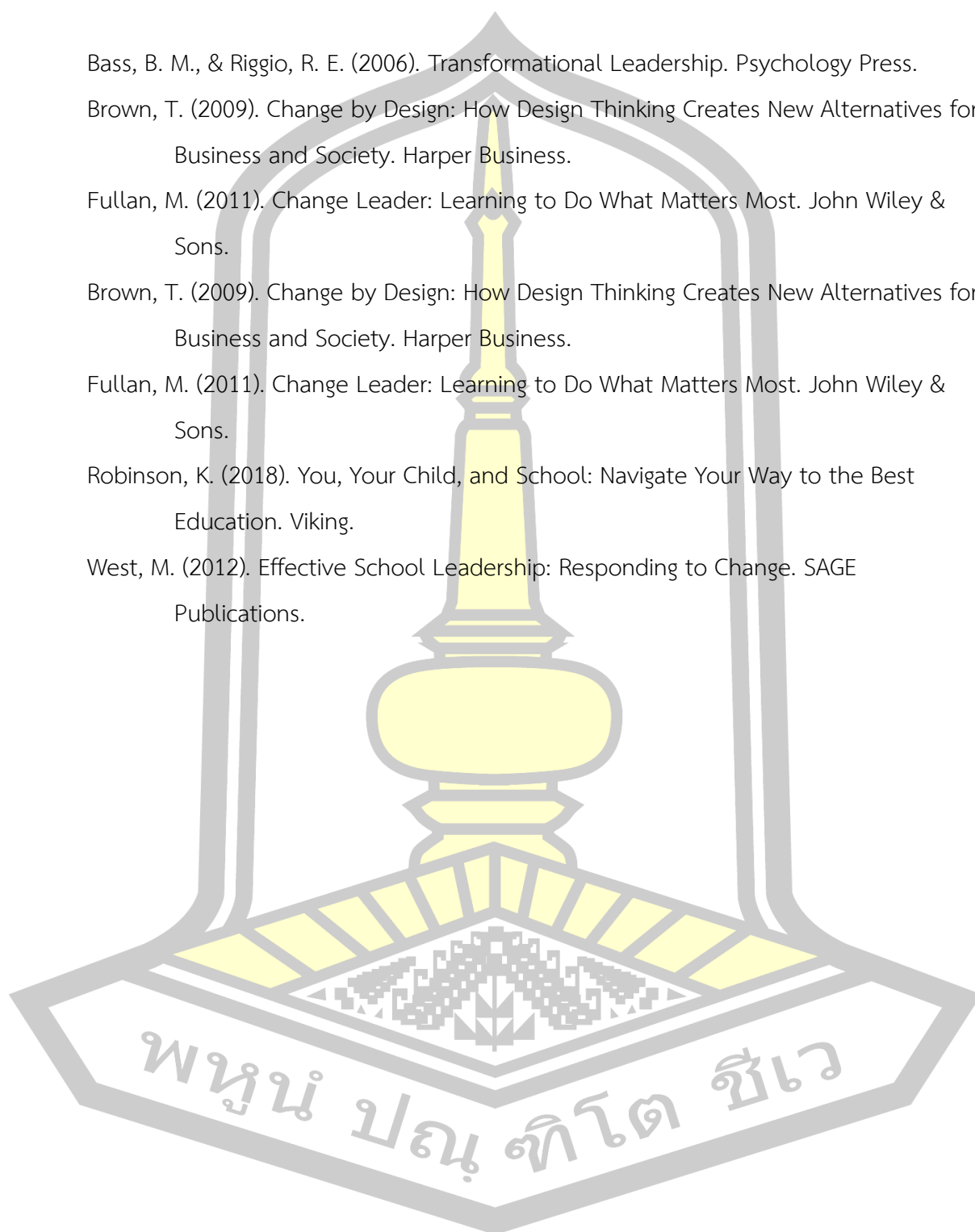
แนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาล้าคิดและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

วิธีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา

พจนานุกรมศัพท์

บรรณานุกรม

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Psychology Press.
- Brown, T. (2009). Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society. Harper Business.
- Fullan, M. (2011). Change Leader: Learning to Do What Matters Most. John Wiley & Sons.
- Brown, T. (2009). Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society. Harper Business.
- Fullan, M. (2011). Change Leader: Learning to Do What Matters Most. John Wiley & Sons.
- Robinson, K. (2018). You, Your Child, and School: Navigate Your Way to the Best Education. Viking.
- West, M. (2012). Effective School Leadership: Responding to Change. SAGE Publications.



Module 4

การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม (40 ชั่วโมง)

หลักการ

การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่และการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมอย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

เนื้อหา

1. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่

ในปัจจุบัน การสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทดลองแนวคิดใหม่เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรสามารถแบ่งปันแนวคิด ประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติและการทดลองที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดในองค์กรได้ (Fullan, 2011)

รูปแบบของกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่

1.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)

- การออกแบบกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์
- การใช้เครื่องมือคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในการพัฒนากระบวนการบริหาร (Brown, 2009)

1.2 การแลกเปลี่ยนกรณีศึกษาและประสบการณ์ (Case Study Exchange)

- การศึกษาตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ
- การนำเสนอปัญหาที่พบในสถานศึกษาและแนวทางการแก้ไขร่วมกัน (West, 2012)

1.3 การทดลองและการทดสอบแนวคิดใหม่ (Innovation Prototyping)

- การนำเสนอและทดลองใช้แนวคิดใหม่ในสภาพแวดล้อมจริง
- การเก็บข้อมูลและประเมินผลลัพธ์ของการทดลองใช้แนวคิด (Robinson,

2018)

1.4 ประโยชน์ของการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่มีประโยชน์มากมายต่อองค์กร เช่น

- ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา
- เพิ่มโอกาสในการค้นพบแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปปรับใช้ในบริบทขององค์กร
- สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ
- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม (Fullan, 2011)

1.5 แนวทางการนำไปใช้ในองค์กร

- เพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทดลองแนวคิดใหม่เป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ องค์กรควรดำเนินการดังนี้

- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นระยะเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน
- สนับสนุนให้บุคลากรได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และนำเสนอผลลัพธ์เพื่อปรับปรุง

แนวทางการดำเนินงาน

- ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อขยายขอบเขตของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่

เครือข่ายที่กว้างขึ้น

สรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการปรับตัวและพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ การทดลอง และการนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในบริบทขององค์กร การดำเนินการในลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยีและสังคม การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานเป็นสองแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้อย่างเหมาะสม (Fullan, 2011)

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการลงมือทำและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าร่วม การอบรมในลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าใจและฝึกฝนทักษะใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนสามารถช่วยให้ครูและบุคลากรมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการเรียนรู้ นอกจากนี้ การอบรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารนวัตกรรมช่วยให้บุคลากรสามารถนำทักษะการบริหารเชิงสร้างสรรค์ไปปรับใช้กับสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น การอบรมที่ใช้กรณีศึกษาจริงยังช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของตนเอง (Brown, 2009)

นอกจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแล้ว การศึกษาดูงานยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงผ่านการเยี่ยมชมองค์กรที่ประสบความสำเร็จและนำแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ การศึกษาดูงานช่วยให้บุคลากรมีมุมมองที่กว้างขึ้น เข้าใจแนวคิดใหม่ และสามารถพัฒนาแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทของตนเอง การเยี่ยมชมสถานศึกษาที่มีแนวทางนวัตกรรมในการบริหารและการเรียนการสอนช่วยให้สามารถนำแนวคิดที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าร่วมเครือข่ายการเรียนรู้ระดับชาติและนานาชาติช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และนำแนวคิดใหม่ ๆ กลับมาใช้ในสถานศึกษาของตน การสังเกตการณ์วิธีการจัดการขององค์กรที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ยังช่วยให้ผู้บริหารและครูสามารถนำแนวคิดที่ทันสมัยมาปรับปรุงกระบวนการบริหารและการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (West, 2012)

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม ซึ่งรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในการทำงานและการบริหารจัดการ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการปรับใช้แนวทางปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรของตนเอง อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Robinson, 2018)

โดยสรุป การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานเป็นแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งสองแนวทางนี้ช่วยเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรผ่านระบบการให้รางวัล

การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การใช้ระบบการให้รางวัลเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ระบบการให้รางวัลสามารถช่วยให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าในงานที่ทำและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Deci & Ryan, 2000) การให้รางวัลสามารถแบ่งออกเป็นรางวัลภายนอกและรางวัลภายใน รางวัลภายนอกเป็นรางวัลที่มีลักษณะเป็นสิ่งของหรือผลตอบแทนที่จับต้องได้ เช่น โบนัส เงินเดือนเพิ่ม และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ส่วนรางวัลภายในเป็นรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกพึงพอใจในตนเอง เช่น การได้รับการยอมรับจากองค์กร การมีโอกาพัฒนาทักษะ และความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง (Herzberg, 1968)

3.1 แนวทางการใช้ระบบการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ

ระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพควรออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรและสภาพแวดล้อมขององค์กร การให้รางวัลควรมีความเป็นธรรมและสอดคล้องกับความพยายามของบุคลากร โดยเกณฑ์สำหรับการให้รางวัลควรมีความชัดเจนเพื่อให้บุคลากรเข้าใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับการตอบแทนอย่างไร การให้รางวัลที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ เช่น การยกย่องบุคลากรที่มีแนวคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนการพัฒนาวัตกรรม อีกทั้งรางวัลที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน เช่น โอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ หรือการส่งเสริมตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็เป็นแนวทางที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ การสร้างระบบการให้รางวัลที่สามารถวัดผลและปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้มั่นใจว่าการให้รางวัลมีประสิทธิผลและส่งผลเชิงบวกต่อบุคลากร (Locke & Latham, 2002)

3.2 ผลกระทบของระบบการให้รางวัลต่อบุคลากรและองค์กร

ระบบการให้รางวัลที่มีการออกแบบที่ดีสามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ลดอัตราการลาออก และส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากขึ้น นอกจากนี้ การให้รางวัลยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การให้รางวัลอย่างเหมาะสมยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรรู้สึกว่าการให้ค่าสำคัญกับผลงานและความพยายามของพวกเขา ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Pink, 2009)

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจผ่านระบบการให้รางวัลเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มขวัญกำลังใจของบุคลากรและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา การออกแบบระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม คำนึงถึงทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอก รวมถึงการปรับใช้แนวทางที่

สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและสามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

4. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดสร้างสรรค์

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและแนวทางการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่เปิดรับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรมช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าเสนอแนวคิดใหม่ และนำเสนอแนวทางที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น (Amabile, 1996)

องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้นำองค์กรที่ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และการมีพื้นที่สำหรับการทดลอง การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาให้บุคลากรมีโอกาสอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ รวมถึงระบบแรงจูงใจและการให้รางวัลที่กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้ การเปิดรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้จะช่วยสร้างองค์กรที่กล้าเสี่ยงและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Csikszentmihalyi, 1997)

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สามารถทำได้โดยการส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี สร้างทีมงานที่มีความหลากหลายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดที่แตกต่าง สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสำหรับการทดลองแนวคิดใหม่ ปรับโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นเพื่อลดลำดับขั้นตอนในการตัดสินใจ และสร้างระบบการให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลงานด้านนวัตกรรม (Ryan & Deci, 2000)

การมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีประโยชน์ต่อองค์กรในหลายด้าน เช่น ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เสริมสร้างความพึงพอใจของบุคลากร และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการมีวัฒนธรรมที่เปิดรับนวัตกรรม ได้แก่ Google ที่ส่งเสริมให้พนักงานใช้เวลา 20% ของเวลางานในการคิดค้นไอเดียใหม่ ๆ Toyota ที่ใช้แนวคิด Kaizen ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และ 3M ที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถพัฒนาและทดลองไอเดียใหม่ ๆ ซึ่งนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จ เช่น โพสโตอิท (Pink, 2009)

สรุปได้ว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสนับสนุนจากผู้นำองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ และการให้โอกาสบุคลากรทดลองแนวคิดใหม่ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

กระบวนการพัฒนา

1. การพัฒนางานในหน้าที่ 28 ชั่วโมง
 - 1.1 การออกแบบและนำเสนอแนวคิดนวัตกรรม
 - 1.2 การทดลองใช้กระบวนการใหม่ ๆ ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน
 - 1.3 การจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดสอบแนวคิดใหม่
2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ 8 ชั่วโมง
 - 2.1 การศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีการบริหารเชิงนวัตกรรม
 - 2.2 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ผ่านเครือข่ายวิชาชีพ
 - 2.3 การเข้าร่วมกลุ่มเรียนรู้แบบร่วมมือเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรม
3. การฝึกอบรม 4 ชั่วโมง
 - 3.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์
 - 3.2 การฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารนวัตกรรมในองค์กร

การวัดและประเมินผล

1. ก่อนการเสริมสร้าง
 - 1.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรปัจจุบัน
 - 1.3 แบบทดสอบความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับนวัตกรรมในการบริหาร
2. ระหว่างการเสริมสร้าง
 - 2.1 การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากร
 - 2.2 การให้ข้อเสนอแนะระหว่างการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน
 - 2.3 การประเมินความคืบหน้าของโครงการหรือแนวคิดที่ทดลองใช้
3. หลังการเสริมสร้าง
 - 3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือแนวคิดที่นำมาใช้
 - 3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
 - 3.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้และแนวทางการนำไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง

ใบงาน
การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

คำชี้แจง

ให้นักศึกษาตอบคำถามต่อไปนี้โดยใช้ความรู้จากเนื้อหา Module 4 และอ้างอิงแนวคิดที่เกี่ยวข้องจากประสบการณ์หรือกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง

1. อธิบายความสำคัญของการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา

เหตุใดการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์จึงสำคัญต่อองค์กร?

ยกตัวอย่างแนวทางที่สามารถนำไปใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทดลองแนวคิดใหม่ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมได้อย่างไร?

อธิบายกระบวนการและผลกระทบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อการพัฒนาองค์กร

ยกตัวอย่างกิจกรรมหรือรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานมีผลต่อการสร้างบรรยากาศนวัตกรรมอย่างไร?

อธิบายแนวทางการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานที่ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

วิเคราะห์ผลกระทบของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีต่อองค์กรและสถานศึกษา

4. การให้รางวัลและแรงจูงใจสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างไร?

อธิบายรูปแบบของการให้รางวัลที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์

วิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการใช้ระบบการให้รางวัลในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

5. วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดสร้างสรรค์สามารถพัฒนาได้ผ่านแนวทางใด?

แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

วิธีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

6. บทบาทของผู้นำองค์กรในการส่งเสริมบรรยากาศองค์การนวัตกรรมคืออะไร?

วิเคราะห์บทบาทของผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์

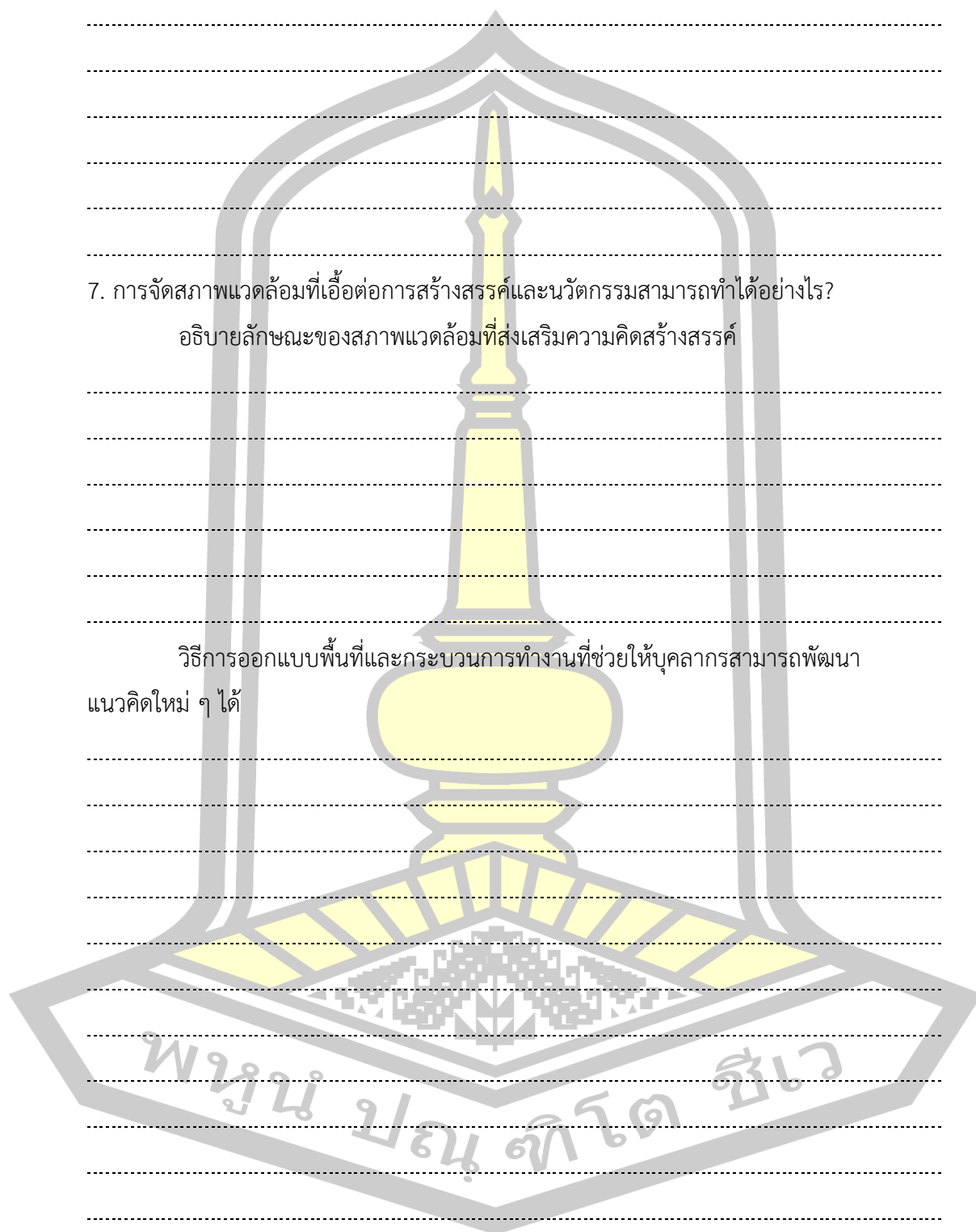
พจนานุกรมศัพท์ธุรกิจ

ยกตัวอย่างกลยุทธ์ที่ผู้นำองค์กรสามารถใช้เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม

7. การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์และนวัตกรรมสามารถทำได้อย่างไร?

อธิบายลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

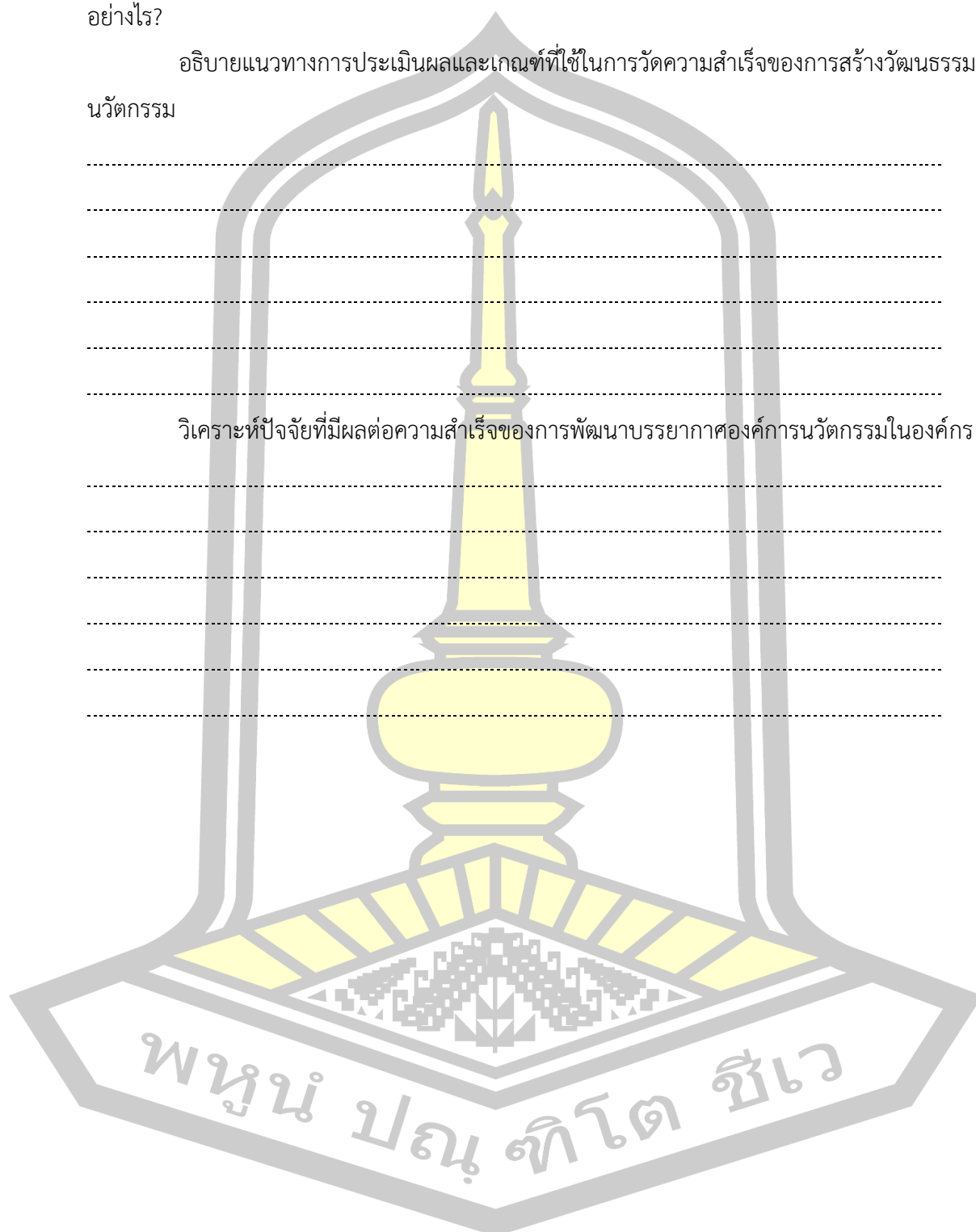
วิธีการออกแบบพื้นที่และกระบวนการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนา
แนวคิดใหม่ ๆ ได้



8. การวัดผลและประเมินความสำเร็จของการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมการทำ
อย่างไร?

อธิบายแนวทางการประเมินผลและเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรม
นวัตกรรมการ

วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาบรรยากาศองค์การนวัตกรรมการในองค์กร



บรรณานุกรม

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. Harper Business.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Robinson, K. (2018). *You, Your Child, and School: Navigate Your Way to the Best Education*. Viking.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- West, M. (2012). *Effective School Leadership: Responding to Change*. SAGE Publications.

พหุ ประถมศึกษา



**คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2**



จัดทำโดย

นายวีระพล ที่นํ้าคำ

**นิสิตปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**

คำนำ

ในปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในภาคการศึกษา ที่ต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อส่งเสริมให้เกิดคุณภาพการศึกษาและสร้างสรรค์แนวทางการบริหารที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเล่มนี้ ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอ้างอิงจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผสานกับข้อมูลจากการวิจัยและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

โปรแกรมนี้ถูกออกแบบโดยคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านขนาด สภาพแวดล้อม และปัจจัยทางการบริหาร โดยเน้นการพัฒนาใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

เนื้อหาภายในคู่มือเล่มนี้ประกอบไปด้วยรายละเอียดของโปรแกรม ขั้นตอนการนำไปใช้ และแนวทางในการประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างกรณีศึกษาที่สามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจและนำไปปรับใช้กับสถานการณ์จริงในโรงเรียนของตนเองได้

ขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำโปรแกรมนี้นทุกท่าน รวมถึงคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมนี้นี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และสามารถนำไปปรับใช้เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาไทยให้ก้าวสู่มาตรฐานสากลได้อย่างยั่งยืน

วีระพล ธีรคำ

สารบัญ

	หน้า
ภาพรวมของโปรแกรม	1
คำแนะนำการใช้โปรแกรม	3
การดำเนินการ	3
กระบวนการพัฒนา	4
ระยะเวลาที่ใช้ในการเสริมสร้าง	4
สื่อและแหล่งเรียนรู้	5
การวัดและประเมินผล	5
กำหนดการดำเนินการและรายละเอียดเนื้อหา	6

พหุบัน ปณ จิโต ชีเว

**โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2**

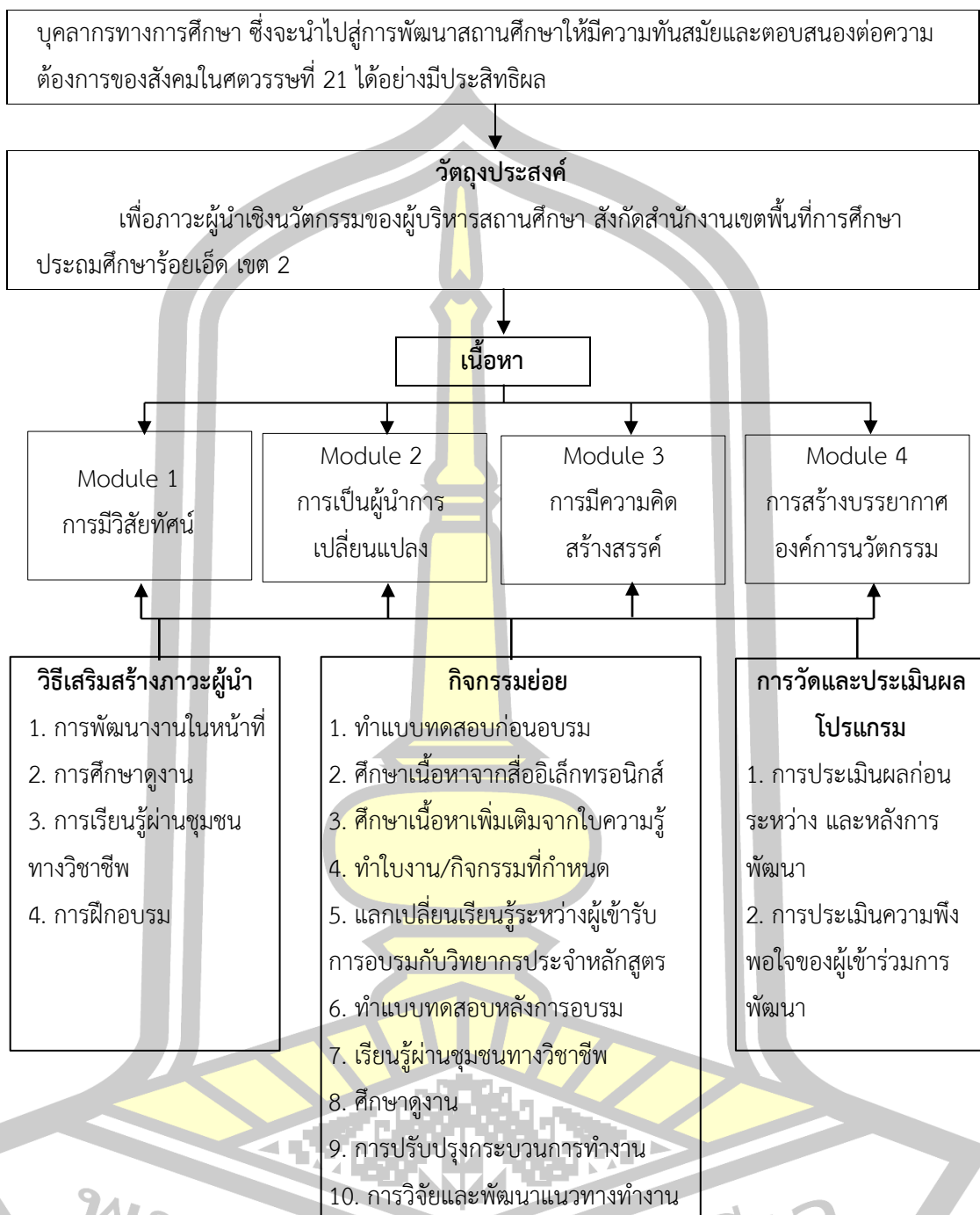
หลักการ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม โดยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฉบับนี้ ใช้หลักการ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นแนวทางการบูรณาการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ตรง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น และการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหาร สามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้ทักษะเชิงนวัตกรรมในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผล ลัพท์ที่ยั่งยืน ดังนี้

- 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70%) เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน การได้รับ มอบหมายภารกิจที่ท้าทาย
- 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น (20%) เกิดจากการศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน วิชาชีพ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่ดีจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก
- 3) การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (10%) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรอบรม สัมมนา และ กิจกรรมที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเชิงนวัตกรรมใน สถานศึกษา

ส่วนองค์ประกอบของโปรแกรมฯ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการ วัดผลและประเมินผล โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาแนวคิด ทักษะ และ พฤติกรรมที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพในการคิดเชิงนวัตกรรมและสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โปรแกรมดังกล่าวมิได้มุ่งเน้นเพียงการ เสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่ง การเรียนรู้และนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยใช้โปรแกรมฯ นี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายมิติ ประการแรก ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทาง การศึกษาและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานโยบายและ กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างสร้างสรรค์และมีคุณภาพ ประการที่สาม ช่วยสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู นักเรียน และ



ภาพรวมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ โดยผู้นำโปรแกรมไปใช้
ควรดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม พร้อมทั้งศึกษาเอกสารประกอบการเสริมสร้างโดยละเอียด
2. จัดเตรียมประสานวิทยากร และร่วมวางแผนเพื่อกำหนดช่วงเวลาการเสริมสร้าง
3. จัดเตรียมประสานงานการเสริมสร้างตาม Module 1-4 ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม
4. ดำเนินการตามแผนการเสริมสร้าง
5. วัดและประเมินผลการเสริมสร้าง

การดำเนินการ

การดำเนินการเสริมสร้างตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 มีขั้นตอนการแต่ละ
ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

เมื่อศึกษารายละเอียดโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเรียบร้อยแล้วให้

1. คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการเสริมสร้าง โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณา
ดังนี้
 - 1.1 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
 - 1.2 มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 1.3 มีความสนใจในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และมีความพร้อมที่
จะนำไปปรับใช้
 - 1.4 ได้รับ การเสนอชื่อจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือสำนักงานเขตพื้นที่ฯ
2. ประชาสัมพันธ์โปรแกรมการเสริมสร้าง โดยมีวิธีการดังนี้
 - 2.1 ส่งหนังสือราชการแจ้งโรงเรียนในสังกัดทราบและคัดเลือกผู้บริหาร
สถานศึกษาเข้ารับการเสริมสร้าง
 - 2.2 เผยแพร่รายละเอียดโครงการผ่านเว็บไซต์หลักของสำนักงานเขตพื้นที่ฯ
 - 2.3 ติดประกาศที่สำนักงานเขตพื้นที่ฯ และสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ

การดำเนินการเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ มีรายละเอียดดังนี้

1. พิธีเปิด ปฐมนิเทศ ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมฯ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการเสริมสร้าง บทบาทหน้าที่ของวิทยากร และเอกสารที่ใช้ประกอบการบรรยาย (30 นาที)
2. การประเมินความรู้และทักษะก่อนการเสริมสร้าง (30 นาที)
3. ดำเนินการเสริมสร้างตามเนื้อหา Module 1-4 (140 ชั่วโมง)

ขั้นตอนที่ 3 การวัดและประเมินผล

1. การประเมินความรู้และทักษะหลังการเสริมสร้าง (30 นาที)
2. พิธีปิดการเสริมสร้าง มอบเกียรติบัตร (90 นาที)

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ใช้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ได้แก่ การพัฒนางานในหน้าที่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ และการฝึกอบรม

ระยะเวลาที่ใช้ในการเสริมสร้าง

การเข้ารับการเสริมสร้างยึดหลักการ 70 : 20 : 10 รวมระยะเวลาตลอดโปรแกรม จำนวน 140 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. การพัฒนางานในหน้าที่ จำนวน 98 ชั่วโมง คิดเป็น 70% โดยมีรายละเอียด ดังนี้
 - 1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 21 ชั่วโมง
 - 1.2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 35 ชั่วโมง
 - 1.3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 14 ชั่วโมง
 - 1.4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม จำนวน 28 ชั่วโมง
2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ จำนวน 28 ชั่วโมง คิดเป็น 20% โดยมีรายละเอียด ดังนี้
 - 2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 6 ชั่วโมง
 - 2.2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 10 ชั่วโมง
 - 2.3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 4 ชั่วโมง
 - 2.4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม จำนวน 8 ชั่วโมง

3. การฝึกอบรม จำนวน 14 ชั่วโมง คิดเป็น 10% โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 3 ชั่วโมง
- 3.2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 ชั่วโมง
- 3.3 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 2 ชั่วโมง
- 3.4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม จำนวน 4 ชั่วโมง

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. ใบความรู้/ใบกิจกรรม
3. วีดิทัศน์
4. สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point)
5. ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีและเป็นที่ยอมรับ

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมฯ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินผู้เข้ารับการเสริมสร้าง แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
 - 1.1 การประเมินก่อนการเสริมสร้าง ได้แก่ การประเมินตนเอง
 - 1.2 การประเมินระหว่างการเสริมสร้าง ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

- 1.3 การประเมินหลังการเสริมสร้าง ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จาก

การปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการเสริมสร้างโดยใช้โปรแกรม

ผู้เข้าร่วมการเสริมสร้างตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องผ่านเกณฑ์

การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการเสริมสร้างและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการเสริมสร้าง และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรม รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์

การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80คะแนน) แบ่งเป็น

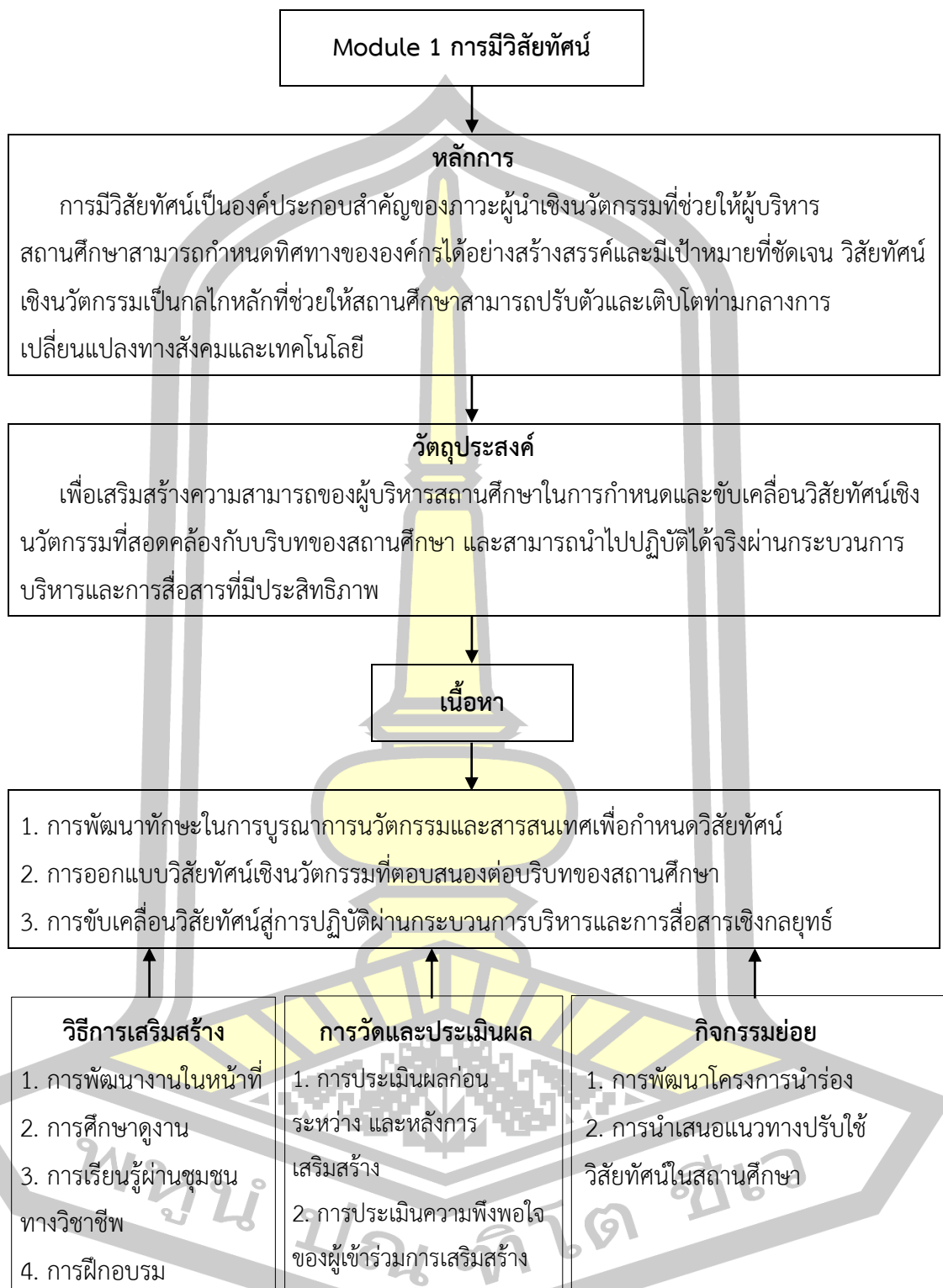
1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

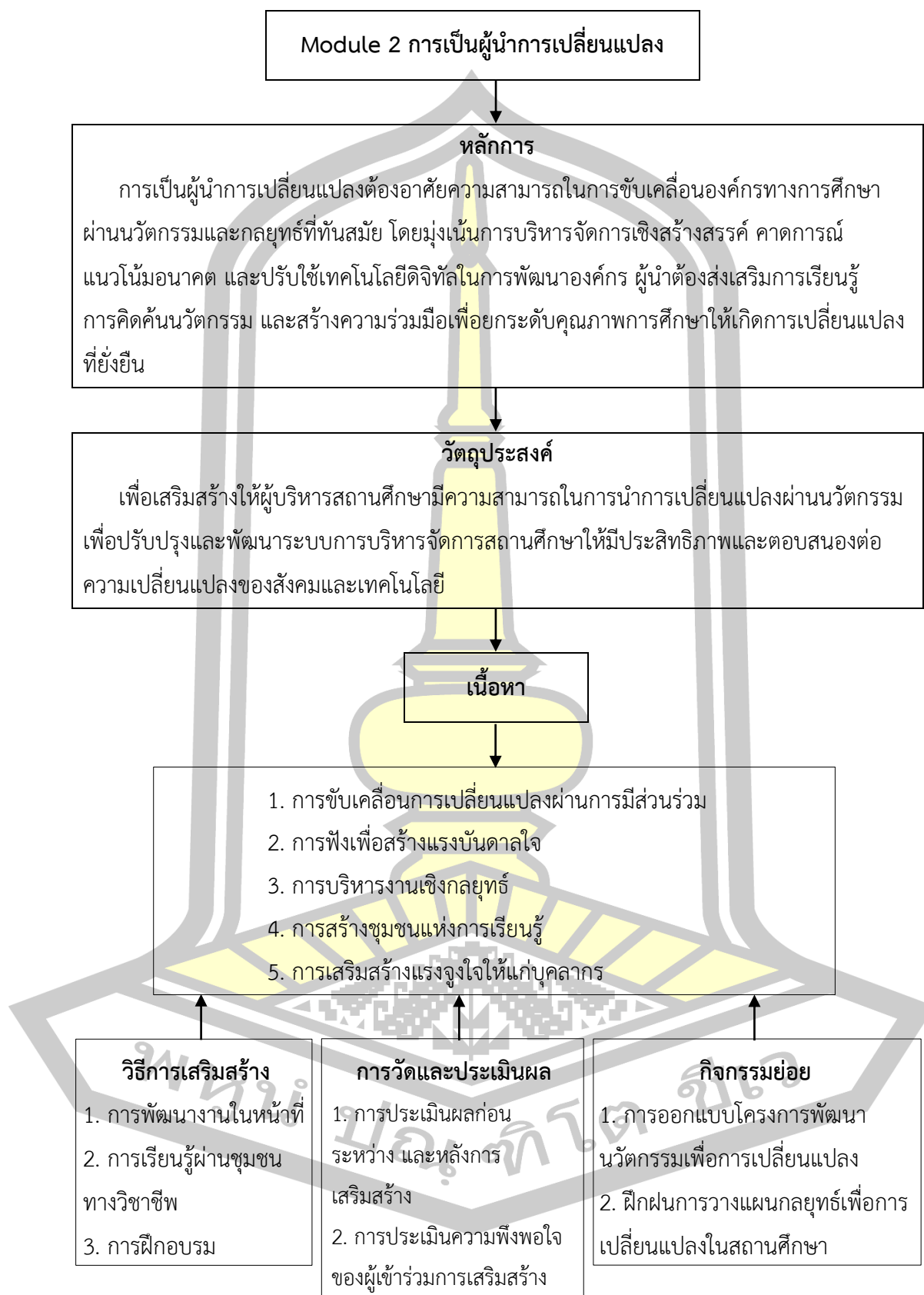
กำหนดการดำเนินการและรายละเอียดเนื้อหา

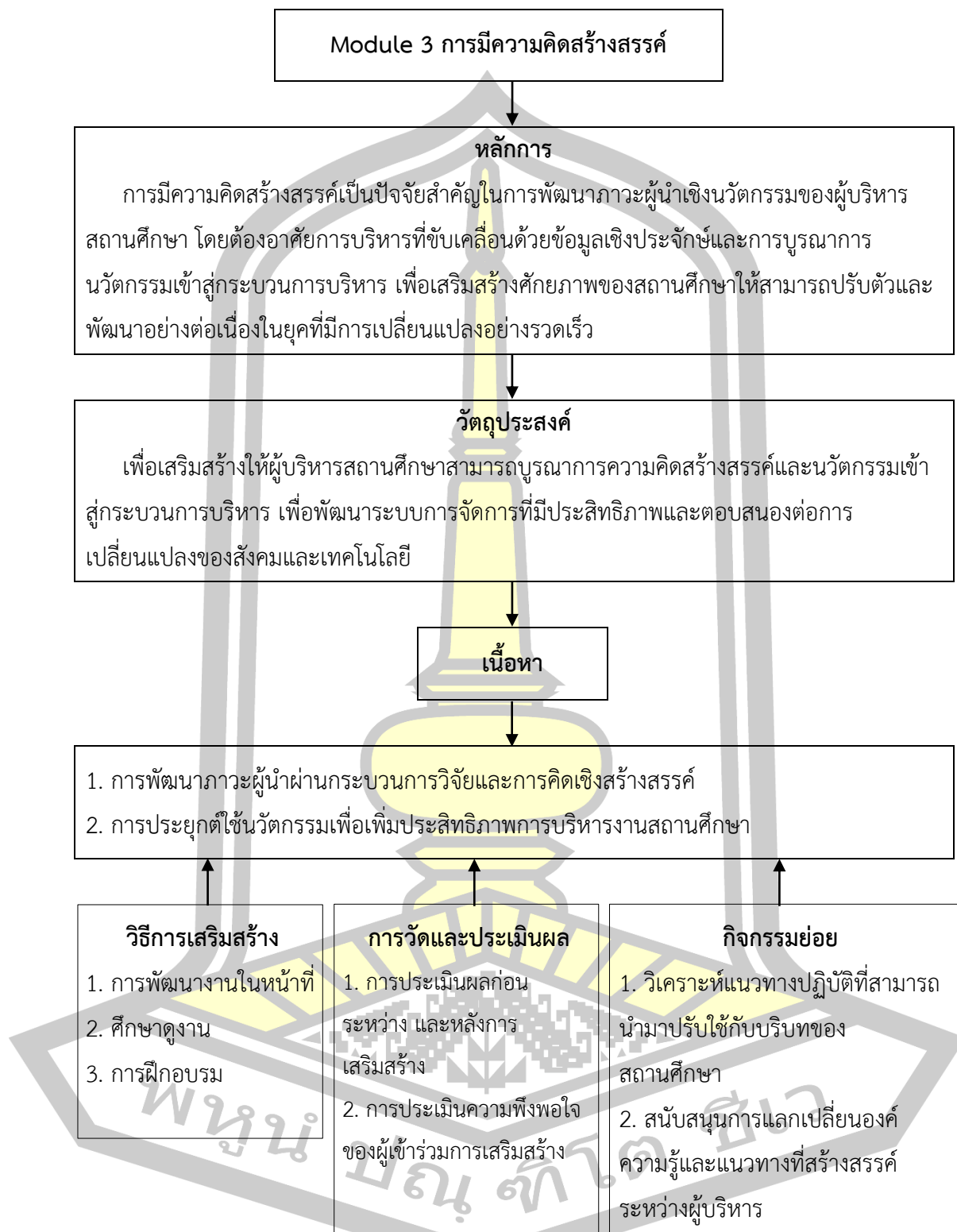
จากแบบร่างโปรแกรมและข้อมูลข้างต้น สามารถกำหนดตารางการดำเนินการเสริมสร้างตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ดังนี้

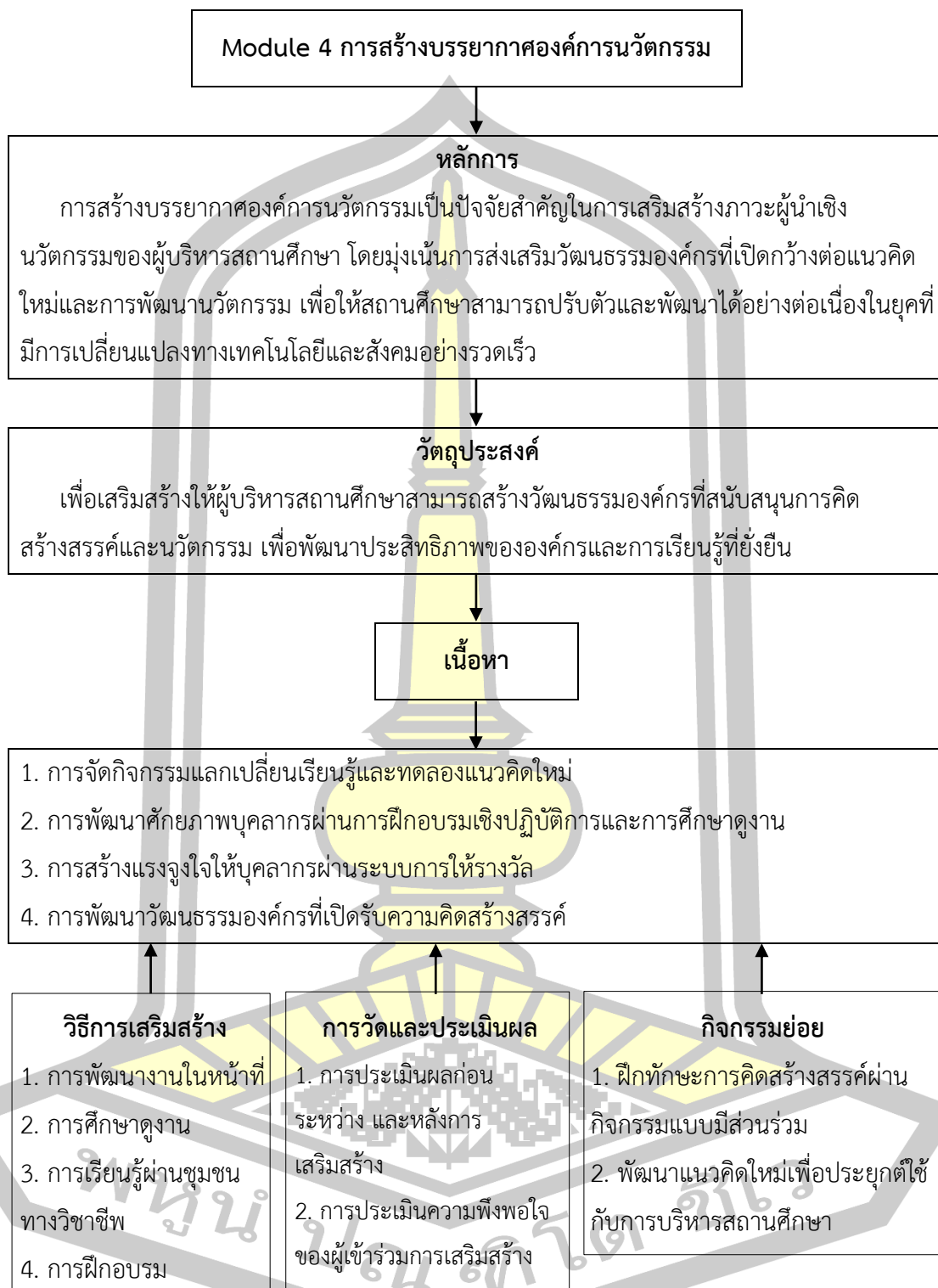
เวลา วันที่	08.30-09.30	09.30-10.30	10.30-11.30	11.30-12.30	12.30-13.30	13.30-14.30	14.30-15.30	15.30-16.30
1	ประเมินก่อน เสริมสร้าง	ฝึกอบรม Module 1 การมีวิสัยทัศน์			ฝึกอบรม Module 1 การมีวิสัยทัศน์	ฝึกอบรม Module 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
2	ฝึกอบรม Module 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง		ฝึกอบรม Module 3 การมีความคิด สร้างสรรค์	พัก เที่ยง	ฝึกอบรม Module 3 การมีความคิด สร้างสรรค์	ฝึกอบรม Module 4 การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม		
3	ฝึกอบรม Module 4 การสร้างบรรยากาศ องค์การนวัตกรรม	ศึกษาดูงาน			ศึกษาดูงาน		PLC กลุ่มย่อย	
4	การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ				การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ			
5-9	การพัฒนางานในหน้าที่				การพัฒนางานในหน้าที่			
10	การพัฒนางานในหน้าที่				การเรียนรู้ผ่านชุมชนทางวิชาชีพ			
11-15	การพัฒนางานในหน้าที่				การพัฒนางานในหน้าที่		PLC กลุ่มย่อย	
16-20	การพัฒนางานในหน้าที่				การพัฒนางานในหน้าที่			
21	การพัฒนางานในหน้าที่				PLC กลุ่มย่อย		ประเมินหลังเสริมสร้าง ประเมินความพึงพอใจ	

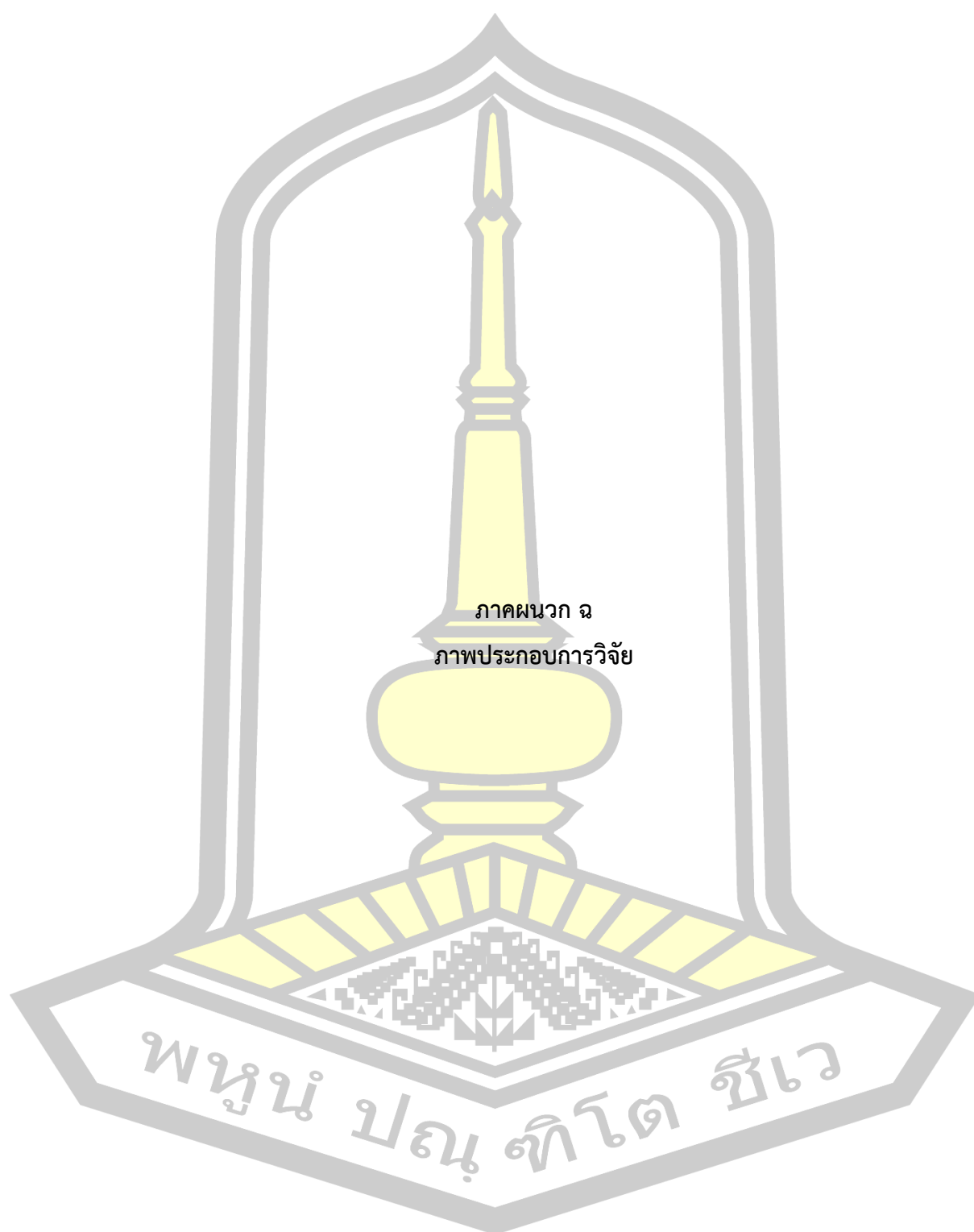
ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากภาพรวมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2 มาสรุปรายละเอียดของเนื้อหาในแต่ละ Module ปรากฏดังนี้













ภาพประกอบ 4 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี
จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ณ วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2568



ภาพประกอบ 5 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี
จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 ณ วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2568



ภาพประกอบ 6 การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี
จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 ณ วันที่ วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2568



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายวีระพล ที่น้ำคำ
วันเกิด	19 กันยายน พ.ศ. 2539
สถานที่เกิด	อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 57 หมู่ที่ 1 ตำบลหัวโตน อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45130
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านชีเหล็ก ตำบลห้วยหินลาด อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45130
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2552 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนบ้านหัวโตนมิตรภาพที่ 165ฯ จังหวัดร้อยเอ็ด
	พ.ศ. 2558 ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนหัวโตนวิทยา จังหวัดร้อยเอ็ด
	พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภิโต ชีเว