



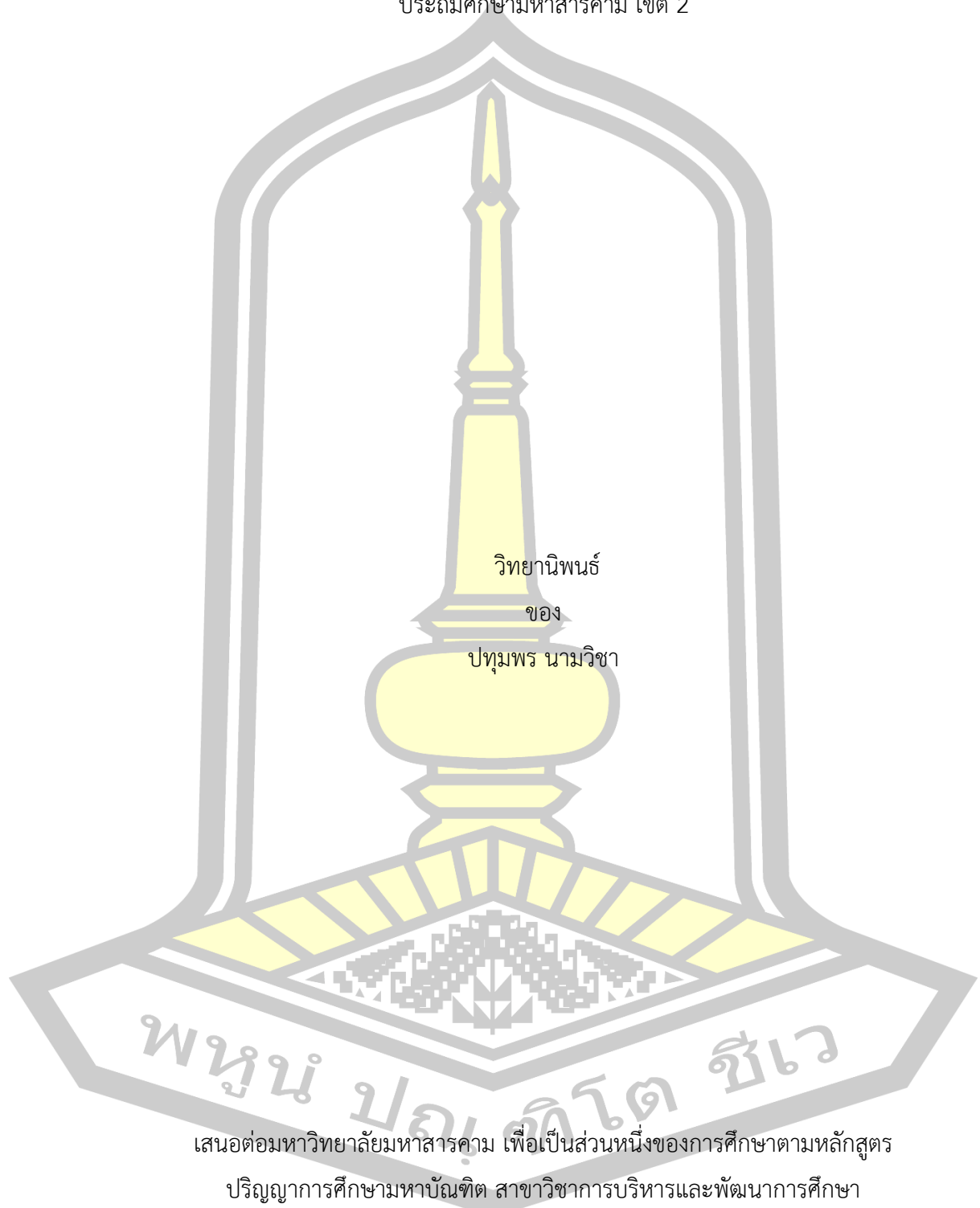
โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

วิทยานิพนธ์
ของ
ปทุมพร นามวิชา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา
กรกฎาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

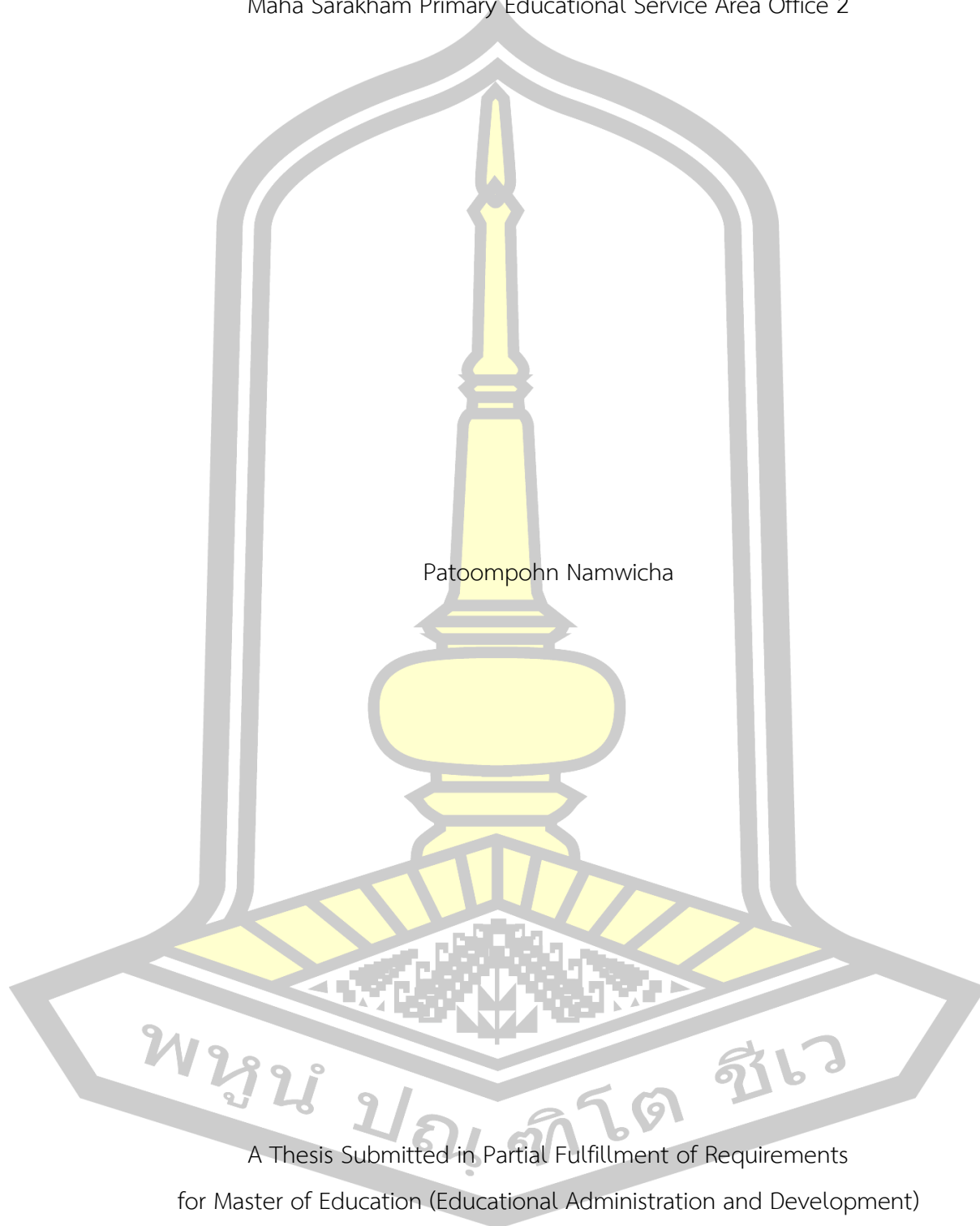


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กรกฎาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

An Innovative Leadership Development Program for School Administrators under the
Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 2



Patoompohn Namwicha

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

July 2025

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวปทุมพร นามวิชา
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ลักขณา ศรีวัฒน์)

.....กรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. จินฉัตร ปะโคทั้ง)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(ผศ. ดร. พลเดช เขาวรัตน์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2		
ผู้วิจัย	ปทุมพร นามวิชา		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ลักขณา สรวิวัฒน์		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2568

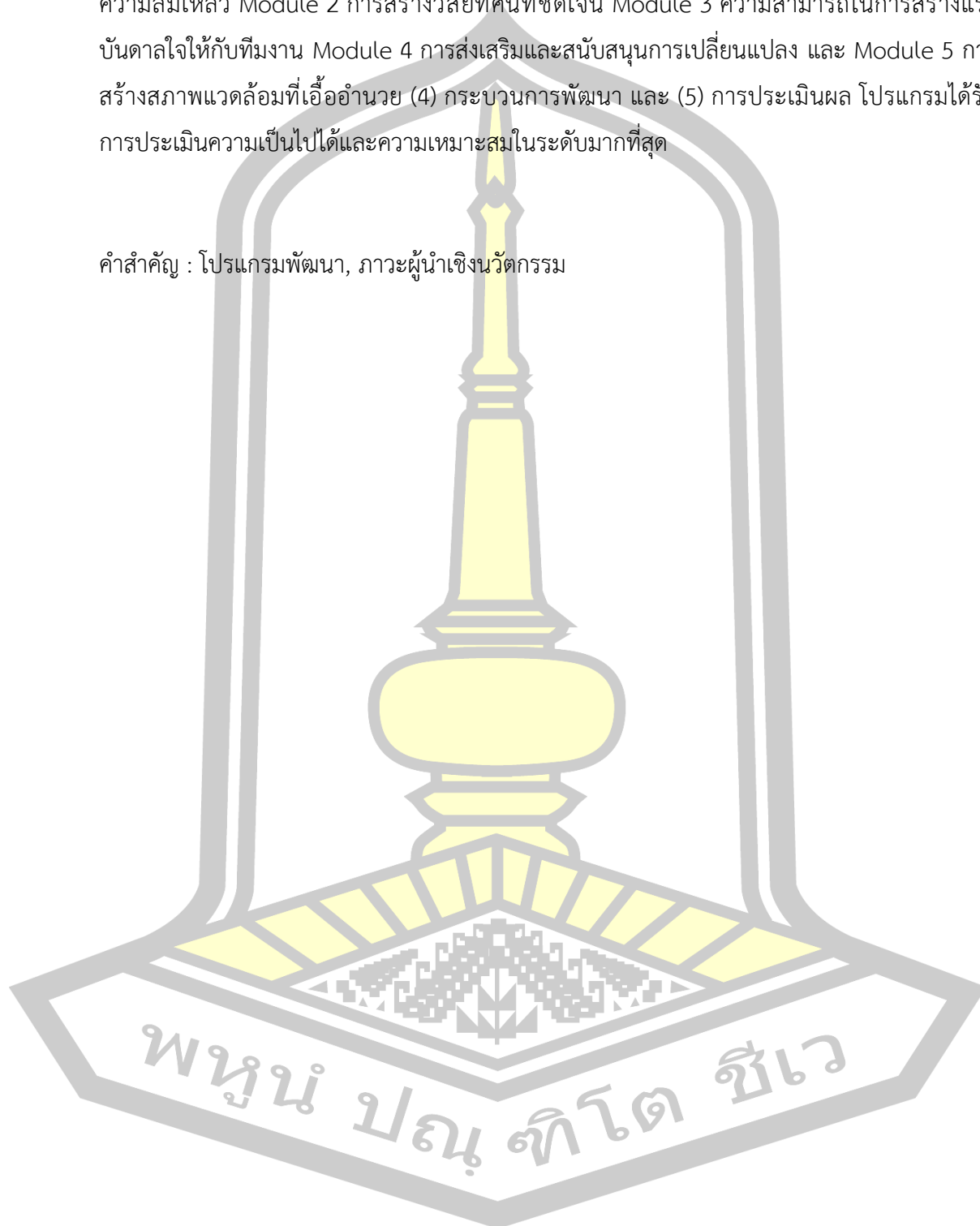
บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อออกแบบ สร้าง และ ประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กลุ่ม ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 316 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีการ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดย ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปาน กลาง ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็น เรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย ได้แก่ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (2) การส่งเสริมและสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง (3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (4) การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้ จากความล้มเหลว และ (5) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน 2) โปรแกรมพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ประกอบด้วย (1) หลักการและความสำคัญ (2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (3)

เนื้อหา ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว Module 2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน Module 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน Module 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ Module 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (4) กระบวนการพัฒนา และ (5) การประเมินผล โปรแกรมได้รับการประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรมพัฒนา, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



TITLE	An Innovative Leadership Development Program for School Administrators under the Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 2		
AUTHOR	Patoompohn Namwicha		
ADVISORS	Associate Professor Lakkhana Sariwat , Ph.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Mahasarakham University	YEAR	2025

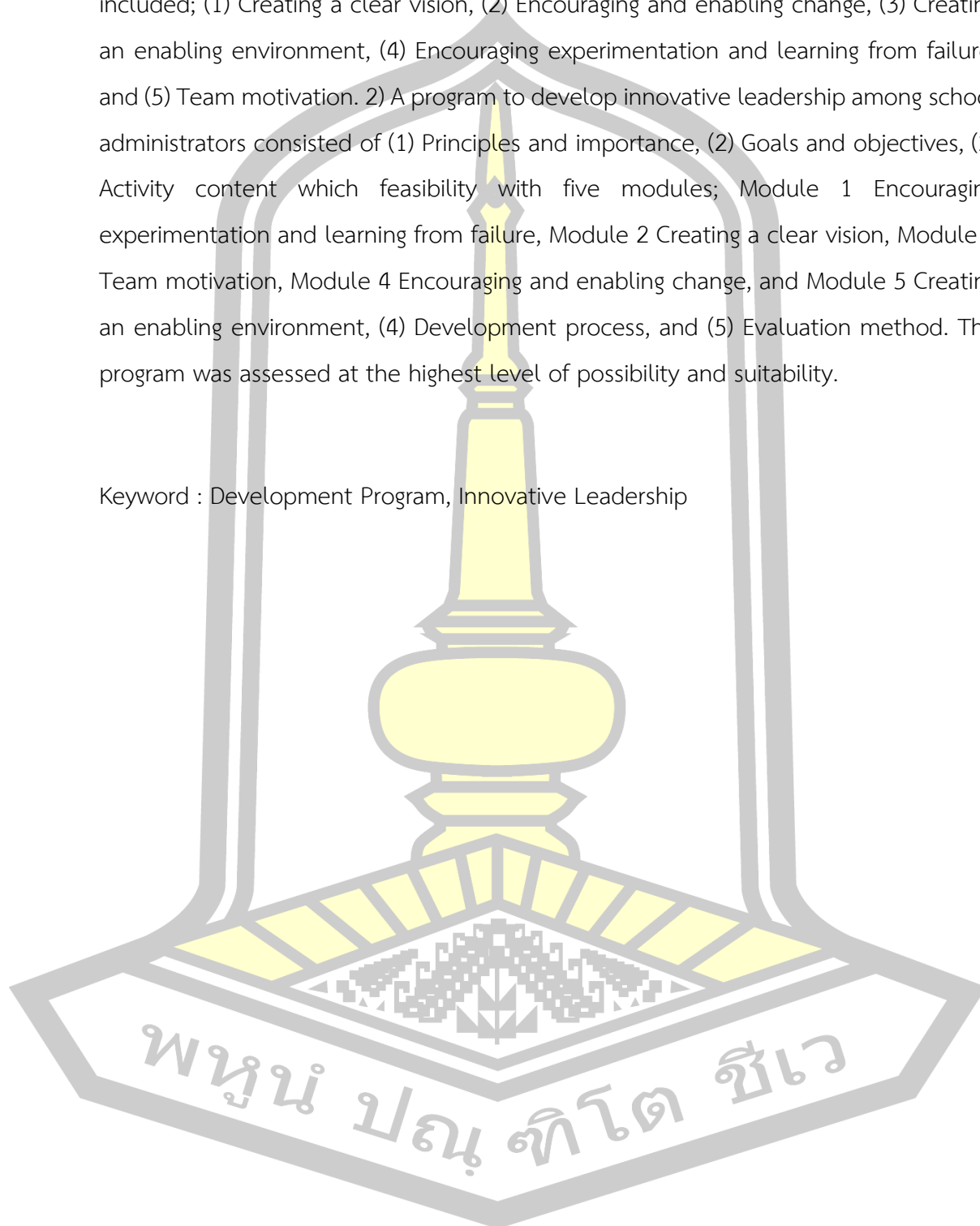
ABSTRACT

The purpose of this research was to examine the current situation, desired situation, and the priority needs for innovative leadership development program for school administrators, as well as to design, develop, and evaluate a program to enhance the innovative leadership of the school administrators under the Maha Sarakham primary educational service area office 2. The research was conducted in two phases: Phase 1, exploring the current situation, desired situation, and priority needs for innovative leadership among the school administrators under the Maha Sarakham primary educational service area office 2. A sample of 316 school administrators and teachers was selected using a Stratified Random Sampling method. The research tools included a 5 Rating scale questionnaire and semi-structured interviews. Data were analyzed through percentage, mean, and standard deviation statistics. Phase 2, developing a program to enhance the innovative leadership of school administrators. The program's feasibility and appropriateness were evaluated by five experts. The data were analyzed through mean and standard deviation statistics.

The research findings revealed that 1) The current situation of innovative leadership among school administrators was at a moderate level, while the desired

situation was at a high level. The priority needs in order from the most to least included; (1) Creating a clear vision, (2) Encouraging and enabling change, (3) Creating an enabling environment, (4) Encouraging experimentation and learning from failure, and (5) Team motivation. 2) A program to develop innovative leadership among school administrators consisted of (1) Principles and importance, (2) Goals and objectives, (3) Activity content which feasibility with five modules; Module 1 Encouraging experimentation and learning from failure, Module 2 Creating a clear vision, Module 3 Team motivation, Module 4 Encouraging and enabling change, and Module 5 Creating an enabling environment, (4) Development process, and (5) Evaluation method. The program was assessed at the highest level of possibility and suitability.

Keyword : Development Program, Innovative Leadership



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรีวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้ คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์และตรวจสอบข้อบกพร่อง พร้อมชี้แนะวิธีการเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและ พัฒนาในทุก ขั้นตอน เพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาเครื่องมือวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการ พัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 บุคลากรและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา และคณาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่เป็น ประโยชน์ต่อผู้วิจัยด้วยความเมตตา และขอขอบคุณรุ่นพี่ รุ่นน้อง และเพื่อนนิสิต รุ่น พ.36 ทุกท่าน ที่ช่วยแนะนำและให้กำลังใจในการทำงานวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ตลอดมา จนการวิจัยครั้งนี้ประสบความสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่กรุณาให้ข้อมูลและตอบ แบบสอบถามของผู้วิจัย ขอขอบคุณแด่ผู้เขียนตำราวิชาการที่ได้ศึกษาค้นคว้าและใช้อ้างอิงทุกท่าน

อนึ่ง ประโยชน์และคุณค่าอันพึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตเวทิตาคุณแด่ บุพการี ครู คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชา สนับสนุนและให้กำลังใจ จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จในชีวิต

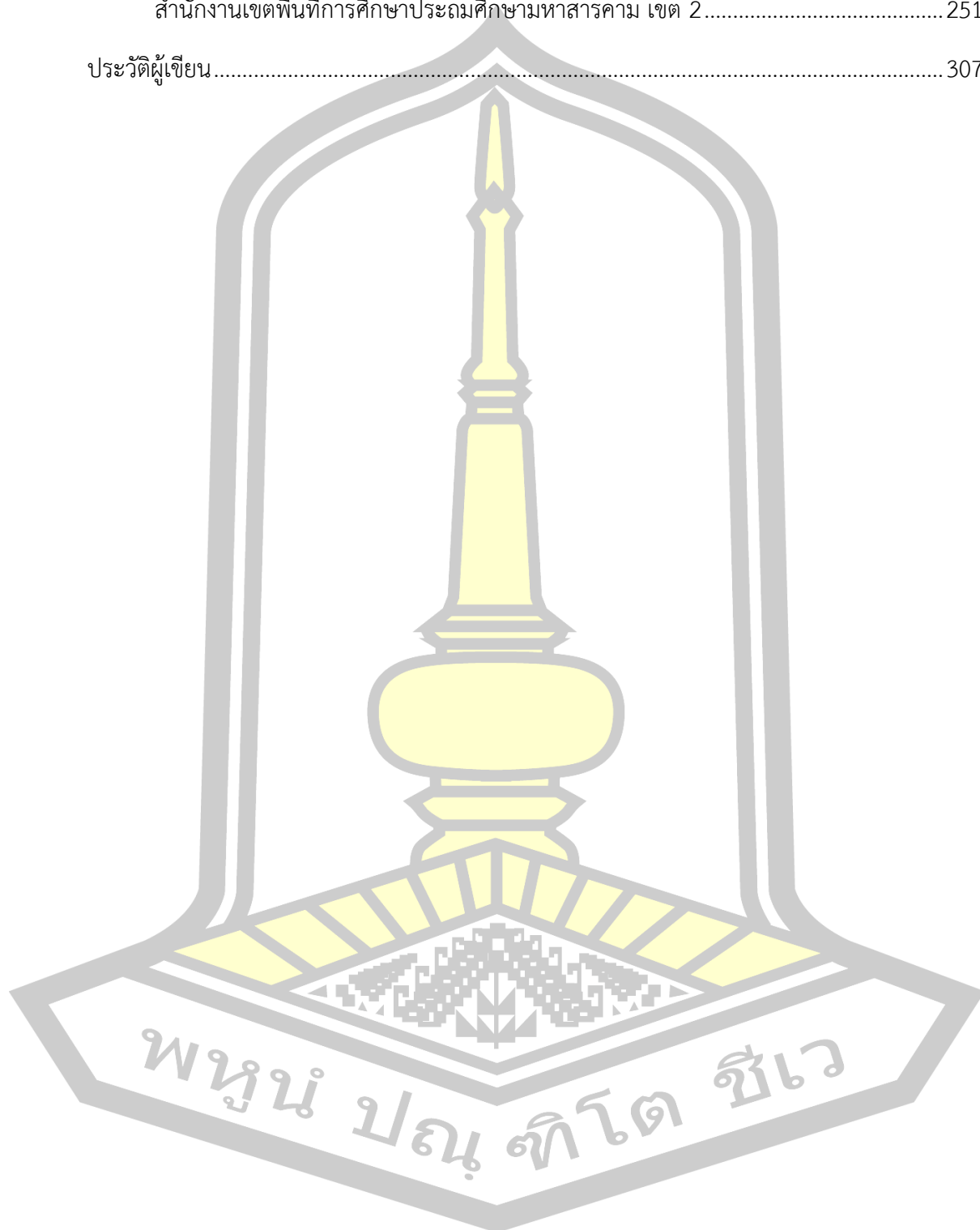
ปทุมพร นามวิชา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	29
หลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	72
แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	86

บริบทสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	95
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	101
งานวิจัยในประเทศ.....	101
งานวิจัยต่างประเทศ.....	107
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	112
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2	114
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2	121
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	127
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	127
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	127
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	128
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	177
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	177
สรุปผล	177
อภิปรายผล.....	178
ข้อเสนอแนะ.....	190
บรรณานุกรม.....	192
ภาคผนวก.....	209
ภาคผนวก ก เครื่องมือวิจัย.....	210
ภาคผนวก ข คุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย	225
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	231

ภาคผนวก ง คู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	251
ประวัติผู้เขียน.....	307



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	36
ตาราง 2 แสดงการสรุปสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	39
ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวแหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	44
ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a clear vision) แหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	50
ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์ประกอบของความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation) แหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	56
ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change) แหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	62
ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์ประกอบของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment) แหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	69
ตาราง 8 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	115
ตาราง 9 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน.....	128
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยรวมและรายองค์ประกอบ.....	130
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว.....	131
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบที่ 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	134

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน.....	137
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง.....	140
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมองค์ประกอบที่ 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย.....	142
ตาราง 16 สังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว.....	147
ตาราง 17 สังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน.....	150
ตาราง 18 สังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) ด้านความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน.....	152
ตาราง 19 สังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง.....	155
ตาราง 20 สังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย.....	158
ตาราง 21 การสังเคราะห์ร่างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	159
ตาราง 22 แสดงขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	173
ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน.....	176

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	9
ภาพประกอบ 2 ตัวชี้วัดการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure) ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	45
ภาพประกอบ 3 ตัวชี้วัดการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a clear vision)	52
ภาพประกอบ 4 ตัวชี้วัดการสนับสนุนความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation) ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	58
ภาพประกอบ 5 ตัวชี้วัดการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change) ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	64
ภาพประกอบ 6 ตัวชี้วัดการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment) ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	71
ภาพประกอบ 7 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	113
ภาพประกอบ 8 แสดงโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	175

พูน ปณ จิต ชีเว

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงในโลกแห่งพลวัตที่มุ่งเข้าสู่ยุคแห่งนวัตกรรม รัฐบาลไทยโดยกระทรวงศึกษาธิการมีความพยายามเป็นอย่างยิ่งที่จะนำการศึกษาไปสู่เป้าหมายการศึกษาไทยแลนด์ 4.0 หรือการศึกษาประเทศไทย 4.0 โดยการเสนอนโยบายการปฏิรูปการบริหารและการจัดการการศึกษาขึ้นเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษา โดยการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อเป้าหมายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เจตคติ ทักษะสำคัญ และความรู้ รวมทั้งขยายผลสู่นักเรียนทั่วประเทศในอนาคต นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด ขยายผลนวัตกรรมการศึกษา ทั้งเชิงนโยบาย การจัดการเรียนรู้ และการบริหารในสถานศึกษาไปสู่นโยบายการศึกษาในระดับชาติ และพื้นที่อื่น อาทิ ด้านหลักสูตร ตำรา สื่อการเรียนรู้ การทดสอบ การประเมิน สถานศึกษา บุคลากร การเงิน รวมทั้งความสอดคล้องของการบริหารงานด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) มีเป้าหมายหลักเพื่อพลิกโฉมประเทศไปสู่ “เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” หรือ “Hi-Value and Sustainable Thailand” ที่ได้มุ่งเน้นการใช้องค์ความรู้ ความคิด สร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการยกระดับศักยภาพและพัฒนา ประเทศในทุกมิติ เพื่อสนับสนุน พัฒนาการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อส่งเสริมโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมอย่างทั่วถึง โดยจะมุ่งเน้นการนำ ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในเรื่อง กระบวนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยการกำหนดวาระการวิจัยแห่งชาติ (National Research Agenda) ให้มีจุดเน้นที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสอดคล้องกับสาขาเป้าหมาย การพัฒนาประเทศ และใช้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม บูรณาการวิจัยและพัฒนากับการนำไปใช้ประโยชน์ ในเชิงพาณิชย์และการพัฒนานวัตกรรม (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13, 2564) นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2562 ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง กับเทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษาไว้ หลายมาตรา มาตราที่สำคัญ คือ มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการ

พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้ง การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและ เหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย และในมาตรา 22 “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ” การดำเนินการปฏิรูปการศึกษาให้สำเร็จได้ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว จำเป็นต้องทำการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาด้านการศึกษาทั้งในรูปแบบของการศึกษาวิจัย การทดลองและการประเมินผลนวัตกรรมหรือ ที่นำมาใช้ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด นวัตกรรมที่นำมาใช้ทั้งที่ผ่านมาแล้วและ ที่จะมีในอนาคต มีหลายประเภทขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ อาทิ นวัตกรรม ทางด้านหลักสูตร นวัตกรรมทางด้านการเรียนการสอน นวัตกรรมทางด้านการสอน นวัตกรรม การประเมินผล และนวัตกรรมการบริหารจัดการ

นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการศึกษาหลายประการอันเนื่องมาจากยุคของ โลกโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบ การศึกษาที่มีอยู่เดิมนั้น เปลี่ยนมามีความทันสมัยที่ต้องก้าวทันเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา เพื่อทำการแก้ไขปัญหาทางการศึกษาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นแล้ว ความสำคัญของนวัตกรรมการศึกษาอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษา โดยเน้นที่การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว (สมบัติ จงใจพาณิชย์, 2563)

จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดผลกระทบต่อการศึกษา อย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และยังส่งผลให้การบริหารจัดการการศึกษาต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน จึงจำเป็นต้องพร้อมรับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งด้านกำลังคน ความรู้ สมรรถนะการสร้างและพัฒนานวัตกรรมเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์กรสร้างจุดยืนที่เข้มแข็ง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในการขับเคลื่อนสู่การเป็นนวัตกรรมให้สำเร็จนั้นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้ที่จะเป็นเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ Weiss และ Legrand (2011) กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึง ปัญหาหรือโอกาสที่ สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้น มาก่อน โดยผู้นำหรือ

ผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและใช้แก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของนักวิชาการทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 รับผิดชอบส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในจังหวัดมหาสารคาม โดยมีพื้นที่บริการครอบคลุม 5 อำเภอ คือ อำเภอนาคู อำเภอโกสุมพิสัย อำเภอเมือง อำเภอวาปีปทุม และอำเภอเสลภูมิ ได้ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษาประเทศไทย 4.0 โดยมีทิศทางการพัฒนาการศึกษา ซึ่งกำหนดในเป้าประสงค์ คือ สถานศึกษามีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษา และผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดีพร้อมก้าวสู่สากล

อย่างไรก็ตามสถานศึกษาหลายแห่งยังมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการสถานศึกษาและ การจัดการเรียนการสอน โดยส่วนใหญ่ยังขาดแคลนครูผู้สอนในสาขาที่จำเป็น ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากร และผู้บริหาร สถานศึกษายังขาดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีในยุคแห่งนวัตกรรม เนื่องด้วยมีอิทธิพลต่อครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการนำเทคโนโลยี ไปใช้ในการผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ตลอดจนการนำนวัตกรรม เหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา สามารถพัฒนา การศึกษาได้อย่างมีคุณภาพบนฐานของการเปลี่ยนแปลงของโลก อยู่ตลอดเวลา (แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2, 2567)

จากความประเด็นปัญหาและความสำคัญที่ได้กล่าวถึงมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความตั้งใจที่จะพัฒนาโปรแกรมพัฒนาที่จะส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหารในสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำที่เชิงนวัตกรรม เพื่อให้พวกเขาสามารถนำความรู้และทักษะทางการสร้างและพัฒนานวัตกรรมไปใช้ในการเพิ่มมูลค่าและเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของสำนักงานเขต และการบรรลุเป้าหมายของ

กระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาการศึกษาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตามระเบียบ
ข้อบังคับในการศึกษาแห่งชาติต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 2
2. เพื่อออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำและเป็นข้อมูลสำหรับ
ครูผู้สอน และผู้สนใจ เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาต่อไป
2. ได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร
สถานศึกษาให้เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้าง
นวัตกรรม ที่จะช่วยสร้าง คุณค่าเพิ่มให้แก่สถานศึกษา ทางด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านการ
บริหารสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กำหนดขอบเขต ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จาก การศึกษาเอกสารของ ปรียา ธรรมวิจารณ์ (2565), ณัฐพล ศรีวรกุล (2566), สุรพล มณีรัตน์ (2567), Von Stamm (2012), George (2012), John P. Kotter (2012), Michael Fullan (2016), Christensen (2016), และ Hill (2022) ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว
2. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
3. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน
4. การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
5. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้สอดคล้องกับคำถาม และความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 1,515 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 316 คน ซึ่งได้มาโดยการ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูป ของ Krejcie และ Morgan (1970) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

ระยะที่ 2

1. ออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) และมีนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จำนวน 3 คน

1.2 ครูผู้สอน ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) และมีนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จำนวน 3 คน

1.3 ร่างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567 ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2568

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารของ อรวีเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราของ ปรียา ธรรมวิจารณ์ (2565), ณัฐพล ศรีวรกุล (2566), สุรพล มณีรัตน์ (2567), Von Stamm (2012), George (2012), John P. Kotter (2012), Michael Fullan (2016), Christensen (2016), และ Hill (2022) ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว
2. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
3. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน
4. การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

5. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผลการสังเคราะห์ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาเอกสารของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) สมบัติ จงใจพาณิชย์ (2563) วิจิตร ศรีสันติสุข (2563) ชาญชัย กฤษฎากร (2565) ปิยะภัทร์ อินทร์เจริญ (2565) ณัฐพล ศรีวรกุล (2566) สุรพล มณีรัตน์ (2567) Avolio (1999) David Johnson (2018) Jane Doe (2019) John Smith (2020) Michael Brown (2021) Lombardo และ Eichinger (1996) และ Jennings (2013) Michael J. Gelb (2020) ได้หลักการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน โดยแบ่งตามสัดส่วน 70:20:10 ดังนี้

2.1 ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการพัฒนาผ่านประสบการณ์

2.2 ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ

2.3 ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการอบรม

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผลการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาเอกสารของ วิเชียร วิทย์อุดม (2548), กวี วงศ์พุด (2550), บุญมี ก่อบุญ (2553) และ อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์ (2559), McCauley (1986), Wills (1993), Dessler (2002), Sims (2006), Mankin (2009), และ DuBrin (2010) ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 วิธี ดังนี้

3.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติและการพัฒนาผ่านประสบการณ์

3.2 การศึกษาดูงาน

3.3 การอบรม

4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบโปรแกรม

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม จากการศึกษาศึกษาเอกสารของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2566) สุรัชย์ จันทน์เจริญ (2564) Glickman (1990) John Dewey (2020) Michael Fullan (2020) ได้องค์ประกอบของโปรแกรม พัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

4.1 หลักการของโปรแกรม

4.2 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

4.3 เนื้อหาของโปรแกรม

4.4 กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม

4.5 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

5. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรม

ผลการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม จากการศึกษาเอกสารของ ญดาภักดิ์ กัลปดี (2559) อนุชา รุ่งโรจน์ (2564) Nadler (1970) Barr และ Keating (1990) Boone (1992) Barratt (2014) Linda Darling-Hammond (2020) และ Dylan William (2020) ได้กระบวนการพัฒนาโปรแกรม 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 5.1 การค้นหาวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม
- 5.2 การออกแบบโปรแกรม
- 5.3 การปฏิบัติตามโปรแกรม
- 5.4 การประเมินผลโปรแกรม

กรอบแนวคิดข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แสดงด้วยแผนภาพ ปรางค์ดั่งภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะที่ผู้นำสามารถใช้แนวความคิดและการปฏิบัติรูปแบบใหม่เพื่อส่งเสริมอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกระตุ้นการคิดค้นและการสร้างสรรค์ แนวความคิด และวิธีการในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร เพื่อเสริมความสามารถขององค์กรและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์โลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว หมายถึง การให้โอกาสบุคคลได้เผชิญกับความท้าทายและข้อผิดพลาด โดยสามารถใช้ความล้มเหลวเป็นบันไดในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์ และการปรับตัว การยอมรับความผิดพลาดช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และความมั่นใจในการตัดสินใจ รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบากจะช่วยให้เข้าใจแนวคิดที่ซับซ้อนขึ้นในอนาคต ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด (Improvement from mistakes) 2) การวิเคราะห์ความผิดพลาด (Error analysis) 3) การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย (Creating a safe atmosphere)

1.2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หมายถึง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กรสามารถมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการเน้นการกำหนด "เหตุผล" ที่ชัดเจนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจร่วมและให้ความหมายในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ยังช่วยให้สามารถนำทางความซับซ้อนและความไม่แน่นอนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ (Challenge and inspire) 2) ความชัดเจนและเข้าใจง่าย (Clarity and simplicity) 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) 4) ค่านิยมหลัก (Core value) และ 5) จุดประสงค์ (Purpose)

1.3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้กระตุ้นและเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน โดยต้องจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการแบ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถของแต่ละบุคคล สื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ปัญหาร่วมกัน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสนับสนุนการพัฒนา (Support for development) 2) ความสัมพันธ์ในทีม (Team relationships) 3) การยอมรับและให้คุณค่า (Recognition and appreciation)

1.4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคคลและองค์กรผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และความร่วมมือ โดยมีบทบาทสำคัญของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์และกระตุ้นให้เกิดการปรับตัว นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแนวทางแบบเป็นขั้นตอน รวมถึงการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของบุคคล ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน (Current situation analysis) 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Personnel engagement) 3) การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ (Support for experimentation and creativity)

1.5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย หมายถึง บริบทที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโตที่ช่วยให้บุคคลกล้าเผชิญกับความท้าทายและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation) 2) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) 3) การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction)

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษา หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและกำหนดทิศทางเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรม โดยแบ่งออกเป็นสามส่วนตามสัดส่วน 70:20:10 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) ส่วนที่หนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติและการพัฒนาผ่านประสบการณ์ 2) ส่วนที่สอง คิดเป็นร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการแบ่งปันความรู้กับสังคม และ 3) ส่วนที่สาม คิดเป็นร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ผ่านการอบรม

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการเชิงระบบต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติเพื่อพัฒนาให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร

4. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ชุดกิจกรรมที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว Module 2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน Module 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน Module 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการ

เปลี่ยนแปลง และ Module 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การประเมินผล

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

6. ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้สอนผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยกำหนดหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
4. หลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
5. แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
6. บริบทสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

วัชรภรณ์ ชูชื่น (2560) ภาวะผู้นำในโรงเรียนหมายถึงความสามารถของผู้นำในการสร้างความร่วมมือและแรงจูงใจที่ดีระหว่างครูและนักเรียน เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่สูงขึ้น ผู้นำโรงเรียนต้องสามารถกระตุ้นและส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครูและนักเรียน การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะช่วยให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายการศึกษาและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย บุญสุภาพ (2562) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการชี้นำและมีอิทธิพลต่อการทำงานของสมาชิกในองค์กร โดยการใช้แนวทางการบริหารจัดการและการจูงใจที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการผสมผสานระหว่างการสั่งการและการจูงใจ การชี้นำสมาชิกในองค์กรไปในทางที่ถูกต้อง การมีอิทธิพลต่อการกระทำและทัศนคติของสมาชิก และการ

ปรับตัวและใช้กลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทต่าง ๆ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธัญญภัส สัตย์รักษ์ (2562) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้กลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวางแผนและดำเนินการปรับปรุงกลยุทธ์ทางการศึกษา รวมทั้งการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของครูและนักเรียน ผู้นำในการศึกษาไม่เพียงแต่ต้องมีทักษะในการบริหาร แต่ยังสามารถสร้างความร่วมมือและแรงจูงใจเพื่อให้การปรับปรุงการศึกษาเกิดผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข (2563) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในบริบทของการศึกษาไทยไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำในระบบการศึกษาใช้ในการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เกิดขึ้น โดยเน้นการสร้างผู้นำที่มีความสามารถในการนำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียน ผู้นำการศึกษาต้องมีทักษะในการจัดการที่ดี สามารถปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของนักเรียนและครู รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรการศึกษาในประเทศไทยสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Burns (1978) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด โดยเน้นที่การกระตุ้นความมุ่งมั่นและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

P. Kotter (1996) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้กลยุทธ์ในการสร้างและจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการกระตุ้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

Grant (2021) เสนอว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนาและการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ เขามองว่าผู้นำที่ดีคือผู้ที่สามารถเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของทีมได้ดี

Sinek (2021) มองว่าภาวะผู้นำ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ที่กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน โดยผู้นำต้องสามารถสร้างเป้าหมายที่มีความหมายและทำให้ทีมงานเข้าใจและมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน

Brené Brown (2022) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายและการสร้างความเชื่อมั่นในทีม โดยเน้นการเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และเปิดเผยซึ่งช่วยในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้

Daniel Goleman (2022) เสนอว่า ภาวะผู้นำคือการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและการมีความเข้าใจในความต้องการของทีมงาน โดยใช้ทักษะทางอารมณ์เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีและการทำงานร่วมกัน

Jeffrey Pfeffer (2023) อธิบายภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่รวมถึงการใช้พลังและอิทธิพลในการบรรลุผลสำเร็จ เขาเห็นว่าผู้นำต้องมีความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งภายในองค์กร

Peter G. Northouse (2024) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการใช้ทักษะในการบริหารจัดการเพื่อช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นความหลากหลายของทฤษฎีภาวะผู้นำและวิธีการปฏิบัติในองค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลสามารถสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อจูงใจ ผลักดัน หรือชี้้นำให้เกิดความพยายามในการดำเนินงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถและเต็มใจ เพื่อที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ประเภทของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปประเภทของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

Lewin, Lippitt และ White (1939) ได้ทำการทดลองกับกลุ่มเด็กชายเพื่อศึกษาผลกระทบของประเภทของการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian) ผู้นำมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจและสั่งการโดยไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ผู้นำให้เสรีภาพแก่สมาชิกในการตัดสินใจและดำเนินการตามที่เห็นสมควร

McClelland (1973) เป็นผู้ที่เริ่มต้นการวิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะ (Competency) โดยการเชื่อมโยงความสำเร็จของผู้นำกับทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารและการตัดสินใจในองค์กรซึ่งได้สร้างเครื่องมือในการวัดสมรรถนะที่สำคัญของผู้นำ และได้จำแนกประเภท

ของภาวะผู้นำตามภาวะผู้นำตามทฤษฎีสมรรถนะ (Competency-based leadership styles) ประกอบด้วย

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว การตัดสินใจที่มีวิสัยทัศน์ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
2. ผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational leadership) เน้นการจัดการกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และการบรรลุเป้าหมายระยะสั้นขององค์กร
3. ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) มุ่งเน้นการคิดสร้างสรรค์ การยอมรับความเสี่ยง และการสนับสนุนการทดลองและเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

Goleman (2000) ได้นำเสนอ 6 ประเภทของภาวะผู้นำที่อิงตามความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ซึ่งเน้นการใช้ทักษะทางอารมณ์เพื่อสร้างผลกระทบต่อการตัดสินใจและการบริหารงานของผู้นำ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจเด็ดขาด (Coercive leadership) ภาวะผู้นำจะใช้คำสั่งและคำขาดในการบริหารงาน โดยไม่ยอมให้มีการทบทวนหรือข้อเสนอแนะจากทีมงาน มักใช้เมื่อสถานการณ์ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็วและชัดเจน เหมาะสำหรับสถานการณ์วิกฤตหรือเมื่อมีความจำเป็นต้องควบคุมการทำงานให้เป็นระเบียบอย่างเข้มงวด
2. ภาวะผู้นำแบบชี้เป้าหมายและสร้างแรงบันดาลใจ (Authoritative leadership) ภาวะผู้นำจะเป็นคนที่มีวิสัยทัศน์และสามารถชี้แนะแนวทางที่ชัดเจนให้กับทีมงาน โดยไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป แต่จะสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย เหมาะสำหรับการพัฒนาและกำหนดทิศทางในองค์กร
3. ภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Affiliative leadership) ภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการสนับสนุนทางอารมณ์ให้กับสมาชิกในทีม มักจะพยายามรักษาสภาพแวดล้อมที่ดีในทีมและสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น เหมาะสำหรับการสร้างบรรยากาศที่มีความร่วมมือและการสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม
4. ภาวะผู้นำแบบสร้างการมีส่วนร่วม (Democratic leadership) ภาวะผู้นำจะส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมในการตัดสินใจ โดยมองว่าทุกคนในทีมมีส่วนสำคัญในการนำองค์กรไปข้างหน้า เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ต้องการความคิดเห็นจากหลายฝ่าย และต้องการให้สมาชิกทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วม
5. ภาวะผู้นำแบบเป็นแบบอย่างและตั้งมาตรฐานสูง (Pacesetter leadership) ภาวะผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดี และตั้งมาตรฐานที่สูงให้กับทีม มักจะคาดหวังให้สมาชิกในทีมทำงาน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เหมาะสำหรับทีมที่มีความสามารถสูงและต้องการกระตุ้นให้ทำงานอย่างเต็มที่

6. ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนาศักยภาพของลูกน้อง (Coaching leadership) ภาวะผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในทีม โดยให้คำแนะนำและโอกาสในการเติบโตและพัฒนาเหมาะสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมทักษะและความสามารถของทีมงาน

Fischer และ Sitkin (2023) ได้ทบทวนและประเมินประเภทของภาวะผู้นำที่มีอยู่ โดยเน้นการจำแนกประเภทของภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะเชิงบวกไว้ในบทความ "Leadership styles: a comprehensive assessment and way forward" ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) คือผู้นำที่มีความจริงใจและสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง โดยที่ผู้นำมีความมั่นคงในตัวเองและไม่ทำตามกระแสหรือการคาดหวังจากภายนอก ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่เปิดเผยกับผู้ตาม โดยการแสดงออกถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง พร้อมทั้งคำนึงถึงค่านิยมและความถูกต้องในการตัดสินใจ

2. ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการให้บริการ (Servant leadership) คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นการให้บริการและพัฒนาผู้ตาม โดยผู้นำแบบนี้จะทำหน้าที่สนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพของผู้ตามให้มีความสามารถในการทำงานและเติบโตในองค์กร ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้ประสบความสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในจริยธรรม (Ethical leadership) คือ ผู้นำที่ยึดมั่นในจริยธรรมและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ผู้นำประเภทนี้จะใช้ค่านิยมและจริยธรรมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อองค์กรและผู้ติดตาม โดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ถูกต้องแม้ว่าจะมีอุปสรรค

4. ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมอำนาจให้ผู้ตาม (Empowering leadership) คือ ผู้นำที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามมีอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานของตัวเอง โดยผู้นำประเภทนี้จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้ผู้ตามสามารถคิดและตัดสินใจได้ด้วยตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้วิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำมีหลายประเภท เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ ประชาธิปไตย เชิงกลยุทธ์ และแบบใช้อารมณ์ โดยจำแนกตามลักษณะพฤติกรรม สมรรถนะ และทักษะอารมณ์ ผู้นำเชิงนวัตกรรมก็เป็นอีกหนึ่งประเภทที่มุ่งเน้นการสร้างสรรคและการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อยุคสมัย

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

อังกูร เกาวัลย์ (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเรียนรู้และการสอนในสถานศึกษาโดยตรง โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

สมบัติ จงใจพาณิชย์ (2563) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำในสถานศึกษา โดยเน้นถึงประสิทธิภาพการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เขาได้อธิบายว่าภาวะผู้นำที่ดีสามารถส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการทำงานของบุคลากรได้อย่างไร โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการพัฒนาทักษะของครูและนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยที่ผู้นำต้องมีเพื่อให้สามารถสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษา เช่น ความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การให้การสนับสนุนและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการสำรวจผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน ซึ่งการมีภาวะผู้นำที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและผลลัพธ์ทางการศึกษาในระยะยาว

ธีรศักดิ์ แสงภักดี (2564) อธิบายว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีมงานมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา โดยผู้นำในสถานศึกษาต้องสามารถสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนการพัฒนาของครูและนักเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

นักวิชาการทางการศึกษา Hesselbein (2004) ได้อธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำความสำคัญของการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการบริการและการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ไว้ดังนี้

1. การนำโดยการบริการ ผู้นำที่ดีควรมีแนวทางการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการบริการ (Servant leadership) ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญกับการสนับสนุนและบริการทีมงานมากกว่าการควบคุมหรือการบังคับ ใช้การเป็นผู้นำเพื่อสนับสนุนการเจริญเติบโตและความสำเร็จของผู้อื่นเป็นหลัก

2. สร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความหมายเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ทีมงานเห็นภาพรวมและรู้สึกเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

3. การสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณค่า ผู้นำต้องสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่มีคุณค่ากับทีมงาน เพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันและการสร้างทีมที่มีความสามัคคี การสร้างความไว้วางใจและการสนับสนุนในที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมที่ดี

4. การให้คำแนะนำและการพัฒนา ผู้นำที่ดีต้องมีบทบาทในการให้คำแนะนำและการพัฒนาทีมงาน โดยการสนับสนุนการเรียนรู้และการเติบโตของสมาชิกในทีม เพื่อให้พวกเขาสามารถพัฒนาทักษะและศักยภาพสูงสุด

Hastalona et al. (2021) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถกระตุ้นและชักจูงให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Ruben et al. (2021) ภาวะผู้นำช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์กร โดยการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า การเป็นผู้นำที่ดีจึงเป็นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชาและสร้างความร่วมมือในองค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยภาวะผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้จากความพยายามและการทำงานหนัก ภาวะผู้นำมีความสำคัญในหลายด้าน อาทิ ดึงความรู้และความสามารถของผู้บริหารออกมาใช้ ประสานความขัดแย้งภายในหน่วยงาน โน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้และความสามารถให้แก่องค์กร และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรในสถานการณ์คับขันของหน่วยงาน

4. คุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปคุณลักษณะของ ผู้มีภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

สมบัติ จงใจพาณิชย์ (2563) ได้ศึกษาและอธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำในองค์กรการศึกษา โดยมุ่งเน้นที่คุณลักษณะที่สำคัญซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรการศึกษา ประกอบไปด้วย 5 คุณลักษณะ ได้แก่

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication skills) ผู้นำในองค์กรการศึกษาควรมีทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อถ่ายทอดข้อมูล วิสัยทัศน์ และเป้าหมายให้กับครูและนักเรียนอย่างชัดเจน การสื่อสารที่ดีช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจที่ตรงกัน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำในองค์กรการศึกษา เนื่องจากช่วยสร้างความไว้วางใจและความเคารพจากทีมงาน การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและค่านิยมขององค์กรจะส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีและยุติธรรม

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational leadership) ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานจะกระตุ้นให้ครูและนักเรียนมีความมุ่งมั่นและพยายามทำงานให้ดีที่สุด การสร้างแรงบันดาลใจสามารถทำได้โดยการตั้งเป้าหมายที่มีความหมายและการแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกในทีม

4. ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change management) ผู้นำในองค์กรการศึกษาควรมีความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเตรียมความพร้อมให้กับทีมงานและการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างโปร่งใส เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและมีผลกระทบน้อยที่สุด

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) ผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของครูและนักเรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการทำงาน

ณรงค์ วิเชียร (2565) ได้อธิบายว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างความมุ่งมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงานได้ ประกอบไปด้วย 3 คุณลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication skills) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ เนื่องจากมันช่วยในการถ่ายทอดข้อมูลและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้แก่ทีมงานได้อย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา การสื่อสารที่ดีช่วยในการลดความเข้าใจผิดและการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย ซึ่งส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีความร่วมมือและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational leadership) ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานจะช่วยกระตุ้นความมุ่งมั่นและความพยายามในการทำงาน ผู้นำที่มีความสามารถนี้จะใช้วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มีความหมายเพื่อกระตุ้นให้ทีมงานมีความกระตือรือร้นในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยการสร้างแรงบันดาลใจจะช่วยให้ทีมงานรู้สึกมีค่าและมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

3. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Building positive relationships) ผู้นำที่มีคุณลักษณะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมจะส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ซึ่งมีผลต่อความร่วมมือและความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้เกิดการสนับสนุนซึ่ง

กันและกันภายในทีม และสามารถช่วยในการจัดการกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจทางด้านการศึกษา
2. ความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ มีการศึกษาดี มีความรู้ ความสำเร็จ
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ ผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความคงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่นสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม มีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ขันชมชอบของคนทั่วไป
5. สถานภาพ (Status) ได้แก่ ผู้อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดีเป็นที่นิยม

Schmidt และ Hunter (1992) กล่าวว่า ความมีศักยภาพหรือมีความรู้ที่เกี่ยวข้องสูงและมีทักษะที่จะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องที่ผู้นำจะต้องมีทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มี 4 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะวิธีการ (Technical skills) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้พนักงานเกิดผลสำเร็จ ระดับทักษะวิธีการสูงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารที่อยู่ในองค์การระดับต่ำ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา และคนอื่น ๆ ที่จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม
2. ทักษะมนุษย (Interpersonal skills) มุ่งเน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกทัศนคติของผู้อื่น และสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ทักษะนี้จะต้องเกิดขึ้นโดยธรรมชาติโดยไม่รู้ตัวและเกิดขึ้นอย่างคงที่ สม่่าเสมอในพฤติกรรมของผู้นำ
3. ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual skills) เป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสิ่งที่ต้องการจะพัฒนา โดยการใช้แนวความคิด (Ideas) และความคิดรวบยอด (Concepts) ในการวางแผนในการจัดการและการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในองค์การระดับสูงกว่าที่มีสายงานลักษณะเดียวกันนี้ มีขอบข่ายกิจกรรมและความซับซ้อนของความสัมพันธ์ของงานที่มากกว่าและที่กว้างกว่า ทักษะความคิดรวบยอดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทักษะการบริหาร (Administrative skills) มีความหมายรวมถึงความรู้เฉพาะของกิจกรรมการจัดการ เช่น การวางแผน (Planning) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงาน (Delegating) การให้คำปรึกษา (Supervising) และการดำเนินการประชุม (Handling Meetings) ทักษะการบริหารจะรวมเอาทักษะวิธีการ ทักษะมนุษย์ และทักษะความคิดรวบยอด เข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การจัดการมีผลทางปฏิบัติทั้ง 4 ทักษะนี้จะต้องได้รับการพัฒนาในบริบทที่ปฏิบัติจริง ประสบการณ์ทำให้เกิด โอกาสที่จะเรียนรู้งานและได้ใช้ทักษะประสบการณ์เป็นศูนย์กลางในการกำหนดผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างระดับมืออาชีพและลูกจ้างระดับบริหาร

Yukl (2010) กล่าวว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีอยู่จำนวนมากที่สำคัญมี 4 ประการ

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ้งยากให้ลุล่วงไปได้ ยินกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้

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

3. ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของตน จึงมุ่งที่จะพัฒนานตนเองอยู่เสมอ ผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือจะไม่เพื่อฝืนเกี่ยวกับความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนและที่ปรึกษาไว้ได้

4. ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่ตรงกับค่านิยมของพวกเขาและตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และมีความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีและได้รับความจงรักภักดีได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากคนอื่น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำหมายถึงคุณลักษณะที่แสดงออกในด้านความรู้และทักษะ เช่น ความรู้ที่เชี่ยวชาญถนัด ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ได้อย่างชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลอย่างมีเหตุผล

ในด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นคงทางอารมณ์ ความเชื่อถือและความไว้วางใจ และในด้านแรงจูงใจ เช่น ความปรารถนาที่มีอำนาจ และความคาดหวังที่สูงในการประสบความสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

1. ความหมายของนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้

กฤษณะ ไกรสี และคณะ. (2562) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่าเป็นการสร้างสรรค์หรือการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ ซึ่งช่วยในการพัฒนากระบวนการทำงานหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดหรือสังคมได้ดีขึ้น

ธัญญภัสส์ สัตย์รักษ์ (2563) อธิบายนวัตกรรมว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนาหรือการนำเสนอแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงานหรือการแก้ปัญหาในองค์กร เขาเน้นถึงความสำคัญของนวัตกรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ปวีณา เกษมสุทธิ์ (2564) อธิบายว่านวัตกรรม คือ การนำแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มมูลค่าและความสามารถในการแข่งขัน โดยเขามองว่าเป็นกระบวนการที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์และการวิจัยเพื่อผลักดันการพัฒนาในองค์กร

ชาญชัย ฤกษ์ภากร (2565) อธิบายนวัตกรรมว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการในองค์กร เขาเน้นถึงความสำคัญของการสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร

ภัทรา ชลธาร (2566) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่าเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร โดยการสร้างหรือพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดหรือแก้ปัญหาที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

Hattie (2017) ได้เสนอว่านวัตกรรมในการศึกษาเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้วิจัยและข้อมูลเพื่อปรับปรุงวิธีการสอนและการเรียนรู้ในห้องเรียน เขาเน้นความสำคัญของการใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Dweck (2018) เน้นถึงนวัตกรรมในระบบการศึกษาในบริบทของ “mindset” หรือกรอบความคิดที่ช่วยให้ผู้เรียนมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการพัฒนาตนเอง ซึ่งนวัตกรรมในการศึกษาเกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการเติบโต

Gardner (2019) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมในการศึกษาในบริบทของการนำเสนอวิธีการที่หลากหลายและตอบสนองต่อสไตล์การเรียนรู้ที่แตกต่างของนักเรียน โดยการพัฒนาวิธีการสอนที่สามารถสนับสนุนความสามารถและความสนใจที่หลากหลายของนักเรียน

องค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) (2020) อธิบายนวัตกรรมว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนาและการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางบวกในระบบการศึกษาและสังคม โดยเน้นที่การพัฒนาความสามารถและการเข้าถึงการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

Fullan (2020) อธิบายว่านวัตกรรมในการศึกษาเป็นการสร้างกระบวนการและกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายในระบบการศึกษา โดยเน้นการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการนวัตกรรม

สำนักงานส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา (NSTDA) (2023) อธิบายนวัตกรรมว่าเป็นการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถส่งผลดีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง แนวความคิด วิธีการ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน หรือเป็นสิ่งที่เคยมีแล้วในอดีตแต่ถูกนำกลับมาใช้ใหม่ หรือเป็นสิ่งที่เดิมที่มีอยู่แล้วแต่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และนำมาใช้ประโยชน์ใหม่โดยมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นที่การสร้างคุณค่าใหม่หรือการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้รับบริการหรือสังคมอย่างรวดเร็ว และเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคมและการจัดการศึกษาไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความยุ่งเหยิง และสร้างสิ่งใหม่ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อประโยชน์แก่ทุกคนในสังคมโดยรวม

2. ความสำคัญของนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปเกี่ยวกับความสำคัญของนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้

นิกร จรรย์รงค์ (2563) อธิบายว่านวัตกรรมในการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการนำเสนอวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้เทคโนโลยีและแนวทางใหม่ ๆ จะช่วยให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2564) อธิบายว่าความสำคัญของนวัตกรรมในการศึกษาเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการสอนและการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในสังคมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยนวัตกรรมช่วยสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพในการศึกษาให้สูงขึ้น

ธีรศักดิ์ แสงภักดี (2565) อธิบายว่านวัตกรรมในการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การเรียนการสอนมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ และแนวทางใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนสามารถช่วยให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุดและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน

ชาญชัย กฤษฎากร (2565) อธิบายว่านวัตกรรมในการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา โดยการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ช่วยในการแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเรียนการสอน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและการเปลี่ยนแปลงในสังคม

สมบัติ จงใจพาณิชย์ (2567) อธิบายว่าความสำคัญของนวัตกรรมในการศึกษาคือการนำเสนอวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระบบการศึกษา

นักวิชาการทางการศึกษา Rogers (2003) เป็นที่รู้จักในฐานะผู้คิดค้นทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of innovation theory) ซึ่งอธิบายถึงกระบวนการที่นวัตกรรมถูกนำไปใช้และแพร่กระจายในสังคม ได้เน้นความสำคัญของการเข้าใจและการจัดการกระบวนการแพร่กระจายของนวัตกรรม ซึ่งรวมถึงวิธีที่นวัตกรรมทางการศึกษาได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในวงกว้าง เขาอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับของนวัตกรรม เช่น การสื่อสาร, ความเข้ากันได้กับความต้องการของผู้ใช้, และการได้รับการสนับสนุนจากผู้นำในระบบการศึกษา

Hattie (2017) ผู้คิดค้นทฤษฎีการเรียนรู้ที่มองเห็นได้ (Visible learning) อธิบายว่าการใช้การวิจัยที่มีพื้นฐานจากข้อมูลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงวิธีการสอนเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นวัตกรรมที่ใช้การวิจัยเพื่อประเมินและปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนมีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของการเรียนรู้

Fullan (2020) เน้นถึงความสำคัญของการนำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมเข้ามาในระบบการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เขาอธิบายว่าการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้จะช่วยในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและตอบสนองต่อความท้าทายในระบบการศึกษา โดยเน้นความสำคัญของการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ นวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาในหลากหลายสาขา ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ การศึกษา หรือการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมช่วยในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต ตัวอย่างเช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิตที่สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่ายได้อย่างมาก OECD (2019) นวัตกรรมช่วยสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ตรงกับความต้องการของตลาด ทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ World Economic Forum (2020) อีกทั้ง นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและการแพทย์ช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้คน ทำให้การรักษาพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการแก้ปัญหาสังคมเช่น การศึกษาและการจัดการความยากจนเป็นไปได้ง่ายขึ้น UNESCO (2021) และนวัตกรรมทางการศึกษาเช่นการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้แบบออนไลน์และแอปพลิเคชันการศึกษา ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 The Bill & Melinda gates foundation (2021)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนในการแข่งขันขององค์กร โดยเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ โดยส่งผลให้เกิดการแตกต่างขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืน

3. คุณลักษณะของนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้

วิจิตร ศรีสันติสุข (2563) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของนวัตกรรมทางการศึกษาว่าเป็น การสร้างความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ เช่น การใช้เทคโนโลยีในการสอน การพัฒนาวิธีการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สมชาย บุญสุภาพ (2562) ได้อธิบายว่าคุณลักษณะของนวัตกรรมทางการศึกษาคือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การสร้างหลักสูตรที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และการส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

สมพร ศรีวิเศษ (2566) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของนวัตกรรมทางการศึกษาว่าเป็น การสร้างการเรียนรู้ที่มีความยั่งยืน การใช้วิธีการเรียนการสอนที่สร้างสรรค์และเป็นระบบ

การประเมินผลที่เป็นมิตรกับผู้เรียน และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1. การสร้างการเรียนรู้ที่มีความยั่งยืน การสร้างการเรียนรู้ที่มีความยั่งยืนเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันและในการทำงานได้อย่างยาวนาน การเรียนรู้ที่ยั่งยืนต้องประกอบด้วย การเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

2. การใช้วิธีการเรียนการสอนที่สร้างสรรค์และเป็นระบบ วิธีการเรียนการสอนที่สร้างสรรค์และเป็นระบบหมายถึงการนำเสนอเนื้อหาการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายและน่าสนใจ เช่น การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม การใช้เทคโนโลยีในการสอน และการเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหาจริง การสร้างระบบการสอนที่สามารถปรับตัวได้ตามความต้องการของผู้เรียนยังเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนการสอน

3. การประเมินผลที่เป็นมิตรกับผู้เรียน การประเมินผลที่เป็นมิตรกับผู้เรียนคือการใช้วิธีการประเมินที่เน้นการให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน การประเมินผลควรเน้นการพัฒนาทักษะและความรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่น การประเมินผ่านการสังเกต การสัมภาษณ์ และการนำเสนอผลงาน

4. การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเป็นการสนับสนุนให้ครูและนักเรียนได้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตลอดเวลา การส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่สามารถทำได้ผ่านการวิจัย การเข้าร่วมอบรมและสัมมนา และการใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าข้อมูลใหม่ ๆ

ชฎานินทร์ ภูมิรัตนวงศ์ (2565) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของนวัตกรรมทางการศึกษาว่า การบูรณาการองค์ความรู้จากหลายสาขาวิชาช่วยสร้างแนวทางใหม่ในการเรียนการสอนซึ่งช่วยให้นักเรียนสามารถเห็นความเชื่อมโยงระหว่างเนื้อหาต่างๆ และนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการส่งเสริมการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกทั้งยังเน้นถึงความสำคัญของการสนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

นักวิชาการทางการศึกษา Everett M. Rogers (2003) เป็นนักวิชาการผู้คิดค้นทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of Innovation Theory) ได้อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะ

ของนวัตกรรมทางการศึกษาควรเน้นการบูรณาการองค์ความรู้จากหลายสาขาวิชา การสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน รวมถึงการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีความยั่งยืน

นักวิจัยและนักเขียนทางการศึกษา Tony Wagner ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของนวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับการสร้างนวัตกรรม ซึ่งครูและโรงเรียนต้องส่งเสริมให้นักเรียนมีโอกาสได้ฝึกฝนและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเขาเชื่อว่า การสร้างสรรค์ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับศิลปะหรือดนตรีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการคิดอย่างสร้างสรรค์ในวิชาต่าง ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และสังคมศึกษา โรงเรียนควรสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและสนับสนุนให้นักเรียนได้ทดลองและล้มเหลว เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การให้โอกาสนักเรียนได้ทำงานในโครงการที่พวกเขาสนใจจริง ๆ จะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และแรงบันดาลใจในการเรียนรู้

2. การแก้ปัญหา (Problem-solving) การแก้ปัญหาก็เป็นอีกหนึ่งทักษะที่ Wagner มองว่าเป็นหัวใจของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อีกทั้งเขายังชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนควรสอนให้นักเรียนคิดเชิงวิเคราะห์และมีทักษะในการแก้ปัญหา โดยการเผชิญกับปัญหาที่แท้จริงและท้าทาย การใช้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับชีวิตจริงในกระบวนการเรียนการสอน ช่วยให้นักเรียนสามารถเห็นภาพรวมของปัญหาและหาแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ และเน้นว่าการแก้ปัญหาก็ที่ดีต้องมีการวิจัยและการคิดอย่างลึกซึ้ง ซึ่งสามารถทำได้โดยการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

3. การทำงานร่วมกัน (Collaboration) การทำงานร่วมกันเป็นทักษะที่สำคัญไม่แพ้กันในการพัฒนานวัตกรรม เขาระบุว่าการทำงานเป็นทีมช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การสอนให้นักเรียนมีทักษะในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ โรงเรียนควรส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการทำงานร่วมกัน เช่น โครงการกลุ่มและกิจกรรมระหว่างโรงเรียน การทำงานร่วมกันยังช่วยพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (Wagner, 2012, p. 89)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะของนวัตกรรมคือการรับรู้ของบุคคลว่ามันเป็นสิ่งใหม่หรือเกิดขึ้นการรื้อฟื้น การพัฒนา หรือการปรับปรุงเพื่อสร้างสิ่งใหม่จากเดิม โดยมีการคิดค้นและใช้วิธีการจัดระบบที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้

ธีรศักดิ์ แสงภักดี (2564) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษา โดยมุ่งเน้นที่การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ

วิจิตร ศรีสันติสุข (2564) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรการศึกษา คือการนำความคิดและวิธีการใหม่มาใช้ในการพัฒนาการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2565) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีนวัตกรรมในองค์กรการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ และการนำเสนอวิธีการที่เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ

ปิยะวัฒน์ เฟื่องฟู (2566) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทการศึกษา เกี่ยวข้องกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในระบบการศึกษา โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ

Robinson (2015) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การสามารถนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ และสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาทักษะใหม่ในสถาบันการศึกษา

Fullan (2016) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทการศึกษา เกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่มีนวัตกรรมและสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่ยั่งยืนในองค์กรการศึกษา

Wagner (2018) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระบบการศึกษา เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกัน

Christensen (2018) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทการศึกษา เกี่ยวข้องกับการนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์

Fiorina (2020) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหมายถึงความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และสนับสนุนการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการศึกษาต่อเนื่อง

หน่วยงาน World Economic Forum หรือ WEF (2021) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่สามารถกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กรการศึกษา

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะที่ผู้นำสามารถใช้แนวความคิดและการปฏิบัติรูปแบบใหม่เพื่อส่งเสริมอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อกระตุ้นการคิดค้นและการสร้างสรรค์ แนวความคิด และวิธีการในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร เพื่อเสริมความสามารถขององค์กรและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์โลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้

ณัฐพล ศรีวรกุล (2566) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม ผู้นำต้องมุ่งเน้นการสร้างและสนับสนุนแนวทางการพัฒนานวัตกรรมที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการศึกษา และเป็นการการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อีกทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจเพราะผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานจะสามารถส่งเสริมการทำงานร่วมกันและความคิดสร้างสรรค์

ธนวัฒน์ ศรีสุทธิ (2567) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการมองเห็นโอกาสเนื่องจาก การมองเห็นโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมและการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อีกทั้ง การสนับสนุนการทดลอง การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวช่วยในการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการเรียนการสอน

มนตรี สถิตกุล (2567) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ว่า เป็นสิ่งที่ช่วยในการมองเห็นโอกาสซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการมองเห็นและใช้โอกาสในการพัฒนาและการปรับปรุงองค์กร และยังช่วยในการการสนับสนุนและกระตุ้นการทำงาน การสนับสนุนการทดลองและการกระตุ้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรการศึกษา อีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพราะการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการคิดสร้างสรรค์ช่วยให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเกิดขึ้น

Carmeli และคณะ (2010) ได้สรุปไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีต่อองค์กร ดังนี้

1. สามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน
2. สามารถสะท้อนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน

3. ทำให้บุคลากรในองค์กรมีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน
4. ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม
5. ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความไว้วางใจระหว่างกันในการทำงาน

Imaginationcomau (2016) ได้สรุปไว้ว่า ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร ดังนี้

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

Loader (2016) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญมาก ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลผลิต
2. บุคลากรในองค์กรจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความเชื่อใจระหว่างกัน
3. บุคลากรในองค์กรจะได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนในกระบวนการและขั้นตอน และสามารถมองเห็นเป้าหมายในเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นจริงที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้
4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรนวัตกรรมได้
5. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสร้าง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีภาวะผู้นำที่เน้นนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร เพื่อช่วยกำหนดทิศทางขององค์กรในทางที่เน้นนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรเป็นผู้นำในตลาด และสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลในองค์กรเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ รวมถึงแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยวิธีการนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและกลยุทธ์

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ปรียา ธรรมวิจารณ์ (2565) ได้อธิบายเกี่ยวกับ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. การมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ คือ การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องมีความสามารถในการสร้างและนำเสนอวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่ช่วยให้กลุ่มหรือองค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีทิศทาง วิสัยทัศน์นี้จะต้องมีความชัดเจนและแรงบันดาลใจ โดยผู้นำจะต้องสามารถวางแผนและตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม ซึ่งรวมถึงการระบุปัญหาและโอกาสที่สามารถใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ

2. การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว หมายถึง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสนับสนุนการทดลองสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว การให้การสนับสนุนในลักษณะนี้ช่วยให้ทีมงานมีความมั่นใจในการทดลองแนวทางใหม่ ๆ โดยการเรียนรู้จากความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง แนวทางนี้ช่วยสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างสำหรับการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้ทีมงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานร่วมกัน โดยการส่งเสริมให้ทีมงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานเป็นทีมช่วยในการพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาและการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต้องการนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ณัฐพล ศรีวรกุล (2566) ได้ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยระบุว่าการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน, ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ, การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งช่วยให้ทีมงานเข้าใจทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน วิสัยทัศน์นี้ควรเป็นภาพรวมที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรหรือโครงการ รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุและผลลัพธ์ที่คาดหวัง วิสัยทัศน์ที่ดีจะช่วยกระตุ้นและให้แรงบันดาลใจแก่ทีมงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ความสามารถนี้หมายถึงการกระตุ้นให้ทีมงานมีความกระตือรือร้นและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยการให้การสนับสนุนและการชื่นชมผลงานของทีม การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและเปิดกว้างต่อความคิดสร้างสรรค์สามารถช่วยให้ทีมงานรู้สึกมีค่าและมีแรงจูงใจในการพัฒนาและทดลองสิ่งใหม่ ๆ

3. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจัดการกับความท้าทายและความไม่แน่นอนโดยการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น การมีวิธีการที่ยืดหยุ่นและการให้การสนับสนุนในระหว่างการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ทีมงานสามารถปรับตัวได้ดีและสามารถรับมือกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมหมายถึงการนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการเหล่านี้ควรเป็นแนวทางที่มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคิดนอกกรอบและนำเสนอวิธีการที่ไม่ซ้ำซากเพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

สุรพล มณีรัตน์ (2567) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการมองเห็นโอกาสในการพัฒนา การให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และการกระตุ้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการพัฒนาและรักษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กร การศึกษา ได้อธิบายถึงองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยเน้นที่สามประการหลักดังนี้

1. การมองเห็นโอกาสในการพัฒนา ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีทักษะในการมองเห็นและระบุโอกาสในการพัฒนาที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือทีมงาน การมองเห็นโอกาสนี้หมายถึงความสามารถในการคาดการณ์และวิเคราะห์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงการจับสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเปิดโอกาสใหม่ ๆ ซึ่งผู้นำต้องใช้วิสัยทัศน์และความรู้เชิงลึกเพื่อประเมินโอกาสเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องหมายถึงการให้การสนับสนุนที่จำเป็นแก่ทีมงานเพื่อให้สามารถพัฒนาทักษะและความสามารถของตนได้อย่าง

ต่อเนื่อง ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องทำให้แน่ใจว่ามีทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น การฝึกอบรม เครื่องมือ หรือ ข้อมูลที่จำเป็นในการทำงาน การสนับสนุนนี้ยังรวมถึงการให้ข้อเสนอแนะแบบสม่ำเสมอและการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนา

3. การกระตุ้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานในการสร้างสรรค์และนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การกระตุ้นนี้สามารถทำได้โดยการส่งเสริมวัฒนธรรมของการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีม

Stamm (2012) ได้อธิบายว่า ผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเทมุ่งมั่น ด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือ และอดทน กับ ความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้ ควรจะมีอยู่ในทุกระดับขององค์การ โดยควรจะเริ่มที่ผู้นำระดับสูง ของ องค์กรก่อน Center for Creative Leadership ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม ไว้ ดังนี้

1. ให้การสนับสนุนและสร้างความมั่นใจในการทำงานและเห็นคุณค่าของพนักงานแต่ละคน
2. ดูแลและสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์
3. ปกป้องและสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรมด้วยการเปลี่ยนแปลงคนที่มีความคิดทางลบ
4. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เพื่อจะได้พ้นจากระบบและการตอบสนอง การทำงานแบบเดิมที่จะเป็นสิ่งที่ทำลายนวัตกรรม

George (2012) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมที่จะนำความยั่งยืนมาสู่องค์กร ประกอบด้วย

1. ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม คือ ผู้นำจะต้องไม่ชื่นชมเพียงผลประโยชน์จากนวัตกรรม ผู้นำควรจะทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและเป็นกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตขององค์กร
2. การมีวิสัยทัศน์ในระยะยาวในการวางแผนการทำงาน การสร้างนวัตกรรมอาจจะไม่ได้ผลในระยะสั้น ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล ให้ความสนับสนุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3. ความกล้าหาญที่จะไม่กลัวความล้มเหลว แต่จะเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น ความเสี่ยงจากการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ผู้นำจะต้องเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาองค์กร

4. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างเต็มที่ ผู้นำนวัตกรรมจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมากกับทีมงาน โดยการตั้งคำถาม การให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและกำลังมองหาวิธีการที่จะทำโครงการขยายผลกระทบของการสร้างนวัตกรรม

5. ความอดทนต่อผู้ที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหาร คือเห็นความแตกต่างในองค์การ และใช้วิธีสร้างกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมไม่ขึ้นกับการบริหารแบบดั้งเดิม

Kotter (2012) อธิบายว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกระตุ้น หมายถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจและแสดงให้เห็นถึงทิศทางที่ต้องการบรรลุ

2. การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสนับสนุนการทดลองแนวทางใหม่ ๆ และการจัดการกับความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลง

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย การสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันช่วยให้ทีมสามารถพัฒนาและทดลองวิธีการใหม่ ๆ ได้

Fullan (2016) อธิบายว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หมายถึงผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้กับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ผู้นำต้องสนับสนุนให้ทีมงานมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการส่งเสริมการปรับตัวและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ และการยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนา

Christensen (2016) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย

1. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หมายถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษา

2. การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำต้องส่งเสริมและสนับสนุนการทดลองแนวทางใหม่ ๆ และยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนวัตกรรม

3. การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อพัฒนาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ

ข้อ	องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	แหล่งที่มา								รวม
		ปรียา ชรรมิวิจารณ์ (2565)	ณัฐพล ศิริวรกุล (2566)	สุพหล มณีรัตน์ (2567)	Von Stamm (2012)	George (2012)	John P. Kotter (2012)	Michael Fullan (2016)	Clayton Christensen (2016)	
1	การมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ	✓								1
2	การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว	✓							✓	2
3	การสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกัน	✓								1

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	แหล่งที่มา									ความถี่
		ปรียา ธรรมวิจารณ์ (2565)	ณัฐพล ศรีวรกุล (2566)	สุรพล มณีรัตน์ (2567)	Von Stamm (2012)	George (2012)	John P. Kotter (2012)	Michael Fullan (2016)	Clayton Christensen (2016)	Hill (2022)	
4	การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	✓					✓	✓	✓	✓	5
5	ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน		✓							✓	2
6	การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง		✓								1
7	การนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ		✓								1
8	การมองเห็นโอกาสในการพัฒนา			✓							1
9	การให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง			✓							1
10	การกระตุ้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ			✓							1
11	ให้การสนับสนุนและสร้างความมั่นใจในการทำงานและเห็นคุณค่าของพนักงานแต่ละคน				✓						1
12	ดูแลและสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์				✓						1
13	ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน				✓						1
14	ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม					✓					1
15	การมีวิสัยทัศน์ในระยะยาวในการวางแผนการทำงาน					✓					1
16	ความกล้าหาญที่จะไม่กลัวความล้มเหลว					✓					1

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	แหล่งที่มา									ความถี่
		ปรียา ธรรมวิจารณ์ (2565)	ณัฐพล ศรีวรกุล (2566)	สุรพล มณีรัตน์ (2567)	Von Stamm (2012)	George (2012)	Kotter (2012)	Fullan (2016)	Christensen (2016)	Hill (2022)	
17	การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างเต็มที่					✓					1
18	ความอดทนต่อผู้ที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหาร					✓					1
19	การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง						✓		✓		2
20	การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย						✓	✓			2
21	การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง							✓			1
22	การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน								✓		1
23	การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์									✓	1

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราของ ปรียา ธรรมวิจารณ์ (2565), ณัฐพล ศรีวรกุล (2566), สุรพล มณีรัตน์ (2567), Stamm (2012), George (2012), Kotter (2012), Fullan (2016), Christensen (2016), และ Hill (2022) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป หลังจากนั้นนำมาสังเคราะห์โดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงกันหรือสอดคล้องกัน ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การจัดหมวดหมู่นี้ช่วยให้แต่ละหัวข้อมีความสอดคล้องและครอบคลุมด้านต่าง ๆ ของการพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการสรุปสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงกัน หรือสอดคล้องกัน
การสนับสนุนการทดลองและ การเรียนรู้จากความล้มเหลว	การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ความกล้าหาญที่จะไม่กลัวความล้มเหลว การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ การมีวิสัยทัศน์ในระยะยาวในการวางแผนการทำงาน
ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน	ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน การกระตุ้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ การให้การสนับสนุนและสร้างความมั่นใจในการทำงานและ เห็นคุณค่าของพนักงานแต่ละคน
การส่งเสริมและสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง	การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม
การสร้างสภาพแวดล้อมที่ เอื้ออำนวย	การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย การสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกัน การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การดูแลและสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การมองเห็นโอกาสในการพัฒนา การนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure)

2. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a clear vision)
3. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation)
4. การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change)
5. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment)

1. การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

1.1 ความหมายของการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure)

สมนึก กำลังเดช (2562) ได้อธิบายความหมายของการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ว่า เป็นการให้โอกาสบุคคลในการทดลองและเรียนรู้จากความล้มเหลวเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการเรียนรู้จากความผิดพลาดจะทำให้บุคคลสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ในอนาคต

ธนากร วิจิตรบรรจง (2563) กล่าวถึงความหมายของ การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถยอมรับข้อผิดพลาดและใช้มันเป็นบันไดในการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่ต้องการการทดลองและการเสี่ยง

ชิตาธร สุมโน (2565) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสนับสนุนการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ว่าการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ลองผิดลองถูกเป็นหนึ่งในกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและการสร้างสรรค์

Kapur และ Bielaczyc (2012) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนเผชิญกับความท้าทายที่ยากเกินไปในตอนแรก แต่ผ่านการพยายามและการสะท้อนผล พวกเขาจะสามารถเข้าใจแนวคิดที่ซับซ้อนขึ้นได้ การสนับสนุนให้ผู้เรียนเผชิญกับความล้มเหลวในขั้นตอนแรกจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้นในระยะยาว

Roll และคณะ (2013) ได้อธิบายว่า การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว เป็นวิธีการกระตุ้นการเรียนรู้โดยการให้ผู้เรียนเผชิญกับความท้าทายที่ยากเกินไปในตอนแรก และให้โอกาสในการสะท้อนผลและปรับปรุงแนวทาง จะช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ปัญหาและการคิดวิเคราะห์

Tawfik, Rong, และ Choi (2015) ได้อธิบายว่า การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว เป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์จากความล้มเหลวเพื่อกระตุ้น

การเรียนรู้ โดยผู้เรียนสามารถนำความล้มเหลวมาพิจารณาและปรับปรุงแนวทางในการทำงานหรือการเรียนรู้ในครั้งถัดไป การสนับสนุนให้ผู้เรียนรับรู้ความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้จะช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และทักษะการแก้ปัญหา

Stefaniak (2021) ได้กล่าวถึงความหมายของ การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว เป็นการสนับสนุนการตัดสินใจและการเสี่ยงสร้างสรรค์ในการออกแบบการสอน โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวและการเติบโต การเรียนรู้จากความล้มเหลวช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจและการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว หมายถึง การให้โอกาสบุคคลได้เผชิญกับความท้าทายและข้อผิดพลาด โดยสามารถใช้ความล้มเหลวเป็นบันไดในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์ และการปรับตัว การยอมรับความผิดพลาดช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และความมั่นใจในการตัดสินใจ รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบากจะช่วยให้เข้าใจแนวคิดที่ซับซ้อนขึ้นในอนาคต

1.2 องค์ประกอบของการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure)

วิจารณ์ พานิช (2559) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยเสนอว่าความผิดพลาดไม่ใช่สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงแต่เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย ผู้เรียนต้องรู้สึกปลอดภัยที่จะลองผิดลองถูก โดยไม่กลัวการถูกตำหนิหรือลงโทษ
2. การวิเคราะห์ความผิดพลาด ผู้เรียนควรได้รับการสนับสนุนให้วิเคราะห์ความผิดพลาดของตนเองอย่างละเอียด เพื่อทำความเข้าใจถึงสาเหตุและหาแนวทางแก้ไข
3. การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด ผู้เรียนควรได้รับการสนับสนุนให้ถอดบทเรียนจากความผิดพลาด เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานในอนาคต

McLaren และคณะ (2015) ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ตัวอย่างที่มีข้อผิดพลาด (Erroneous examples) ในกระบวนการเรียนรู้ และพบว่าแนวทางนี้สามารถช่วยให้นักเรียนเข้าใจแนวคิดได้ลึกซึ้งขึ้น การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวมีองค์ประกอบ ได้แก่

1. การรับรู้ข้อผิดพลาด (Error recognition) นักเรียนต้องสามารถระบุข้อผิดพลาดในตัวอย่างที่ได้รับการรับรู้ข้อผิดพลาดช่วยให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์
2. การอธิบายและแก้ไขข้อผิดพลาด (Error explanation and correction) นักเรียนถูกกระตุ้นให้คิดว่า เหตุใดข้อผิดพลาดจึงเกิดขึ้น การอธิบายข้อผิดพลาดช่วยให้เข้าใจแนวคิด

พื้นฐานได้ลึกขึ้น นักเรียนต้องแก้ไขข้อผิดพลาดและเปรียบเทียบกับแนวทางที่ถูกต้อง การสะท้อนกระบวนการเรียนรู้ (Metacognitive reflection)

3. การวิเคราะห์ความผิดพลาด ต้องได้ตรงต่อว่าพวกเขาเข้าใจแนวคิดหรือวิธีแก้ปัญหาอย่างไร ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกผ่านการทบทวนและปรับปรุงแนวคิดของตนเอง

4. การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด (Error-driven instruction) สร้างสภาพแวดล้อมที่นักเรียนกล้าเรียนรู้จากข้อผิดพลาด อาจารย์ใช้ตัวอย่างข้อผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการสอนแทนการสอนแบบเน้นเฉพาะคำตอบที่ถูกต้อง

5. การสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาต่อเนื่อง (Long-term learning benefits) การเรียนรู้ผ่านข้อผิดพลาดช่วยให้จดจำและนำไปใช้ได้ดีขึ้นในระยะยาว การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา

Tulis et al. (2016) พบว่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของการสร้างสมดุลระหว่างข้อผิดพลาดกับการสนับสนุนในภายหลัง และอธิบายว่าการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. การรับรู้ข้อผิดพลาด การศึกษาเน้นถึงความสำคัญของการที่ผู้เรียนสามารถรับรู้และจัดการกับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม โดยไม่รู้สีกท้อแท้หรือหมดกำลังใจ

2. การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด การศึกษาพบว่า การส่งเสริมให้ผู้เรียนมีกรอบแนวคิดแบบเติบโต (Growth mindset) ที่มองว่าความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ จะช่วยให้พวกเขาสามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถทำผิดพลาดและเรียนรู้จากมันได้ การศึกษาเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งผู้เรียนรู้สึกปลอดภัยที่จะลองผิดลองถูก และไม่กลัวที่จะทำผิดพลาด

Yin et al. (2019) พบว่ามีการศึกษา "Learning from failure: A meta-analysis" หรือ "การเรียนรู้จากความล้มเหลว: การวิเคราะห์เมตา" ซึ่งเป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ผลการวิจัยจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. การวิเคราะห์จากความล้มเหลว การวิเคราะห์ความล้มเหลวอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถระบุสาเหตุของความล้มเหลว และนำข้อมูลไปปรับปรุงกลยุทธ์และแนวทางการทำงานในอนาคต

2. การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด การใช้ข้อมูลจากความล้มเหลวเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์และแนวทางการทำงาน เน้นย้ำถึงความสำคัญของการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความล้มเหลว ไปใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์และแนวทางการทำงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความล้มเหลวซ้ำรอย

3. การสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาต่อเนื่อง องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้จากความล้มเหลว มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการสนับสนุนให้บุคลากรกล้าลองผิดลองถูก และเรียนรู้จากความผิดพลาด

Hughes et al. (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ความล้มเหลวในบริบทของการเรียนรู้แบบบูรณาการการทำงาน (Work-integrated learning) โดยชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบของการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้ฝึกปลอดภัยในการทดลองและล้มเหลวโดยไม่ถูกตำหนิ สร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด
 2. การวิเคราะห์ข้อผิดพลาด กระตุ้นให้นักเรียนวิเคราะห์สาเหตุของความล้มเหลว ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกจากประสบการณ์ผิดพลาด
 3. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์ มอบความคิดเห็นที่ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจและพัฒนาตนเอง ใช้แนวทางที่ส่งเสริมการเติบโตแทนการลงโทษ
 4. การออกแบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนและการประเมินผลให้รองรับการลองผิดลองถูก ให้นักเรียนมีโอกาสแก้ไขข้อผิดพลาดและพัฒนาแนวทางใหม่
 5. การสนับสนุนจากที่ปรึกษาและเพื่อนร่วมงาน จัดให้มีที่ปรึกษาหรือโค้ชที่ช่วยชี้แนะเมื่อเกิดความล้มเหลว ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เรียน
 6. ปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด เปลี่ยนมุมมองของผู้เรียนให้มองว่าความล้มเหลวเป็นกระบวนการของการพัฒนากระตุ้นให้นำข้อผิดพลาดไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงในอนาคต
- จากการศึกษาองค์ประกอบขององค์ประกอบของการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ ดังแสดงในตาราง 3

พูน ปณ จิต ชเว

ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวแหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อ	องค์ประกอบของการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว	แหล่งที่มา					ความถี่
		วิจารณ์ พานิช (2559)	McLaren และคณะ (2015)	Tulis et al. (2016)	Yin et al. (2019)	Hughes et al. (2020)	
1.	การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย	✓		✓		✓	3
2.	การวิเคราะห์ความผิดพลาด	✓	✓		✓	✓	4
3.	การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด	✓	✓	✓	✓	✓	5
4.	การรับรู้ข้อผิดพลาด		✓	✓			2
5.	การอธิบายและแก้ไขข้อผิดพลาด		✓				1
6.	การสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาต่อเนื่อง		✓		✓		2
7.	การให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์					✓	1
8.	การออกแบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น					✓	1
9.	การสนับสนุนจากที่ปรึกษาและเพื่อนร่วมงาน					✓	1

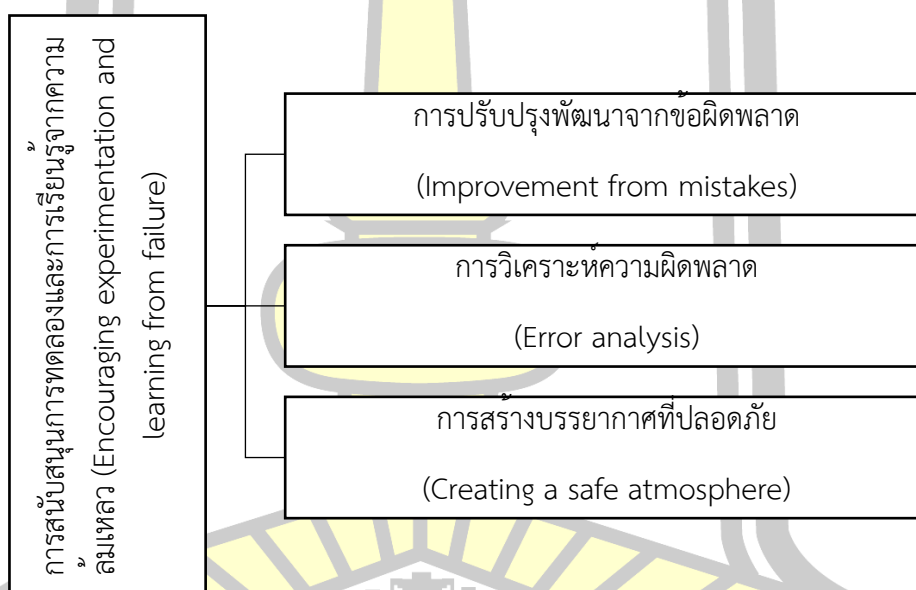
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure) แหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ วิจารณ์ พานิช (2559) McLaren และคณะ (2015) Tulis et al. (2016) Yin et al. (2019) และ Hughes et al. (2020) แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูลจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 9 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ในการวิจัยตั้งแต่ 3 ความถี่ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยและเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด (Improvement from mistakes)

ตัวชี้วัดที่ 2 การวิเคราะห์ความผิดพลาด (Error analysis)

ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย (Creating a safe atmosphere)

จากตัวชี้วัดการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวทั้ง 3 ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว หมายถึง การให้โอกาสบุคคลได้เผชิญกับความท้าทายและข้อผิดพลาด โดยสามารถใช้ความล้มเหลวเป็นบันไดในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์ และการปรับตัว การยอมรับความผิดพลาดช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และความมั่นใจในการตัดสินใจ รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบากจะช่วยให้เข้าใจแนวคิดที่ซับซ้อนขึ้นในอนาคต ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด (Improvement from mistakes) 2) การวิเคราะห์ความผิดพลาด (Error analysis) 3) การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย (Creating a safe atmosphere)



ภาพประกอบ 2 ตัวชี้วัดการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure) ของภาวະผู้นำเชิงนวัตกรรม

2. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a clear vision)

2.1 ความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a clear vision)

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

กฤษณะ ดาราเรือง (2558) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าเป็นการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่าเป็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

ยุพาภรณ์ ตีรไพรวงศ์ (2561) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

Redfield (1996) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ว่าเป็นการกำหนดภาพลักษณ์ของอนาคตที่ดีกว่า ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ขึ้นาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำสิ่งต่าง ๆ โดยมีพื้นฐานอยู่บนค่านิยม เป็นแผนที่ให้ทิศทางและมีความหมายและจุดมุ่งหมาย และเป็นความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ดีขึ้น

Sinek (2009) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าเป็นการกำหนด "WHY" หรือเหตุผลที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งช่วยให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจและมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

Kouzes และ Posner (2012) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าเป็นการกำหนดภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งช่วยให้บุคลากรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน

Northouse (2018) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนไว้ว่าเป็นการกำหนดภาพลักษณ์ของอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ขึ้นาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำสิ่งต่าง ๆ โดยมีพื้นฐานอยู่บนค่านิยม เป็นแผนที่ให้ทิศทางและมีความหมายและจุดมุ่งหมาย และเป็นความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ดีขึ้น

Dotwork (2024) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าเป็นการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแรงบันดาลใจที่จำเป็นสำหรับการนำทางความซับซ้อนและความไม่แน่นอนขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หมายถึง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กรสามารถมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการเน้นการกำหนด "เหตุผล" ที่ชัดเจนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจร่วมและให้ความหมาย

ในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ยังช่วยให้สามารถนำทางความซับซ้อนและความไม่แน่นอนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 องค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

สมชาย รุ่งเรือง และธีระวัฒน์ จันทิก (2560) อธิบายว่า การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรซึ่งองค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) การกำหนดภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการวางแผนและมองไปข้างหน้าเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร
2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring and motivating) การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

วัลลภ กันต์กาญจนวงศ์ (2560) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่า เป็น "เข็มทิศ" นำทางองค์กรไปสู่อนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนนั้น ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความชัดเจนและเข้าใจง่าย 2) การท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ 3) ความเป็นไปได้ 4) ความสอดคล้อง และ 5) การสื่อสาร

วรภัทร โตรณะแก้ว (2562) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนไว้ในหนังสือ "คู่มือผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง" (2562) ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความชัดเจนและเข้าใจง่าย วิสัยทัศน์ควรสื่อสารถึงภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่กำกวม เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกันและมีเป้าหมายร่วมกัน
2. ความท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ควรมีความท้าทายที่กระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน และสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนอยากมีส่วนร่วมในการทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง
3. ความสอดคล้อง วิสัยทัศน์ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและศักยภาพขององค์กร ไม่ควรเป็นเพียงความฝันลมๆ แล้งๆ ที่ไม่สามารถทำให้เป็นจริงได้
4. ความเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ควรสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับองค์กร
5. การสื่อสาร การสร้างวิสัยทัศน์ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นที่ยอมรับและร่วมกันผลักดันให้เกิดขึ้นจริง

วิโรจน์ ตั้งเจริญ (2564) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่า ควรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 2) ค่านิยมหลัก และ 3) ความชัดเจนและเข้าใจง่าย

Pink (2009) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์มีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นอิสระ (Autonomy) ความเชี่ยวชาญ (Mastery) และ จุดประสงค์ (Purpose) โดยวิสัยทัศน์ที่ดีจะช่วยให้ผู้คนรู้สึกถึงความหมายและคุณค่าในการทำงาน ดังนี้

1. ความเป็นอิสระ (Autonomy) ความต้องการที่จะควบคุมชีวิตของตนเอง มีอิสระในการตัดสินใจ และสามารถเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง
2. ความเชี่ยวชาญ (Mastery) ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในสิ่งที่ทำ มีความรู้สึกภูมิใจในความสามารถของตนเอง และต้องการที่จะเรียนรู้และเติบโตอยู่เสมอ
3. จุดประสงค์ (Purpose) ความต้องการที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตนเอง มีความรู้สึกทำงานที่มีความหมายและมีคุณค่าต่อสังคม และต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับโลก

Hamel (2015) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถสร้างความแตกต่างและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีองค์ประกอบ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ ไม่เหมือนใคร และการท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

Gary Hamel (2015) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่ไม่ใช่แค่การมองอนาคต แต่เป็นการสร้างสรรค์อนาคตใหม่ที่แตกต่างและโดดเด่น ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์ประกอบสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนตามแนวคิดของ Hamel มีดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) วิสัยทัศน์ที่ดีต้องไม่เป็นเพียงการทำซ้ำหรือเลียนแบบวิสัยทัศน์ขององค์กรอื่นๆ แต่เป็นการสร้างสรรค์มุมมองใหม่ที่แตกต่างและโดดเด่น การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ต้องอาศัยการทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์ให้มีความคมชัดและเป็นประโยชน์
2. ความไม่เหมือนใคร (Uniqueness) วิสัยทัศน์ที่โดดเด่นจะช่วยสร้างความแตกต่างและเป็นที่ยึดจำ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเชื่อมั่นในองค์กร และต้องสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและมีความคิดสร้างสรรค์มาร่วมงาน ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3. แรงบันดาลใจ (Inspiration) วิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจจะทำให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและท้าทายจะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานและทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่

Lencioni (2017) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเรียบง่าย ซึ่งสามารถสื่อสารถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนควรประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ค่านิยมหลัก จุดประสงค์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมที่คาดหวัง และตัวชี้วัดความสำเร็จ

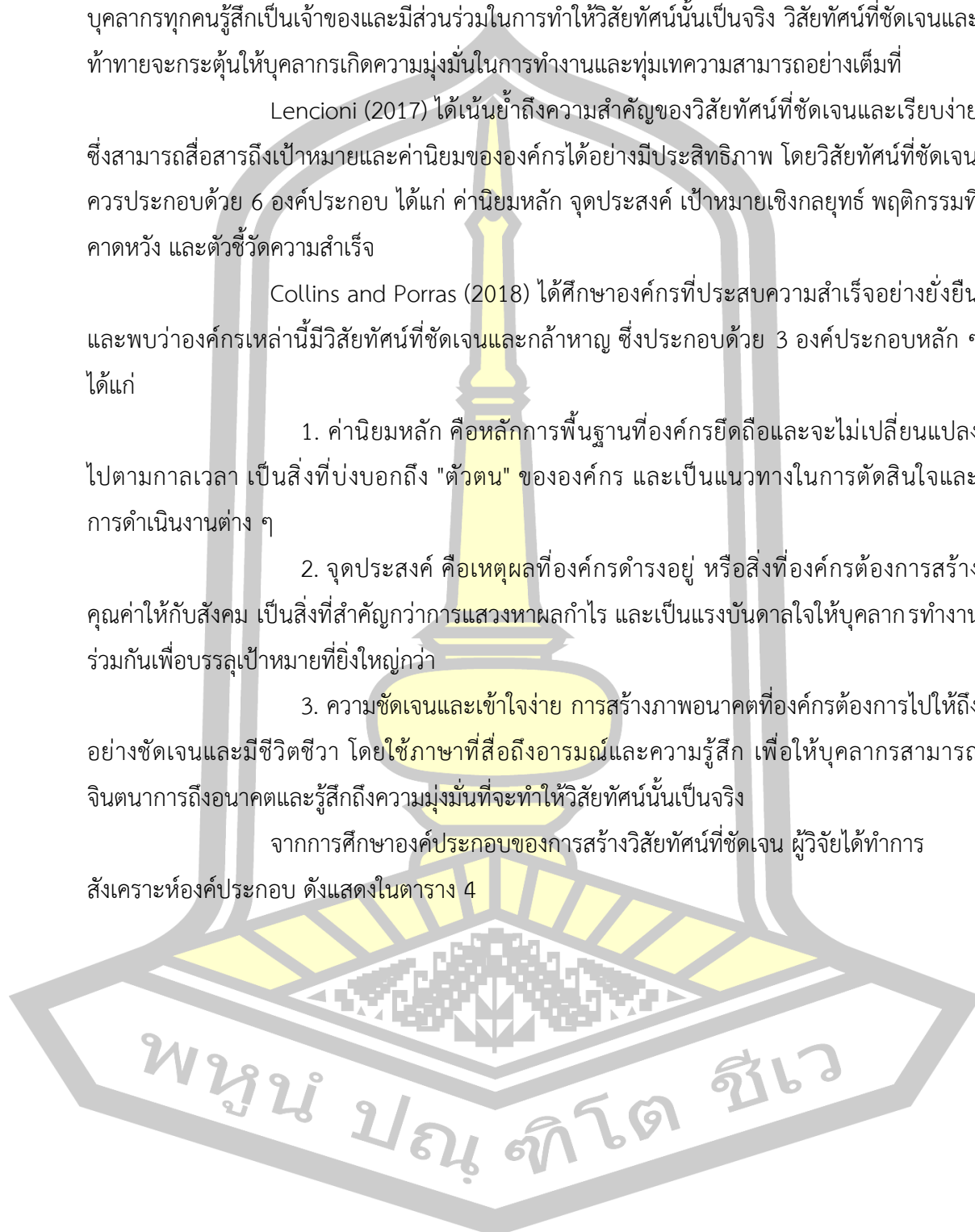
Collins and Porras (2018) ได้ศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และพบว่าองค์กรเหล่านี้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกล้าหาญ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ๆ ได้แก่

1. ค่านิยมหลัก คือหลักการพื้นฐานที่องค์กรยึดถือและจะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึง "ตัวตน" ขององค์กร และเป็นแนวทางในการตัดสินใจและการดำเนินงานต่าง ๆ

2. จุดประสงค์ คือเหตุผลที่องค์กรดำรงอยู่ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการสร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นสิ่งที่สำคัญกว่าการแสวงหาผลกำไร และเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า

3. ความชัดเจนและเข้าใจง่าย การสร้างภาพอนาคตที่องค์กรต้องการไปให้ถึงอย่างชัดเจนและมีชีวิตชีวา โดยใช้ภาษาที่สื่อถึงอารมณ์และความรู้สึก เพื่อให้บุคลากรสามารถจินตนาการถึงอนาคตและรู้สึกถึงความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

จากการศึกษาองค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ ดังแสดงในตาราง 4



ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a clear vision) แหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อ	องค์ประกอบของการสร้าง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	แหล่งที่มา										ความถี่
		สมชาย รุ่งเรือง และคณะ (2560)	วัลลภ กันต์กาญจนวงศ์ (2560)	วรภัทร โตธนะแก้ว (2562)	วิโรจน์ ตั้งเจริญ (2564)	Pink (2009)	Hamel (2015)	Hamel (2015)	Lencioni (2017)	Collins and Porras (2018)		
1.	การสร้างวิสัยทัศน์	✓									1	
2.	การสื่อสารวิสัยทัศน์	✓	✓	✓							3	
3.	การทำท่ายและสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓			✓	✓			5	
4.	ความชัดเจนและเข้าใจง่าย		✓	✓	✓					✓	4	
6.	ความเป็นไปได้		✓								1	
7.	ความสอดคล้อง		✓	✓							2	
8.	ความเชื่อมโยง			✓							1	
9.	เป้าหมายเชิงกลยุทธ์				✓				✓		2	
10.	ค่านิยมหลัก				✓				✓	✓	3	
11.	ความเป็นอิสระ					✓					1	
12.	ความเชี่ยวชาญ					✓					1	
13.	จุดประสงค์					✓			✓	✓	3	
14.	ความคิดสร้างสรรค์						✓	✓			2	
15.	ความไม่เหมือนใคร							✓			1	
16.	พฤติกรรมที่คาดหวัง								✓		1	
17.	ตัวชี้วัดความสำเร็จ								✓		1	

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a clear vision) แหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ สมชาย รุ่งเรือง และคณะ (2560) วัลลภ

กัณฑ์กาญจนวงศ์ (2560) วรภัทร โตรณะแก้ว (2562) วิโรจน์ ตั้งเจริญ (2564) Pink (2009) Hamel (2015) Hamel (2015) Lencioni (2017) และ Collins and Porras (2018) แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูลจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 17 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ในงานวิจัย ตั้งแต่ 3 ความถี่ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยและเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 การท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ (Challenge and inspire)

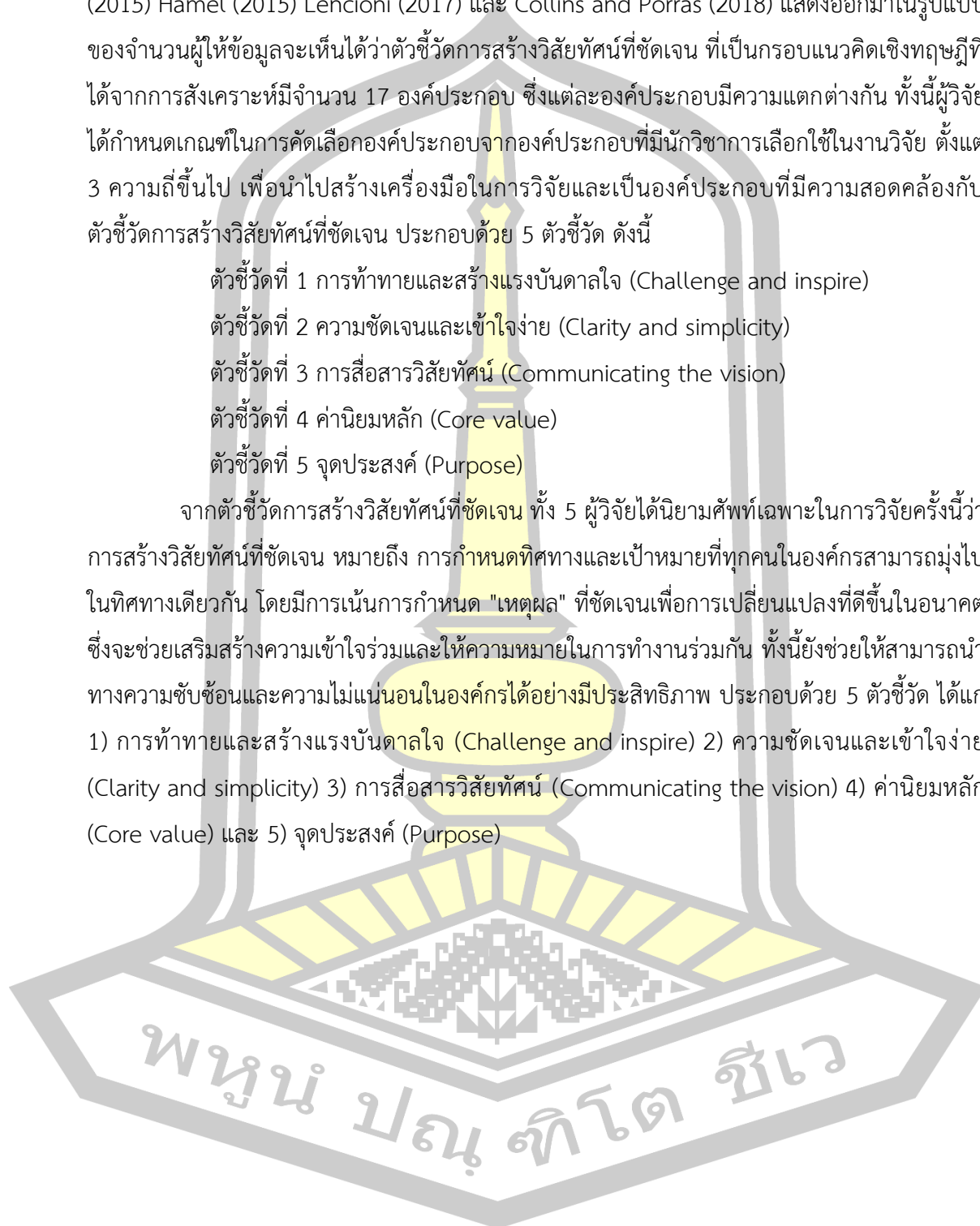
ตัวชี้วัดที่ 2 ความชัดเจนและเข้าใจง่าย (Clarity and simplicity)

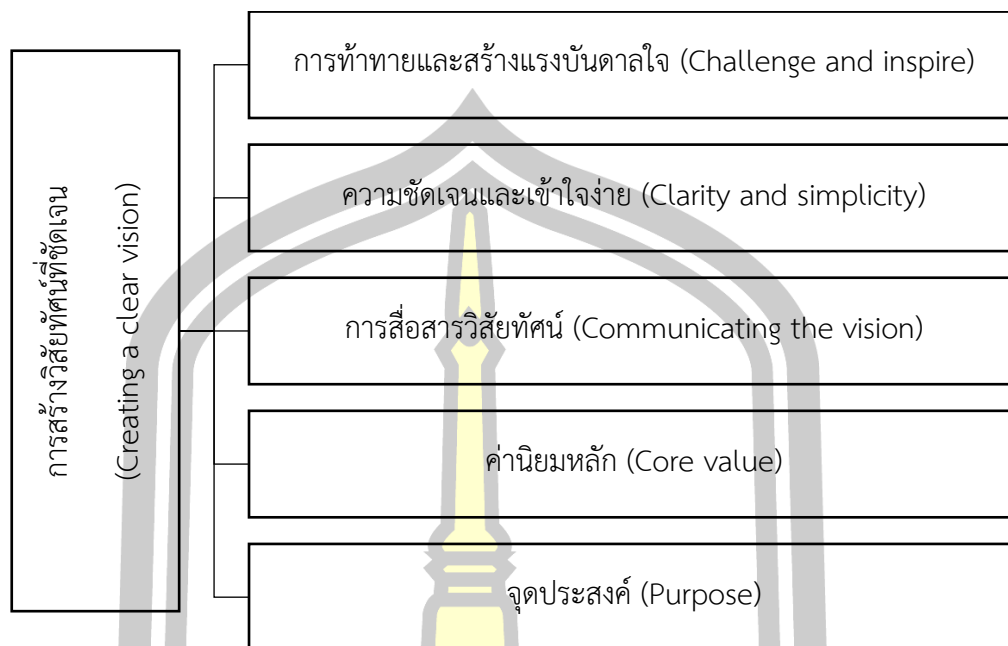
ตัวชี้วัดที่ 3 การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision)

ตัวชี้วัดที่ 4 ค่านิยมหลัก (Core value)

ตัวชี้วัดที่ 5 จุดประสงค์ (Purpose)

จากตัวชี้วัดการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทั้ง 5 ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หมายถึง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กรสามารถมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการเน้นการกำหนด "เหตุผล" ที่ชัดเจนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจร่วมและให้ความหมายในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ยังช่วยให้สามารถนำทางความซับซ้อนและความไม่แน่นอนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ (Challenge and inspire) 2) ความชัดเจนและเข้าใจง่าย (Clarity and simplicity) 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) 4) ค่านิยมหลัก (Core value) และ 5) จุดประสงค์ (Purpose)





ภาพประกอบ 3 ตัวชี้วัดการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a clear vision)

3. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation)

3.1 ความหมายของความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation)

ศักดา สาระยา (2560) ได้อธิบายเกี่ยวกับ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำทีมใช้ในการกระตุ้นและเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในทีม โดยต้องมีการจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้ง

ธนพร ทรงยศ (2562) อธิบายว่า การสร้างแรงบันดาลใจในทีมงาน คือความสามารถทำได้โดยการแบ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถของแต่ละบุคคล รวมถึงการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนในทีมมีความเข้าใจในเป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกัน

พิชัย ปัญญานันทา (2564) อธิบายว่า การสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน คือการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการร่วมมือกันอย่างจริงจังและเต็มที่ของสมาชิกทุกคน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแก้ปัญหาร่วมกัน

Csikszentmihalyi (1990) เน้นว่าการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ทีมงานได้สัมผัสกับภาวะลื่นไหล (Flow state) ซึ่งเป็นสภาวะที่บุคคลรู้สึกดีมีสมาธิอย่างมากในกิจกรรมที่ทำ

Kohn (1999) ให้ความคิดเห็นว่า การสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน คือ การส่งเสริมแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ซึ่งเกิดจากความสนใจ ความท้าทาย และความพึงพอใจในงานที่ทำ มากกว่าการพึ่งพารางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เช่น เงินเดือน โบนัส หรือการยกย่องชมเชย Kohn เสนอว่าการให้รางวัลภายนอกอาจลดแรงจูงใจภายในและส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในระยะยาว

Hill ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน โดยเน้นว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Hill, 2017)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้กระตุ้นและเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน โดยต้องจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการแบ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถของแต่ละบุคคล สื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ปัญหาร่วมกัน

3.2 องค์ประกอบของความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation)

ประทานพร ทองเขียว (2546) ได้ระบุว่า องค์ประกอบของความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำควรเป็นผู้ริเริ่มและมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
2. การยอมรับและให้คุณค่าทีมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจ
3. การสนับสนุนการพัฒนา สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถและพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่
4. การสร้างเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน

ดวงกา พงษ์พันธ์ และคณะ (2565) ได้ศึกษาภายใต้หัวข้อ "โมเดลเชิงสาเหตุของโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผ่านบรรยากาศองค์กรและทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อโรงเรียนนวัตกรรม ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่" พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญในความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ชัดเจน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน

2. บรรยากาศองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการสนับสนุนระหว่างสมาชิกในองค์กร

3. โครงสร้างองค์กร การจัดการโครงสร้างที่ชัดเจน ยืดหยุ่น และเอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิจัยชี้ให้เห็นว่าการผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศองค์กรที่ดี และโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีผลโดยตรงต่อการสร้างกำลังใจและประสิทธิภาพของทีมงาน

Deci และ Ryan (2000) อธิบายว่า การสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน คือ การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. ความเป็นอิสระ (Autonomy) ทีมงานต้องการรู้สึกว่ามีอำนาจในการตัดสินใจและควบคุมงานของตนเอง

2. ความสามารถ (Skills) ทีมงานต้องการรู้สึกว่าพวกเขามีความสามารถและทักษะในการทำงานให้สำเร็จ

3. ความสัมพันธ์ (Relatedness) ทีมงานต้องการรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

ซึ่ง Deci และ Ryan ระบุว่า ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการจะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในและผลักดันให้ทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Oldham และ Hackman (2010) เสนอว่าความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation) การออกแบบงานให้มีคุณลักษณะเหล่านี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความพึงพอใจของทีมงานสามารถทำได้โดยการจำแนกให้องค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถ (Skill) งานที่ต้องใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลาย จะช่วยให้ทีมงานรู้สึกท้าทายและไม่เบื่อหน่าย

2. เอกลักษณ์ของงาน (Task identity) งานที่ทีมงานสามารถมองเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนและจับต้องได้ จะช่วยให้พวกเขารู้สึกว่างานของตนเองมีความหมาย

3. ความสำคัญของงาน (Task significance) งานที่ส่งผลดีต่อผู้อื่นหรือสังคมจะช่วยให้ทีมงานรู้สึกว่าการงานของตนเองมีคุณค่า

4. ความเป็นอิสระ (Autonomy) ทีมงานควรมีอิสระในการตัดสินใจและควบคุมงานของตนเอง

5. การสะท้อนผล (Feedback) ทีมงานควรได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พวกเขาสามารถพัฒนาและปรับปรุงได้

Johnson (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation) โดยพบว่าองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้
2. การสะท้อนผล การให้ข้อเสนอแนะที่ช่วยให้สมาชิกทีมพัฒนาตนเอง
3. ความสัมพันธ์ในทีม การส่งเสริมความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทีม

Jane Roe (2020) ได้ศึกษาความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในทีมงาน โดยเน้นที่องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสนับสนุนการพัฒนา การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้สมาชิกทีมมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. การยอมรับและให้คุณค่า การให้รางวัลและการยอมรับผลงานที่ดีของสมาชิกทีม

Doe (2021) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานในบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน โดยพบว่าองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. การสื่อสารที่ชัดเจน ผู้นำควรสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน
2. การยอมรับและให้คุณค่า การยอมรับความสามารถและผลงานของสมาชิกในทีม
3. การสนับสนุนการพัฒนา การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถของทีมงาน

Smith และ Storrs (2023) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรู้ดิจิทัล สื่อสังคมออนไลน์ และการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี โดยเน้นถึงความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. การเข้าถึงทรัพยากรดิจิทัล การจัดหาเครื่องมือและเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้
2. การสนับสนุนการพัฒนา การให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในการใช้สื่อดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation) แหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ประทานพร ทองเขียว (2546) ดวงา พงษ์พันธ์ และคณะ (2565) Deci และ Ryan (2000) Oldham และ Hackman (2010) Johnson (2019) Jane Roe (2020) Doe (2021) และ Smith และ Storrs (2023) แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูลจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 16 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ในงานวิจัย ตั้งแต่ 3 ความถี่ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยและเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

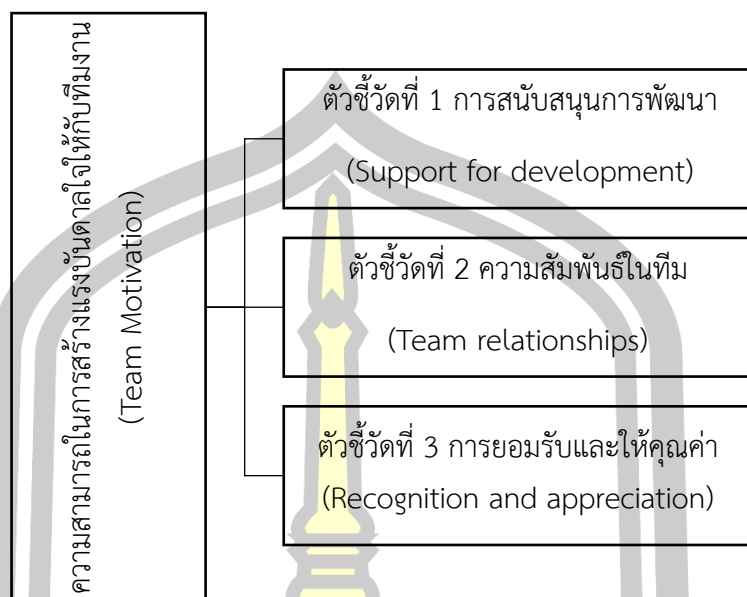
ตัวชี้วัดที่ 1 การสนับสนุนการพัฒนา (Support for development)

ตัวชี้วัดที่ 2 ความสัมพันธ์ในทีม (Team relationships)

ตัวชี้วัดที่ 3 การยอมรับและให้คุณค่า (Recognition and appreciation)

จากตัวชี้วัดการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทั้ง 3 ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้กระตุ้นและเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน โดยต้องจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการแบ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถของแต่ละบุคคล สื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ปัญหาาร่วมกัน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสนับสนุนการพัฒนา (Support for development) 2) ความสัมพันธ์ในทีม (Team relationships) 3) การยอมรับและให้คุณค่า (Recognition and appreciation)

พูน ปณ จิต ชเว



ภาพประกอบ 4 ตัวชี้วัดการสนับสนุนความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน
(Team motivation) ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

4. การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change)

4.1 ความหมายของการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change)

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change) ดังนี้

กระแส ชนะวงศ์ (2565) ระบุว่า การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการมีผู้นำที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามได้ โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงศักยภาพของตนเองและมองเห็นโอกาสในมุมมองใหม่

ธนิต เรืองรุ่งชัยกุล (2566) อธิบายว่าการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อสังคม โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำแนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

สมปอง คล้ายหนองสรวง (2567) กล่าวว่า การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างนักวิจัยรุ่นใหม่และนักวิจัยอาวุโส เพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างผลงานวิจัยที่ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ

Grunow และ Hough (2018) ได้ศึกษาการนำกลยุทธ์การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาใช้ในระบบการศึกษา โดยระบุว่า การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุนจากสถาบันมีความสำคัญในการเพิ่มความสำเร็จทางวิชาการและอัตราการสำเร็จการศึกษา

Ong และ Hee (2020) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงได้ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง

Prochaska และคณะ (2023) ได้นำเสนอ "Transtheoretical model" ซึ่งอธิบายว่า การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน โดยการสนับสนุนและเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นเกี่ยวข้องกับการเพิ่มความตระหนักรู้ การประเมินตนเอง และการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคคลและองค์กร ผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และความร่วมมือ โดยมีบทบาทสำคัญของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์และกระตุ้นให้เกิดการปรับตัว นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแนวทางแบบเป็นขั้นตอน รวมถึงการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของบุคคล

4.2 องค์ประกอบการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change)

จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) ได้อธิบายองค์ประกอบการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Future state analysis) การคาดการณ์แนวโน้มและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น
2. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน (Current state analysis) การประเมินสถานะปัจจุบันขององค์กร
3. การเปลี่ยนผ่าน (Transition state) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน พร้อมสนับสนุนและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

จิระศักดิ์ สุคนธา (2560) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้ 5 ประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Clear vision) การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมของการเปลี่ยนแปลง ว่าองค์กรต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางใด วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะเป็นเสมือนเข็มทิศนำทางให้ทุกคนในองค์กรก้าวไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน

2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงเหตุผล ความจำเป็น เป้าหมาย และ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องควรใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ

3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee involvement) การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ บุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลง และเต็มใจให้ความร่วมมือ

4. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน องค์กรควรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การปรับตัว การเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะลองผิดลองถูก คิดนอกกรอบ และริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5. การประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous evaluation and Improvement) การประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็นในการติดตาม ตรวจสอบ และวัดผลความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และนำมาปรับปรุงแก้ไขการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วรวิทย์ หิรัญรักษ์ (2561) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และพบว่าปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ทั้งในด้านทรัพยากร งบประมาณ และนโยบายต่าง ๆ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน

2. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แผนการเปลี่ยนแปลงควรระบุเป้าหมาย ขั้นตอน กิจกรรม ระยะเวลา ตัวชี้วัดความสำเร็จ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน แผนการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนจะช่วยให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจทิศทางและกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

3. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงย่อมมีความเสี่ยง องค์กรจึงควรมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง วางแผนรับมือ กับความเสี่ยง และเตรียมมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหที่อาจเกิดขึ้น

4. การสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร สื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผย โปร่งใส และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และให้ความสำคัญกับ ข้อกังวลของพวกเขา การสร้างความเชื่อมั่นจะช่วยลดแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริม ให้บุคลากรให้ความร่วมมือ

วิจารณ์ พานิช (2562) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ว่า ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่ การเปลี่ยนผ่าน การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการมีภูมิคุ้มกัน ต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การเปลี่ยนผ่าน เป็นการสร้างความเข้าใจและความเชื่อใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทศนคติ หรือความเชื่อเดิม ๆ ที่ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็น ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นและสามารถนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการเตรียมตัวให้พร้อมรับมือกับ ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น โดยการพัฒนาทักษะและความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้ และการแก้ไขปัญหา

Kanter (1983) อธิบายว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมักมี องค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ส่งเสริมการตลาดและความคิดสร้างสรรค์ องค์กรต้องเปิดโอกาสให้พนักงาน สามารถลองผิดลองถูกโดยไม่กลัวความล้มเหลว สนับสนุนการคิดนอกกรอบ และให้รางวัลกับไอเดีย ใหม่ ๆ ที่ช่วยพัฒนาองค์กรจัดหาเครื่องมือ ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร องค์กรต้องสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership) ในงานของพนักงาน เปิดรับความคิดเห็นจากพนักงานทุกระดับ ไม่ใช่แค่จากผู้บริหาร สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างแผนก เพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลาย
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องสื่อสารเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ขององค์กรอย่างชัดเจน การแบ่งปันข้อมูลอย่างโปร่งใสช่วยลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความไว้วางใจ ระหว่างพนักงาน สร้างช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะได้อย่าง อิสระ

Hill, Urban, and Truelove (2014) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ "Collective genius" ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรองค์ประกอบสำคัญได้แก่

1. ส่งเสริมการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ การส่งเสริมให้เกิดการปะทะทางความคิดระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน
2. ความปรับตัวเชิงสร้างสรรค์ การสร้างกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
3. การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ การสร้างกลไกในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปะทะทางความคิด

จากการศึกษาองค์ประกอบของการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change) แหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อ	องค์ประกอบของการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	แหล่งที่มา						ความถี่
		จิระพงศ์ เรืองกุล (2556)	จิระศักดิ์ สุนทร (2560)	วรวิทย์ ธีรวิบูล (2561)	วิจารณ์ พานิช (2562)	Rosabeth Moss Kanter (1983)	Hill และคณะ (2014)	
1.	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต	✓						1
2.	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน	✓	✓	✓				3
3.	การเปลี่ยนผ่าน	✓			✓			2
4.	การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน		✓	✓				2

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบของการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	แหล่งที่มา						ความถี่
		จิระพงศ์ เรืองกุล (2556)	จิระศักดิ์ สุคนธา (2560)	วรวิทย์ หิรัญบรร (2561)	วิจารณ์ พานิช (2562)	Rosabeth Moss Kanter (1983)	Linda A. Hill และคณะ (2014)	
5.	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ		✓			✓		2
6.	การมีส่วนร่วมของบุคลากร		✓		✓	✓		3
7.	การประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง		✓					1
8.	การสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร			✓				1
9.	การมีภูมิคุ้มกันต่อความเปลี่ยนแปลง				✓			1
10.	การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์			✓		✓	✓	3
11.	ความปรับตัวเชิงสร้างสรรค์						✓	1
12.	การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						✓	1

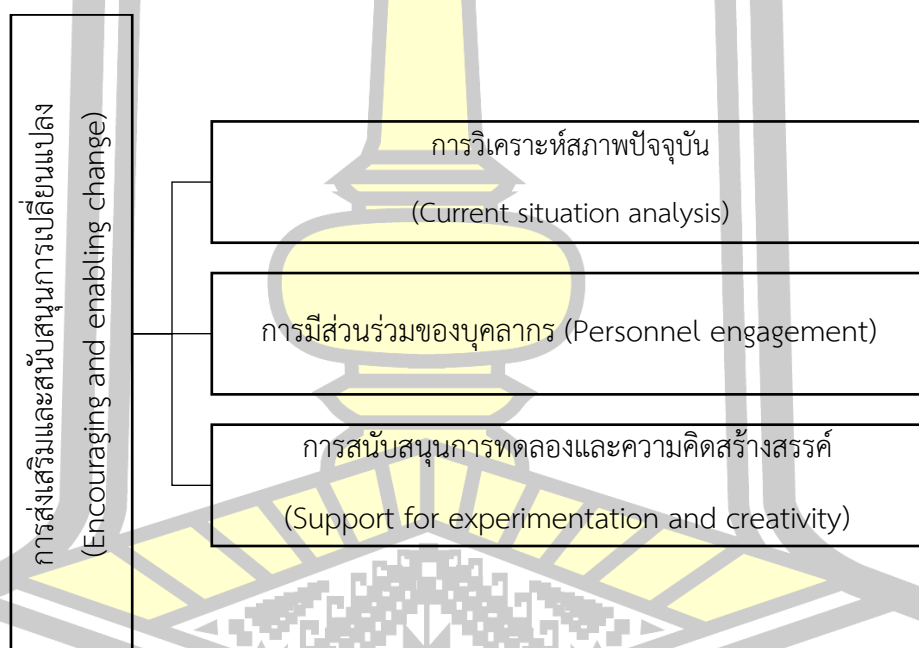
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change) แหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) จิระศักดิ์ สุคนธา (2560) วรวิทย์ หิรัญบรร (2561) วิจารณ์ พานิช (2562) Rosabeth Moss Kanter (1983) และ Hill และคณะ (2014) แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวน ผู้ให้ข้อมูลจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิง ทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 12 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ ในงานวิจัย ตั้งแต่ 3 ความถี่ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยและเป็นองค์ประกอบที่มีความ สอดคล้องกับตัวชี้วัดการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน (Current situation analysis)

ตัวชี้วัดที่ 2 การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Personnel engagement)

ตัวชี้วัดที่ 3 การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ (Support for experimentation and creativity)

จากตัวชี้วัดการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทั้ง 3 ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคคลและองค์การผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และความร่วมมือ โดยมีบทบาทสำคัญของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์และกระตุ้นให้เกิดการปรับตัว นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแนวทางแบบเป็นขั้นตอน รวมถึงการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของบุคคล ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน (Current situation analysis) 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Personnel engagement) 3) การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ (Support for experimentation and creativity)



ภาพประกอบ 5 ตัวชี้วัดการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change) ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

5. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment)

5.1 ความหมายของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment)

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment) ดังนี้ ศุภชัย ยาวะประภาษ (2558) อธิบายว่า สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยคือ สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน

วิจารณ์ พานิช (2559) ระบุว่าสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย คือ สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

สมบัติ จำปาเงิน (2560) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่อง

จิระศักดิ์ สุคนธา (2563) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยคือ สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Lewin (1951) อธิบายว่าสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย คือ สนามพลัง (field force) ที่ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและกลุ่ม

Edmondson (2018) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความปลอดภัยทางจิตใจในที่ทีมงาน และพบว่า สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เป็นลักษณะการทำงานที่บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กลัวที่จะถูกตำหนิ หรือถูกมองว่าผิดพลาดต่อการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน

Dweck (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งเป็นความเชื่อความสามารถและสติปัญญาของบุคคลสามารถพัฒนาได้ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีกรอบความคิดแบบเติบโต เพื่อให้พวกเขากล้าเผชิญหน้ากับความท้าทาย เรียนรู้จากความผิดพลาด และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย หมายถึง บริบทที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโตที่ช่วยให้บุคคลกล้าเผชิญกับความท้าทายและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5.2 องค์ประกอบของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment)

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment) ดังนี้

สมบัติ จำปาเงิน (2560) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย โดยเน้นที่การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาศักยภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบสำคัญที่กล่าวถึง ได้แก่

1. การเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ (Access to learning resources) การเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียม ไม่ว่าจะเป็นแหล่งเรียนรู้ทางกายภาพ เช่น ห้องสมุด โรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือแหล่งเรียนรู้ทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ educational platforms คอร์สเรียนออนไลน์
2. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) การส่งเสริมให้บุคคลตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ไม่ใช่แค่ในช่วงวัยเรียนหรือวัยทำงานเท่านั้น
3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคคลเกิดความใฝ่รู้ อยากเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แรงบันดาลใจจะเป็นพลังสำคัญที่ขับเคลื่อนให้บุคคลแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดหย่อน
4. การเชื่อมโยงการเรียนรู้ (Connecting learning) การเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้กับชีวิตจริงและการทำงาน เพื่อให้การเรียนรู้มีความหมายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2561) กล่าวว่า องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย มีดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือการส่งเสริมให้ผู้เรียนทำงานเป็นกลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การให้ผู้เรียนมีบทบาทในการสร้างองค์ความรู้ร่วมกันผ่านการอภิปรายและการทำกิจกรรมกลุ่ม สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระโดยไม่มีความกดดัน
2. การสร้างปฏิสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเปิดกว้างระหว่างครูและนักเรียนส่งเสริมให้ครูมีบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดการคิดเชิงวิพากษ์ลดกำแพงระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเอง ส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
3. การใช้สื่อที่หลากหลาย ใช้สื่อการสอนที่หลากหลาย เช่น สื่อดิจิทัล วิดีโอ เกมการศึกษา และกิจกรรมเชิงปฏิบัติ ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ

เข้าถึงความรู้ ใช้เทคนิคการสอนที่ยืดหยุ่น เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-based learning) หรือการเรียนรู้ผ่านปัญหา (Problem-based learning)

4. การสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ ผ่านการตั้งคำถามที่ท้าทาย เชื่อมโยงบทเรียนเข้ากับชีวิตประจำวันเพื่อให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของความรู้ ใช้การให้รางวัลและการยกย่องในรูปแบบที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเองของผู้เรียน

5. การประเมินผลที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่น การประเมินแบบรูปแบบพัฒนา (Formative assessment) เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์เพื่อช่วยให้ผู้เรียนปรับปรุงและพัฒนาทักษะของตน สนับสนุนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินตนเองและเพื่อนร่วมชั้น (Self and peer assessment)

จิระศักดิ์ สุคนธา (2563) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และเสนอองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการที่เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมดังกล่าว ได้แก่

1. การสร้างปฏิสัมพันธ์ การมีระบบการสื่อสารที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และเข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อเหตุการณ์ การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน ลดความเข้าใจผิด และประสานงานกันได้อย่างราบรื่น ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ

2. การสร้างความร่วมมือ การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และร่วมกันแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ และสร้างผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าการทำงานคนเดียว

3. โครงสร้างองค์กร การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้พวกเขามีอิสระในการตัดสินใจและดำเนินงาน การกระจายอำนาจจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว

4. การยอมรับความแตกต่าง การเคารพและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในด้านความคิดเห็น ความเชื่อ เชื้อชาติ ศาสนา เพศ และอื่น ๆ การยอมรับความแตกต่างจะช่วยสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเป็นกันเอง ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น และทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

สมชาย วัฒนธรรม (2563) ได้อธิบายว่า การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี จำเป็นต้องพิจารณาทั้งปัจจัยทางกายภาพและปัจจัยทางจิตวิทยา เพื่อส่งเสริมความพึงพอใจและประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเปิดช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส เพื่อให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นได้อย่างอิสระ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและเอาใจใส่ต่อความต้องการของพนักงาน เพื่อสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจในการทำงาน
3. การให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง การจัดอบรมและพัฒนาทักษะ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ
4. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การจัดสถานที่ทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Spreitzer และคณะ (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของบุคลากรในที่ทำงาน และพบว่า สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยควรมีลักษณะที่ส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกมีชีวิตชีวา (Vitality) และรู้สึกเรียนรู้และพัฒนา (Learning) โดยได้ระบุว่า องค์ประกอบของการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเติบโตในที่ทำงาน ได้แก่ 1) การให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง 2) การสร้างบรรยากาศที่ท้าทาย และ 3) การสร้างความร่วมมือ

Robbins และ Judge (2013) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยไว้ว่า

1. การออกแบบงาน (Job design) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานเข้าใจบทบาทของตนเองและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) การจัดรูปแบบองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างทีม
3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture): การสร้างค่านิยมและบรรทัดฐานที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและนวัตกรรม
4. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) การจัดสถานที่ทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
5. การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Communication) การเปิดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

Smith & Storrs (2023) เน้นถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. การเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ควรมีเครื่องมือและทรัพยากรที่เหมาะสม เช่น อินเทอร์เน็ตที่เสถียร และอุปกรณ์ดิจิทัล
2. การสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัล ควรจัดโปรแกรมฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้
3. การเชื่อมโยงการเรียนรู้ สื่อสังคมออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัลควรถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน

จากการศึกษาองค์ประกอบขององค์ประกอบของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์ประกอบของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment) แหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อ	องค์ประกอบของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย	แหล่งที่มา							ความถี่
		สมบัติ จำปาเงิน (2560)	กุหลาบ ต้นดีผลาชีวะ (2561)	จิระศักดิ์ สุคนธา (2563)	สมชาย วัฒนธรรม (2563)	Spreitzer, และคณะ (2012)	Robbins และคณะ (2013)	Smith & Storrs (2023)	
1.	การเข้าถึงแหล่งเรียนรู้	✓						✓	2
2.	การเรียนรู้ตลอดชีวิต	✓							1
3.	การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓		✓				3
4.	การเชื่อมโยงการเรียนรู้	✓						✓	2
5.	การสร้างความร่วมมือ		✓	✓		✓			3

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย	แหล่งที่มา							ความถี่
		สมบัติ จำปาเงิน (2560)	กุลยา ตันติผลาชีวะ (2561)	จิระศักดิ์ สุคนธา (2563)	สมชาย วัฒนธรรม (2563)	Spreitzer, และคณะ (2012)	Robbins และคณะ (2013)	Smith & Storrs (2023)	
6.	การสร้างปฏิสัมพันธ์		✓	✓			✓		3
7.	การใช้สื่อที่หลากหลาย		✓						1
8.	การประเมินผลที่ส่งเสริมการเรียนรู้		✓						1
9.	โครงสร้างองค์กร			✓			✓		2
10.	การยอมรับความแตกต่าง			✓					1
11.	การให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง				✓	✓			2
12.	การสร้างบรรยากาศที่ท้าทาย					✓			1
13.	การสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัล							✓	1
14.	การออกแบบงาน						✓		1
15.	วัฒนธรรมองค์กร						✓		1
16.	สภาพแวดล้อมทางกายภาพ				✓		✓		2
17.	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ				✓				1

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์ประกอบของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment) แหล่งที่มาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ สมบัติ จำปาเงิน (2560) กุลยา ตันติผลาชีวะ (2561) จิระศักดิ์ สุคนธา (2563) สมชาย วัฒนธรรม (2563) Spreitzer, G. M., & Porath, C. L. (2012) Robbins และคณะ (2013) และ Smith & Storrs (2023) แสดงออกมาในรูปแบบของจำนวนผู้ให้ข้อมูลจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดการสร้าง

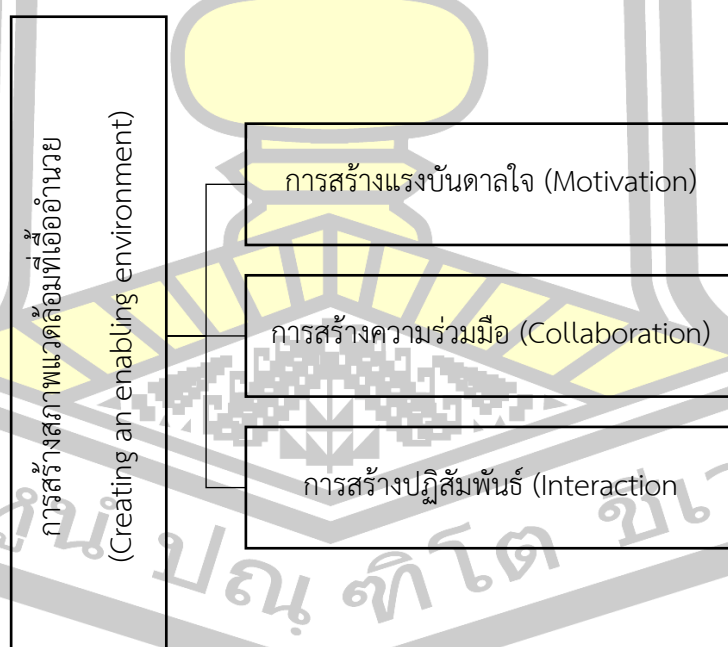
สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 17 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ในงานวิจัย ตั้งแต่ 3 ความถี่ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยและเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation)

ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างความร่วมมือ (Collaboration)

ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction)

จากตัวชี้วัดการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทั้ง 3 ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย หมายถึง บริบทที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโตที่ช่วยให้บุคคลกล้าเผชิญกับความท้าทายและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation) 2) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) 3) การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction)



ภาพประกอบ 6 ตัวชี้วัดการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment) ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

หลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) นั้นจะส่งผลดี ต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ผู้บริหารทางการศึกษาซึ่งมีบทบาทภารกิจในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารทางการศึกษา จะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจน หรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารทางการศึกษา คือ จะต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562)

1. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

สมบัติ จงใจพาณิชย์ (2563) ได้อธิบายว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือการมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และการสนับสนุนการสร้างสรรค์

วิจิตร ศรีสันติสุข (2563) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่และการสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์

ณัฐพล ศรีวรกุล (2566) ได้อธิบายถึงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

Avolio (1999) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงระบบ (Think about leadership as a system) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยจะเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยรวมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

Johnson (2018) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหมายถึงการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการส่งเสริมการทำงานร่วมกันในการพัฒนานวัตกรรม

Doe (2019) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเน้นที่ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้ทีมงานทดลองและนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

Smith (2020) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถกระตุ้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์และการทดลอง

Brown (2021) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมรวมถึงการมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน และการสนับสนุนการทดลอง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน, การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว, การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน, และการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for creative leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 คนะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังกล่าว เรื่อง The career architect development planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และมักถูกนำมาอ้างถึงว่าการที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาได้ดีตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วน 3 ส่วน ดังนี้

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

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

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

Jennings (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70: 20: 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่

ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา และตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

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

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

หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาค และต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัวขององค์กร

Gelb (2020) อธิบายหลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนานวัตกรรมที่ต้องการ

2. การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ผู้นำต้องสนับสนุนให้ทีมทดลองวิธีการใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ การจัดสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ

4. การสร้างแรงบันดาลใจและการสนับสนุนทีมงาน ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทีมงานให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนานวัตกรรม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษา หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและกำหนดทิศทางเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรม โดยแบ่งออกเป็นสามส่วนตามสัดส่วน 70:20:10 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) ส่วนที่หนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ และการพัฒนาผ่านประสบการณ์ 2) ส่วนที่สอง คิดเป็นร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการแบ่งปันความรู้กับสังคม และ 3) ส่วนที่สาม คิดเป็นร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ผ่านการอบรม

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

กวี วงศ์พุ่ม (2550) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเอง ซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ

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

1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน และสามารถนำกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

1.2 ผู้บรรยายหรือผู้สัมมนา ควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ยอมรับ สามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาไปร่วมอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น

1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน

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

2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเองเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์กร ตลอดจนพัฒนางานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการเดินทางไม่มากหรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก

2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

3. การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned experience) เป็นการฝึกฝน ตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบ ศึกษาด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้อีกด้วย

บุญมี ก่อบุญ (2553) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการพัฒนา แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนรู้โปรแกรมสำเร็จรูประบบออนไลน์ เอกสารตารางสื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบวัฒนธรรม ประเพณี การทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีการสลับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากร ขั้นตอนการคัดเลือกงาน ขั้นตอนการสอบถาม ความสนใจ ขั้นตอนหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน และขั้นต้น และขั้นติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ หลักการ แนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่ผู้เรียน โดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

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

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการโดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพร่ำสอนให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะในการทำงานเป็นทีมและให้ความเข้าใจภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริงเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย โดยการ

เปิดกว้างไม่จำกัดกรอบและมีความเป็นกันเองในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอนและบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงาน การฝึกประสาทสัมผัสและการทดลอง การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกัน ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

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

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ นั้น เพื่อให้ผู้รับการพัฒนารู้เห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การปรบมือ การแสดงท่าทาง ประกอบการเล่นเกมส์ เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคย และเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้ผู้ผู้นำได้ลงมือ ฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้เทคนิค วิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายในและภายนอก

อนุสรฯ สุวรรณวงศ์ (2559) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม แบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การนำสู่การเรียนรู้ (Leading to learn) เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมในงานที่มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย เช่น หากสถานศึกษามีปัญหาเรื่องการบริหาร บุคคล ท่านจะศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอื่น ในขณะเดียวกันท่านก็อาจจะพูดคุย แลกเปลี่ยนเพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาขององค์กรเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ เพื่อเรียนรู้ว่าองค์กรเหล่านั้นมีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไร

ขั้นที่ 2 การนำสู่การคิด (Leading to think) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ หน่วยงานอื่นจะทำให้ได้แนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นจำเป็น จะต้องนำผลของการเรียนรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของ

สถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไปจึงไม่สามารถนำวิธีการของหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ได้ทันที ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีวิสัยทัศน์หรือการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ที่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสถานศึกษามีจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาอะไร โอกาสและอุปสรรคใดบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดเป็นแผนงาน/กลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

ขั้นที่ 3 การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to change) ผู้สถานศึกษาด้วยแผนงานหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเริ่มจาก กระบวนการปรับทัศนคติเชิงบวกเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทิศทางการทำงานร่วมกันผ่านการ สื่อสารเชิง สร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าวและเจรจาเพื่อให้ครูทุกคนเข้าใจตรงกันว่า การ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อบุคลากรอย่างไร เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ ครู จะช่วยแก้ปัญหาการจัดการชั้นเรียนได้อย่างไร กลยุทธ์การสอนของครูท่านอื่นจะช่วยพัฒนาตนเอง อย่างไร แผนงานเชิงนวัตกรรมของสถานศึกษานั้นจะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าได้อย่างไร ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้กับสถานศึกษา

ขั้นที่ 4 การนำสู่การสร้างนวัตกรรม (Leading to innovate) เมื่อบุคลากร ภายในสถานศึกษาตระหนักถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจะต้องสนับสนุน ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ออนไลน์ สื่อและ อุปกรณ์ เป็นต้น เพื่อเปลี่ยนการวิจัยในชั้นเรียนที่มุ่งเน้นเพียงแค่ประกอบการประเมินผลการสอนของ ครูสู่การพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนให้เป็นนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดจากนักวิชาการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะเห็นได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นมีลักษณะใกล้เคียง กัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำและสรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้น แต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ทำทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้นขณะเดียวกันงานที่ทำทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียดการทำงานที่ทำทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

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

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่วไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Wills (1993) ได้เสนอวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

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

DuBrin (1995) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และ การให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through education, experience, and mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ เข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวិชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้น ก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทักษะคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

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

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำ เป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหาร

จะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

Dessler (2002) ได้เสนอการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย

1. การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงาน
2. การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรม การพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจส่วนบุคคล ที่บุคลากรจำเป็นต้องมีผลผลิตสูง

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนายจะต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนา เข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสม เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผลก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้รับการฝึกอบรมที่มี ความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ได้นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นตอนการติดตามผล เพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

Sims (2006) กล่าวว่า วิธีการเพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 4 วิธี ได้แก่

1. การฝึกสอน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง โดยมีการกำหนดเวลาและสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกัน การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาจนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ภาระงานปัจจุบันที่เฉพาะเจาะจง

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

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

4. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้นเนื่องจากมีความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น

Mankin (2009) กล่าวว่า การเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้โดยการฝึกอบรมที่มีหลายวิธี ได้แก่

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องการฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้ว เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับ ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการ ปฏิบัติ จึงเหมาะสมสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด

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

3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้นโดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ ผู้เข้า

รับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการ ทำงาน เป็นทีม

4. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมากหรืออาจ คัดเลือกโดยการตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีการนี้จะดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จาก ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกใน เรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical thinking)

6. การใช้กรณีศึกษา (Case study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมา เรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็งและ จุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนาและอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสมสำหรับการฝึก ทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่ เกิดขึ้นจริง

7. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) คือ การที่ ผู้บังคับบัญชา ฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีนี้เน้นการ เพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อ ความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดการเสียเวลา ในการจัดฝึกอบรมอีกด้วย

8. การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานที่ ปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้บรรยายประกอบ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับ ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ จึงต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสม กับการเพิ่ม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 3 แนวคิด ดังนี้

DuBrin (2010) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

1. การพัฒนาโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (Development through self-awareness and self-discipline) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) กลไกพื้นฐานในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเอง อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติ ตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้นการตระหนักรู้ด้วยตนเอง และการมีวินัยในตนเองจึงเป็น เครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา (Development through education, experience, and mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้ กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

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

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

2.2.1 ประสบการณ์ ที่ท้าทาย (Challenging experiences) การพัฒนา ผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (Based on the research) ถือว่าเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดใน การ พัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (Realistically challenge)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (Work associates) และงานของตนเอง (Task Itself) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก

การสอนงานโดยทันทีที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกัน เมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหา เช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัทหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

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

2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือการสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (Tutoring) การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal and formal mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (Compatibility) หรือเป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน (Spark between two personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งโปรแกรมนี้นี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) การจัดทากลยุทธ์ (Strategy formulation) อิทธิพล (Influence) แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) และการบริหารจัดการ (Diversity management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรม ภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะ ผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการเชิงระบบต่าง ๆ ในการ จัดกิจกรรมให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และเรียนรู้ จากประสบการณ์การปฏิบัติเพื่อพัฒนาให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ โปรแกรมไว้ ดังนี้

โปรแกรมการบริหารการศึกษา คือ ชุดของกิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนา ความสามารถและทักษะของบุคลากร การออกแบบโปรแกรมเหล่านี้ต้องใช้แนวคิดและทฤษฎีทางการ บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้ อย่างเต็มที่ (ปุณณัฐฐา มาเชค, 2563, หน้า 188-190)

โปรแกรมการบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน โปรแกรมเหล่านี้ถูกออกแบบมาเพื่อสนับสนุนและ เสริมสร้างการเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการบริหารจัดการ โดยมีการนำ แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การออกแบบ โปรแกรมต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการ เช่น เป้าหมายขององค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าโปรแกรมเหล่านี้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และองค์กรได้อย่างแท้จริง (ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปไมยอริชัย และ สุชาติ บางวิเศษ, 2564, หน้า 30-32)

Gagné (1985) ได้อธิบายไว้ว่า โปรแกรมทางการศึกษาเป็นชุดของกิจกรรมที่มีการ ออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจง โปรแกรมเหล่านี้รวมถึงการ กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้, การจัดการการเรียนการสอน, และการประเมินผล เพื่อให้สามารถ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับ แต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือ ให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of planned intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ

3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned activity) เพื่อเป้าหมาย

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

Rogers (2003) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับ โปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสิน ประสิทธิภาพของโครงการ

Fullan (2019) ได้กล่าวถึงโปรแกรมการบริหารการศึกษาว่าเป็นกระบวนการที่เน้น การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและการสร้างสรรค์ในโรงเรียน โปรแกรมเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะสร้างผู้นำที่ สามารถทำงานในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Ball และ Bush (2020) อธิบายว่าโปรแกรมการบริหารการศึกษาเป็นชุดของ กิจกรรมที่มีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการการศึกษา โปรแกรมเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการจัดการโรงเรียน โดยเน้นการประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตอบสนอง ต่อความต้องการของผู้เรียนและองค์กรได้อย่างเต็มที่

Holcomb (2021) อธิบายว่าโปรแกรมการบริหารการศึกษาเป็นการรวมกันของ แนวคิดทฤษฎีและกรณีศึกษา ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะใน สถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปรแกรมเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะการแก้ไข ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร

American Educational Research Association หรือ AERA (2022) ได้อธิบายไว้ ว่าโปรแกรมในบริบทของการบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของนักเรียนและบุคลากรทางการศึกษา โดยอาศัยการประเมินและ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด (AERA, 2022, หน้า 45-47)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่ถูกกำหนดไว้อย่างระบบและ มีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามบริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของโปรแกรม

การบริหารการศึกษาเน้นการออกแบบโปรแกรมที่สามารถสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ การประเมินผลโปรแกรมเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน (กิตติ สุขเจริญ, 2565, น. 45-47) โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลต้องคำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถพัฒนาความสามารถและทักษะของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบโปรแกรมต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (สุวัฒน์ ม่วงศิริ, 2566, น. 55-57) จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของการออกแบบไว้ ดังนี้

อุดมศักดิ์ พิพัฒน์พงศ์ (2562) อธิบายว่า โปรแกรมการบริหารการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการข้อมูลและทรัพยากรในระบบการศึกษา โปรแกรมเหล่านี้ช่วยให้การจัดการเรียนการสอนมีความมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้สอนได้ดี การใช้โปรแกรมในการวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินผลทำให้การตัดสินใจด้านการศึกษามีความแม่นยำและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

Hallinger (2019) ระบุว่า โปรแกรมการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาและเป็นการบูรณาการที่รวมเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการจัดการและการเรียนการสอน โปรแกรมเหล่านี้ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว

Tomlinson (2022) กล่าวถึงโปรแกรมการบริหารการศึกษาว่าเป็นการปรับแนวการจัดการเรียนการสอนให้ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนทุกคน โปรแกรมเหล่านี้ต้องออกแบบมาเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ George Washington University ที่ระบุว่า โปรแกรมการบริหารการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารการศึกษาด้วยทฤษฎีและการปฏิบัติที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ในทิศทางที่มีประสิทธิภาพ (George Washington University, 2023)

3. องค์ประกอบของโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ ดังนี้

Glickman (1990) ได้เสนอโปรแกรมการพัฒนาครูมืออาชีพในระดับบูรณาการประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้

1. ด้านทักษะการสอนทั่วไป ได้แก่

1.1 การจัดชั้นเรียน

- 1.2 การออกแบบการเรียนรู้
- 1.3 การประเมินผลการเรียนของนักเรียน
- 1.4 การคาดหวังของครู
- 1.5 ทักษะการตั้งคำถาม
- 1.6 การจูงใจนักเรียน
2. รูปแบบการจัดการเรียนรู้ ได้แก่
 - 2.1 การใช้หลักความคิดรวบยอด
 - 2.2 การใช้รูปแบบการเปรียบเทียบ
 - 2.3 การเรียนรู้ร่วมกัน
 - 2.4 แผนที่ความคิดรวบยอด
3. การฝึกปฏิบัติและภาวะผู้นำ
 - 3.1 การฝึกปฏิบัติระหว่างเพื่อน
 - 3.2 ระบบการสังเกตการณ์สอนซึ่งกันและกัน
 - 3.3 ทักษะการประชุม
 - 3.4 การติดต่อสัมพันธ์ทางวิชาชีพ
 - 3.5 การรู้จักฝึกปฏิบัติอย่างพอเหมาะพอดี

3. การพัฒนาโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้สรุปขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมไว้ ดังนี้

ญดาภักดิ์ กัลปดี (2559) ได้พัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของครูประถมศึกษา และสรุปว่ากระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูประถมศึกษา

2. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูประถมศึกษา เพื่อให้ได้สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูประถมศึกษา

ขั้นที่ 2 การสร้างโปรแกรมและเอกสารประกอบ ประกอบด้วย

1. ร่างโปรแกรมและกำหนดองค์ประกอบ
2. นำองค์ประกอบมาสร้างความสัมพันธ์
3. เขียนรายละเอียดโปรแกรม

4. สร้างเอกสารประกอบโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรม

5. ตรวจสอบโปรแกรม

6. ปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม

ขั้นที่ 3 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมภาคสนาม

ขั้นที่ 4 การนำโปรแกรมไปใช้ในภาคสนาม

สุธิณี ฤกษ์ขำ (2557) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาและเนื่องจากทุกองค์กรย่อมมีทรัพยากรจำกัดในการดำเนินการ ทำให้ไม่สามารถดำเนินทุกกิจกรรมได้พร้อม ๆ กัน ดังนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนา กล่าวคือ สามารถเลือกดำเนินกิจกรรมที่มีความสำคัญเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรก่อนเสมอ

2. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งอาจประกอบด้วยการจัดโครงการฝึกอบรม และพัฒนา

3. การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาไปปฏิบัติจริง

4. การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนา รวมถึงการจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินการพัฒนา

Nadler (1970) ได้สรุปขั้นตอนการพัฒนามนุษย์ในลักษณะการประยุกต์มาจากกระบวนการฝึกอบรมที่เรียกว่า CEM Model (CEM: Critical event model) ประกอบด้วย

1. การค้นหาและระบุความจำเป็นในระดับองค์กร (Identify the needs of the organization)

2. การกำหนดมาตรฐานของผลงาน (Specify job performance)

3. การค้นหาและระบุความต้องการของผู้เรียน (Identify learner needs)

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Determine objectives)

5. การสร้างหลักสูตร (Build curriculum)

6. การเลือกกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสม (Select instructional strategies)

7. การเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือการเรียนการสอน (Obtain instructional resource)

8. การจัดฝึกอบรม (Conduct training)

9. การประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้นทุกระยะ

Barr และ Keating (1990) กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program development model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้นตอน เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step model for program development) คือ

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

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

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

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

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Barratt (2014) ได้สรุปขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึงอะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้า เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้

ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียนทางออนไลน์หรือใช้วิธีการ ผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the training program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบ การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

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

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the training program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

นักวิชาการศึกษา Kouzes & Posner (2019) อธิบายว่า การวางแผนและดำเนินการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ต้องการความละเอียดและการวิเคราะห์ที่รอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าโปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้นำและนำไปสู่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ ซึ่งอธิบายแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้นำ (Needs assessment) ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานะปัจจุบันของผู้นำและความท้าทายที่พวกเขาเผชิญอยู่ การวิเคราะห์นี้มักใช้เครื่องมือหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์, การสำรวจ, และการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจถึงข้อบกพร่องและช่องว่างในทักษะการเป็นผู้นำ เพื่อให้เข้าใจถึง

ความต้องการที่แท้จริงและลำดับความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งช่วยในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่เหมาะสม

2. การออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายที่ชัดเจน (Designing a curriculum aligned with clear goals) หลังจากที่ได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการแล้ว ขั้นตอนนี้คือการออกแบบหลักสูตรที่รวมถึงเนื้อหาทฤษฎีและกิจกรรมปฏิบัติ โดยต้องมีการเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์, การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง, และการสร้างแรงจูงใจในทีม เพื่อให้หลักสูตรมีความสอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน ทำให้ผู้เข้าร่วมสามารถเรียนรู้และนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม (Implementing relevant learning activities) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมเป็นการนำหลักสูตรที่ออกแบบมาแล้วไปใช้จริง ซึ่งรวมถึงการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ, การสัมมนา, การศึกษากรณีศึกษา, และการฝึกปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมเหล่านี้จะต้องเป็นไปตามแผนการฝึกอบรมและสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมมีโอกาสดูฝึกทักษะใหม่ ๆ และเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ซึ่งช่วยในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ

4. การติดตามและประเมินผลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous monitoring and evaluation for improvement) ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรมอย่างต่อเนื่อง การใช้เครื่องมือการประเมินผลเช่น การสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้าร่วม, การวัดผลการปฏิบัติงาน, และการวิเคราะห์ข้อมูลผลลัพธ์ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงโปรแกรม เพื่อให้โปรแกรมมีการพัฒนาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะแบบสอบถามความคิดเห็น และเพื่อให้แน่ใจว่าโปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เข้าร่วมได้ดีขึ้นในอนาคต

การวางแผนและดำเนินการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ดีจะต้องใช้การวิเคราะห์ที่รอบคอบและการดำเนินงานที่มีระเบียบ เพื่อให้โปรแกรมมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาและสามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (Kouzes & Posner, 2019, น. 200)

Hammond (2020) อธิบายถึงการพัฒนาโปรแกรมการศึกษาโดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจร่วมกัน (Building a shared understanding) การพัฒนาโปรแกรมเริ่มต้นด้วยการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายการเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้โปรแกรมมีทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการ

2. การออกแบบและการวางแผน (Design and planning) การออกแบบโปรแกรมควรใช้วิธีการที่เป็นระบบและมีการวางแผนที่รอบคอบ รวมถึงการใช้ข้อมูลจากการวิจัยเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

3. การดำเนินการ (Implementation) การดำเนินการควรมีการฝึกอบรมครูและบุคลากรการศึกษา เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนมีความพร้อมในการนำโปรแกรมไปใช้

4. การประเมินและการปรับปรุง (Evaluation and improvement) การประเมินผลควรทำเป็นประจำและใช้ข้อมูลจากการประเมินในการปรับปรุงโปรแกรม เพื่อให้โปรแกรมมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่อง

ในหนังสือ *Leadership: theory and practice* ของ Peter G. Northouse (2021, p. 115) ได้อธิบายขั้นตอนของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ไว้ดังนี้

1. การประเมินทักษะผู้นำปัจจุบัน (Assessment of current leadership skills) ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการประเมินความสามารถและทักษะการเป็นผู้นำที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจใช้เครื่องมือ เช่น การประเมินตนเอง (Self-assessment), ข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน (360-Degree feedback), และการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance reviews) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและพื้นที่ที่ต้องการการพัฒนา เพื่อกำหนดฐานข้อมูลของทักษะการเป็นผู้นำที่มีอยู่และเพื่อระบุพื้นที่ที่ต้องการการพัฒนา ซึ่งเป็นพื้นฐานในการออกแบบโปรแกรมที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้เข้าร่วม

2. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา (Setting development goals) การตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ (SMART goals) โดยต้องสอดคล้องกับทั้งวัตถุประสงค์อาชีพของบุคคลและความต้องการขององค์กร เพื่อให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถติดตามความก้าวหน้าได้ ซึ่งช่วยในการมุ่งเน้นความพยายามในการพัฒนาและวัดผลความสำเร็จของโปรแกรม

3. การออกแบบและจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม (Designing and developing the training curriculum) ขั้นตอนนี้รวมถึงการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความชัดเจน ซึ่งรวมถึงทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ โดยอาจประกอบด้วยการอบรมเชิงปฏิบัติการ, สัมมนา, การศึกษาเคสศึกษา และกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้รับเครื่องมือและความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำในลักษณะที่มีโครงสร้างและมีประสิทธิภาพ

4. การนำไปปฏิบัติ (Implementing the program) การดำเนินการตามแผนการฝึกอบรมที่ออกแบบไว้ โดยการจัดตารางเวลา, การจัดการอบรม, และการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมในการทำกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปตามแผนที่วางไว้และให้โอกาสผู้เข้าร่วมในการพัฒนาและฝึกทักษะใหม่ ๆ ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน

5. การประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุง (Ongoing evaluation and improvement) หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น การประเมินผลจะดำเนินการเพื่อวัดผลความสำเร็จของโปรแกรม โดยการเก็บข้อมูลข้อเสนอแนะแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วม, การวัดการปรับปรุงทักษะการเป็นผู้นำ, และการวิเคราะห์ผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมให้ดียิ่งขึ้นตามข้อเสนอแนะและผลลัพธ์ที่ได้รับ เพื่อให้โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เข้าร่วมได้ดีขึ้นในอนาคต

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำต้องการที่จะพัฒนาผู้นำในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์กับระดับและเป้าหมายของการพัฒนภาวะผู้นำนั้น ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ จะต้องมีการออกแบบโปรแกรมอย่างละเอียดและครบถ้วน เพื่อให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม

บริบทสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม การศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดยใช้เทคนิค SWOT analysis สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT analysis) ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่นำมากำหนดทิศทางในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมภายใน ใช้หลัก 2S 4M เป็นหลักในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

1) ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure: S1)

1.1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีนโยบาย ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมร่วมและตัวชี้วัดที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและจังหวัด ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างครอบคลุม ชัดเจนเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

1.2) เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา

1.3) มีการบริหารโรงเรียนภายใต้กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) ปัจจัยด้านผลผลิตและการบริการ (Service: S2)

2.1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สนับสนุน การให้บริการการศึกษาและจัดการศึกษาให้ผู้รับบริการได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2.2) สถานศึกษาในสังกัดมีการบริหารจัดการเป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษา และระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีการ ประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการศึกษา

3) ปัจจัยด้านบุคลากร (Man: M1)

3.1) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาบางส่วน มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาและ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนรวมทั้งประชาชนทั่วไป

3.2) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาใน ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และมีแนวโน้มจะมีวุฒิทางการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น

3.3) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการส่งเสริมพัฒนา สมรรถนะการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีวิทยฐานะและตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น

4) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2)

4.1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และ สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการงบประมาณคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพ

4.2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และ สถานศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณตามกรอบวงเงินและทันตามเวลา

5) ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material: M3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ส่งเสริมสนับสนุนให้ สถานศึกษาสามารถดำเนินการจัดหาจัดซื้อ วัสดุ อุปกรณ์ ตามความจำเป็นและขาดแคลน

6) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (Management: M4)

6.1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และ สถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการศึกษา

6.2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ใช้ ระบบ นิเทศติดตาม โดยกระบวนการมีส่วนร่วม

จุดอ่อน (Weaknesses: W)

1) ปัจจัยด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure: S1)

2) ปัจจัยด้านผลผลิตและการบริการ (Service: S2)

2.1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การทดสอบระดับชาติ ต่ำกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ย

2.2) นักเรียนขาดการพัฒนาในทักษะที่จำเป็น ในศตวรรษที่ 21

2.3) เด็กพิการเรียนร่วม และเด็กด้อยโอกาส บางส่วนขาดการดูแลที่ทั่วถึง

2.4) สถานศึกษาบางส่วนไม่มีความพร้อมให้บริการได้ครอบคลุมทุก ระดับชั้น

3) ปัจจัยด้านบุคลากร (Man: M1)

3.1) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาบางส่วน ขาดความ ตระหนักในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ

3.2) ครูไม่ครบชั้นและสอนไม่ตรงตามวิชาเอก จึงไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ตอบสนองตามพัฒนาการของผู้เรียน

4) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2)

4.1) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบบริหารการเงิน บัญชี และพัสดุ

4.2) ระยะเวลาของปีงบประมาณกับปี การศึกษาไม่สอดคล้องต่อกระบวนการบริหารจัดการและรายงานผล

5) ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material: M3)

5.1) อุปกรณ์เทคโนโลยีทางการศึกษาไม่เพียงพอต่อความต้องการในการใช้งาน

5.2) ขาดงบประมาณในการซ่อมแซมบำรุงรักษา

6) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (Management: M4) ระบบการจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา มีความซ้ำซ้อน ไม่เป็นปัจจุบันไม่ทันสมัย

1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกใช้ STEP เป็นหลักการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

1) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – Cultural Factors: S)

1.1) มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกสถานศึกษา

1.2) มีสังคมวัฒนธรรมเชิงพหุวัฒนธรรม

2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T)

2.1) สถาบันอุดมศึกษาและภาคเอกชนได้ให้ความช่วยเหลือด้าน ICT เพื่อการเรียนการสอน

2.2) สื่อเทคโนโลยี มีความหลากหลายสามารถเข้าถึงได้ง่าย และส่งเสริมต่อการศึกษา

3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E)

3.1) องค์กรภายนอกให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนช่วยเหลือการจัดการศึกษา

3.2) นโยบายการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานลดภาระค่าใช้จ่ายผู้ปกครอง

4) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P)

4.1) กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา เปิดโอกาสให้ประชากรในวัยเรียนได้เรียนอย่างทั่วถึง

4.2) นโยบายกระทรวงศึกษาธิการเอื้อต่อการจัดการศึกษาและมีจุดเน้นที่ชัดเจน

อุปสรรค (Threats)

1) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – cultural factors: S)

1.1) ผู้ปกครองบางส่วน ขาดการดูแลเอาใจใส่ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม

1.2) ผู้ปกครองบางส่วน ส่งบุตรหลานไปเรียนในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงในเมือง

1.3) อิทธิพลของสื่อที่หลากหลาย ส่งผลต่อการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของนักเรียน ต่อศีลธรรมอันดีงามของสังคมไทย

1.4) กฎหมายระเบียบให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน ให้การส่งเสริม สนับสนุนทางการศึกษาค่อนข้างน้อย

2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors: T)

2.1) เทคโนโลยีและสื่อออนไลน์มีมาก และไม่เหมาะสมและเข้าถึงได้ง่าย

2.2) ผู้ประกอบการด้านสื่อเทคโนโลยีขาดจิตสำนึกในการให้บริการ ทำให้เด็ก เยาวชนรับเอาวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมมาปฏิบัติ

3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E) ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ทำให้เป็นอุปสรรคในการ สนับสนุนการจัดการศึกษา

4) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors: P)

4.1) มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อย ส่งผลต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ขาดความต่อเนื่อง

4.2) กฎหมายทางการศึกษาบางฉบับ มีปัญหาในการนำสู่การปฏิบัติ

2. สรุปผลการประเมินสถานภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมสภาพแวดล้อมภายในมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน

และสภาพแวดล้อมภายนอกมีปัจจัยที่เป็นโอกาสมากกว่าอุปสรรค สถานภาพจึงอยู่ในลักษณะ “เอื้อและแข็ง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จึงเร่งรัดพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสามารถในการจัดประสบการณ์ และกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ตามหลักสูตรกำหนด โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้ห้องเรียนและแหล่งเรียนรู้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา มุ่งสู่มาตรฐานวิชาชีพและมีวิทยฐานะสูงขึ้นสอดคล้องกับคุณภาพผู้เรียน ตลอดจนเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการยกระดับคุณภาพตามความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง และใช้มาตรการจูงใจเพื่อยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกระดับ

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และทักษะที่จำเป็นต่ออนาคตในศตวรรษที่ 21
2. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ
3. พัฒนาสถานศึกษาและระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับให้มีความปลอดภัย และสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development goals: SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. เพิ่มโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานในสังกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะสมกับบริบท

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย
2. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่เสมอภาค มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพ ให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
3. เด็กกลุ่มเสี่ยงที่จะออกจากระบบการศึกษา เด็กตกหล่น และเด็กออกกลางคันได้รับการช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษาได้รับการดูแลความปลอดภัยจากภัยคุกคาม 9 รูปแบบ ได้แก่ ภัยยาเสพติด ภัยความรุนแรง ภัยพิบัติต่าง ๆ อุบัติเหตุ โรคอุบัติใหม่ฝุ่น PM 2.5 การค้ามนุษย์ การคุกคามในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงอาชญากรรมไซเบอร์ สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ และรองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งจิตวิญญาณความเป็นครู

6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development goals: SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบท

ดังนั้น จากการวิเคราะห์บริบทต่าง ๆ ที่แสดงถึงความจำเป็นในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาให้สามารถรับมือกับความท้าทายและโอกาสที่เกิดขึ้นในบริบททางสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง กรอบในการวิเคราะห์นี้อ้างอิงจาก SWOT Analysis ที่วิเคราะห์จุดแข็ง (S), จุดอ่อน (W), โอกาส (O), และอุปสรรค (T) ของสำนักงานเขต คือมี **จุดแข็ง (Strengths)** คือ สำนักงานเขตมีนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการสนับสนุนด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (S2) และมีการบริหารจัดการที่เน้นธรรมาภิบาล (M4) และบุคลากรและผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาที่สูง และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (M1) **จุดอ่อน (Weaknesses)** คือ ผู้บริหารและครูบางส่วนยังขาดความตระหนักในหน้าที่ และขาดความเชี่ยวชาญในด้านการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อการพัฒนาของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (M1) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในระดับชาติต่ำกว่าเกณฑ์ และขาดทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (S2) **โอกาส (Opportunities)** มีสื่อเทคโนโลยีและความช่วยเหลือจากสถาบันต่างๆ ในการนำ ICT มาใช้ในการเรียนการสอน (T) ซึ่งส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ อีกทั้งมีนโยบายด้านการศึกษารัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการช่วยเปิดโอกาสให้สถานศึกษาและผู้เรียนได้รับการสนับสนุนมากขึ้น (P) **อุปสรรค (Threats)** คือ ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายการเมืองและปัญหาด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อ การสนับสนุนทางการศึกษา (P, E) ผู้บริหารและครูบางส่วนยังขาดความพร้อมในการจัดการปัญหาทางการบริหารและการเงิน (M2)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่านี่เป็นเหตุผลที่ต้องทำวิจัย เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

เขต 2 มาจากความต้องการในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาที่สามารถใช้ทักษะนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายต่างๆ เช่น การพัฒนาเทคโนโลยี, ทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21, การจัดการทรัพยากร และการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนและสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ปวีณา กันถิ่น (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัษฎ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัษฎ์ ตามทัศนะของครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 2) เพื่อจัดทำข้อเสนอในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัษฎ์ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 วิธีดำเนินการศึกษามี 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาระดับเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัษฎ์ เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 โดยใช้แบบสอบถามกับครูผู้สอน จำนวน 68 คน เครื่องมือ ที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2) การจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัษฎ์ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มี คุณสมบัติตามที่กำหนด จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัษฎ์ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ การมีวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร การมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม การมีคุณธรรม จริยธรรม การสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์กรนวัตกรรม และการคิดสร้างสรรค์ตามลำดับ และ 2) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระราชรัษฎ์ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาดตนเองเพื่อให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อันจะนำไปสู่ การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม และให้การสนับสนุน ครูและบุคลากรในโรงเรียนพัฒนาศักยภาพ ของตนเองอย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานของตนเอง

เพื่อนำไปสู่การสร้าง นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดีแก่ครูที่ประสบ ปัญหาในการทำงาน รวมทั้งให้การยกย่องหรือชมเชยแก่ครูที่ทำงานประสบความสำเร็จเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

สุรกิจ สุวรรณแกม (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอกาฬสินธุ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอกาฬสินธุ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลัก พรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอกาฬสินธุ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอกาฬสินธุ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสมวิธี ประกอบด้วย (1) การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน (2) การวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอกาฬสินธุ์ 8 แห่ง จำนวน 136 คน จากประชากร จำนวน 207 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม นำข้อมูลทั้งหมด มาวิเคราะห์ และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอกาฬสินธุ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 1) ด้านทักษะ 2) ด้านบุคลิกภาพ 3) ด้านสังคม 4) ด้านบทบาทหน้าที่ อยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอกาฬสินธุ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านทักษะอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านสังคมอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลัก พรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น มีดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารควร

พัฒนาทักษะการจัดการตนเองให้เป็นนักบริหารมืออาชีพด้วยการ ใฝ่เรียนรู้ การอบรมเพิ่มเติมความรู้ อย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงาน ทุกคนสามารถแสดงออกถึงความ กระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์กรท้องถิ่น ให้สามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชนได้ 3) ผู้บริหารควรปฏิบัติตามหลักพรหมวิหารธรรม เพราะจากผลวิจัย พบว่า การปฏิบัติตามหลักพรหม วิหารธรรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ดังนั้นการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้นจะ ส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น

จิระศักดิ์ นามวงษ์ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และ ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 เป็นการ วิจัยแบบผสมวิธี ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง ประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 222 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของโปรแกรม จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ ข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุก องค์ประกอบอยู่ในระดับ มากที่สุดเช่นเดียวกัน 2) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ

2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) วิธีดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรม โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 3 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

ฐิตินันท์ นันทะศรี (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา 2) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) สร้างคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยเป็นแบบผสมวิธี (Mixed method) โดยดำเนินการ เป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษารายกรณี และ จัดทำกรอบแนวคิดเพื่อร่างตัวบ่งชี้ ระยะที่ 2 การตรวจสอบสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 721 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนี ความสอดคล้องระหว่าง 0.55 - 1.00 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยวิธีสหสัมพันธ์แอลฟาของ Cronbach เท่ากับ 0.82 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ระยะที่ 3 การสร้างคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินคุณภาพโดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert scale) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย 96 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม จำนวน 19 ตัวบ่งชี้ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม จำนวน 26 ตัวบ่งชี้ การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ และการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากและองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุด คือ องค์ประกอบหลักด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม 2) โมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (Chi-Square: X^2) เท่ากับ 37.41 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ df เท่ากับ 54 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่าความคาดเคลื่อนในการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ

ผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สามารถนำไปใช้สร้างเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาได้

กนกพิชญ์ สรรพศรี (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม 4 ด้านอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคิดสร้างสรรค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล และเนื้อหาประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 วิสัยทัศน์ โมดูลที่ 2 การคิดสร้างสรรค์ โมดูลที่ 3 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และโมดูลที่ 4 การสร้างบรรยากาศ แห่งองค์การนวัตกรรม

สุกัญชา กุลมอญ (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 136 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ตามมาตราประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ

ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม จำนวน 3 คน เพื่อหาแนวทางการยกร่างโปรแกรม และตรวจสอบยืนยันโปรแกรมด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย 4 Module ประกอบด้วย ขั้นตอนการบริหารงานแบบมีความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม และการออกแบบการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ยุทธชัย เตมียา (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 2) เพื่อออกแบบสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือข้าราชการในตำแหน่ง ฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 155 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 ในสภาพปัจจุบัน โดยรวม และแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวม และแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่กล้าหาญและกล้าเสี่ยงต่อนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม การทำงานเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม ตามลำดับ และ 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหากิจกรรม ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม Module 2 การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม Module 3 กล้าหาญและกล้าเสี่ยงต่อนวัตกรรม

Module 4 การทำงานเป็นทีม 4) กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล โปรแกรมได้รับการประเมินโดยรวมมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

Holtzhausen และ Petro Botha (2019) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรวมการแทรกแซง: โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นนวัตกรรม ได้เสนอโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเป็นนวัตกรรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) โปรแกรมนี้มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนในชุมชนที่ขาดแคลนทรัพยากรในแอฟริกาใต้ พร้อมกันนั้นยังพัฒนาผู้นำธุรกิจที่จับคู่กับผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่านี้ เพื่อใช้โปรแกรมการพัฒนานี้รวมการแทรกแซงการพัฒนาภาวะผู้นำหลายรูปแบบเพื่อขยายทุนมนุษย์และทุนสังคมของทั้งผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้นำธุรกิจที่ร่วมมือกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อเตรียมพวกเขาสำหรับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและผันผวน งานวิจัยนี้ มุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์การเรียนรู้ของคู่ธุรกิจ โดยโปรแกรมจะเปิดโอกาสให้ผู้นำธุรกิจได้สัมผัสกับสถานการณ์ที่พัฒนาทักษะ การเป็นผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 73 คน ซึ่งได้รับการสำรวจผ่านออนไลน์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงบรรยายเกี่ยวกับมุมมองและประสบการณ์ของผู้นำ การตอบสนองเชิงคุณภาพได้รับการวิเคราะห์ตามรูปแบบของโปรแกรม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการใช้การแทรกแซงการพัฒนาภาวะผู้นำหลายรูปแบบมีความสำคัญในการเตรียมผู้นำให้พร้อมสำหรับความท้าทายของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและไม่สามารถคาดเดาได้

Van และคณะ (2020) ศึกษาแนวทางการปฏิบัติความเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกันในกลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนในเนเธอร์แลนด์ โดยเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผ่านความร่วมมือระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนและครู หรือที่เรียกว่านวัตกรรมแบบร่วมมือกัน การศึกษาได้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน 22 คน จากโรงเรียนระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา ซึ่งได้นำโปรแกรมนวัตกรรมร่วมมือกันที่มุ่งเพิ่มความร่วมมือระหว่างครูและผู้อำนวยการโรงเรียนไปใช้ในโรงเรียน 900 แห่งในเนเธอร์แลนด์ ผู้เข้าร่วมการศึกษาทุกคนได้รับการสัมภาษณ์สองครั้งในช่วงปีที่โปรแกรมดำเนินการ โดยบทถอดความการสัมภาษณ์ถูกวิเคราะห์โดยใช้กลยุทธ์การเข้ารหัสแบบเปิดเพื่อค้นหาแนวทางการเป็นผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ใช้แนวทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งในฐานะผู้ตามและในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนจะมีวิธีการดำเนินงานที่หากหลายมากกว่าเดิม แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะสามารถสร้างแนวทางการบริหารที่สร้างสรรค์ได้ทั้งกับครูผู้สอนและผู้บริหารเอง

Alsuwaidi (2020) ศึกษาเกี่ยวกับแบบจำลองโครงสร้างของคุณลักษณะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารและผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการใน

สถาบันการศึกษาในสหรัฐอเมริกาซึ่งพบปัญหาหลายประการ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำ การขาดแคลนครู การจัดการโรงเรียนที่ไม่ดี และการขาดความเป็นมืออาชีพ รวมทั้งปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานและวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี การศึกษานี้ใช้การแจกแบบสอบถามจำนวน 230 ชุด และได้ข้อมูลกลับมา 167 ชุด (72.3%) โดยการวิเคราะห์ใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (AMOS-SEM) ผลการศึกษาพบว่า 8 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ ได้แก่ คุณลักษณะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม การยอมรับความเสี่ยง ความเชี่ยวชาญในสาขา ความเปิดกว้าง ความมั่นคงทางอารมณ์ ความมั่นใจ การมุ่งเน้นการกระทำ และการพัฒนาทางวิชาชีพ ซึ่งได้รับการพิสูจน์ทางสถิติว่าเป็นไปตามเกณฑ์ความเหมาะสม และทุกสมมติฐานมีความสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า 8 ปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ การศึกษาแนะนำว่า หากนำแบบจำลองนี้ไปใช้ต่อเนื่อง จะช่วยปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารในสหรัฐอเมริกา โดยการพัฒนาวิชาชีพในความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมและนวัตกรรมการจัดการจะช่วยเสริมประสิทธิภาพในองค์กรได้

Pagaura (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในฟิลิปปินส์: ผลกระทบต่อการจัดการการศึกษา อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 ความสำเร็จขององค์กรใด ๆ ขึ้นอยู่กับประเภทของผู้นำที่บริหารจัดการสถาบัน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในสี่มิติ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (visionary), การสร้างทีม (team builder), การสร้างความสัมพันธ์ (relationship builder), และการกล้าเสี่ยง (risk taker) งานวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงพรรณนาด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ ดำเนินการที่ Bukidnon State University, Northern Mindanao, ประเทศฟิลิปปินส์ มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 102 คน ซึ่งเป็นตัวแทนจาก 5 คณะของมหาวิทยาลัย ได้แก่ College of Arts and Sciences, College of Nursing, College of Education, College of Social Development, College of Business, และ College of Social Development and Technology การเก็บรวบรวมข้อมูลทำโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เครื่องมือนี้ได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง และมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Cronbach Alpha เท่ากับ 0.951 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนให้คะแนนผู้บริหารในระดับ "เห็นด้วย" เมื่อพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้งสี่ตัวบ่งชี้ สิ่งนี้บ่งชี้ว่า ผู้บริหารมีนวัตกรรมในระดับที่สูงมาก ผลการศึกษาดังนี้สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับนักวางแผนการศึกษาเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามปกติ

Xie (2025) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา: การวิเคราะห์ในพื้นที่ HS ของจีน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา และเพื่อออกแบบโปรแกรมและโปรแกรมการประเมินเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่ HS การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) การสำรวจองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านได้ประเมินองค์ประกอบ 2) การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา 3) การสร้างโปรแกรมและประเมินร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 10 ตัวบ่งชี้ และผู้เชี่ยวชาญประเมินว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่ สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับสูง 3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่ HS ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ 1) ความสามารถในการมองการณ์ไกล 2) ความสามารถในการวางแผนองค์กร, 3) ความสามารถในการตัดสินใจที่แม่นยำ 4) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และ 5) ความสามารถในการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติ โดยโปรแกรมมีระยะเวลาการพัฒนาทั้งหมด 50 ชั่วโมง

Morales (2025) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารและทักษะศตวรรษที่ 21 ของครู โดยใช้วิธีการศึกษาครบทุกกรณี (Total enumeration) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร 36 คน และครู 130 คน จากสี่วิทยาเขตของโรงเรียนการศึกษาใช้วิธีการทางปริมาณ (Quantitative approach) โดยใช้แบบสอบถามที่ดัดแปลงเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งเก็บข้อมูลผ่าน Microsoft Forms เพื่อวิเคราะห์การปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงนวัตกรรม รูปแบบการปฏิบัติ และทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล รวมถึงทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านข้อมูล สื่อ และเทคโนโลยี และทักษะชีวิตและอาชีพของครู ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้เครื่องมือสถิติ เช่น ค่า Median, Mann-Whitney U Test, Friedman Two-Way ANOVA และ Spearman Rank Correlation Analysis ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระดับที่ครูมองว่าต่ำกว่าที่คาดหวัง แต่ผู้บริหารมองว่าการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นเรื่องที่ทำอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงช่องว่างของการรับรู้ที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่พร้อมหรือไม่รวดเร็วในการยอมรับการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม รวมถึงการขาดความเข้าใจและการยอมรับในภาวะผู้นำเชิง

นวัตกรรม ผลการศึกษายังพบว่า ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นแง่มุมที่ผู้บริหารให้ความสำคัญที่สุดในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ขณะที่การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นแง่มุมที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด ส่วนครูพบว่าทักษะชีวิตและอาชีพเป็นแง่มุมที่สำคัญที่สุดในทักษะศตวรรษที่ 21 ขณะที่ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมมีความสำคัญน้อยที่สุดสำหรับครู แม้ว่าจะมีความแตกต่างในความรับรู้ระหว่างครูและผู้บริหาร แต่ทั้งสองกลุ่มเห็นตรงกันว่า ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นแง่มุมที่สำคัญที่สุดในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ขณะที่การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นแง่มุมที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด การศึกษานี้แนะนำว่า เพื่อเสริมสร้างทักษะศตวรรษที่ 21 ของครูและการนำภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเข้ามาในโรงเรียน จำเป็นต้องมุ่งเน้นการฝึกทักษะและพัฒนาทักษะของครูเพิ่มเติม นอกจากนี้ยังแนะนำให้มีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อสำรวจลึกลงไปในแง่มุมที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและทักษะศตวรรษที่ 21 เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง ซึ่งจะช่วยในการจัดทำมาตรการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการพัฒนาโรงเรียนและครูในอนาคต

สรุปได้ว่า ความพัฒนาก้าวหน้าของเทคโนโลยีและสารสนเทศเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันนี้ ส่งผลให้การศึกษาต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสังคมที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาจึงต้องเน้นการพัฒนา นวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา และตอบสนองการเรียนรู้ที่เพิ่มมากขึ้นของ บุคลากร นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดนโยบายและพัฒนางานองค์กร บุคลากร และนักเรียน การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการวิจัยเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับโปรแกรมพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีคุณสมบัติหลักคือมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม แสดง บทบาทเชิงนวัตกรรม ทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิง นวัตกรรม และบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

ด้วยเหตุนี้ การก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสารสนเทศได้สร้างความจำเป็น เร่งด่วนให้ระบบการศึกษาต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนจากรูปแบบเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงระบบ การศึกษาเพื่อให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญ การเปลี่ยนแปลงใน ด้านการศึกษาไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่ยังเกี่ยวข้องกับการ ศึกษา นวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา การพัฒนาอย่างต่อเนื่องนี้มุ่งหวังที่จะ ตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นของมนุษย์และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของ ประเทศชาติ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและการพัฒนางานองค์กร บุคลากร และนักเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน เพื่อนำมาสังเคราะห์และสร้างแนวทางในการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โปรแกรมนี้จะมุ่งเน้นที่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในหลาย ด้าน อาทิ การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม การแสดงบทบาทหน้าที่ที่มีนวัตกรรม การทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม และการมีบุคลิกภาพเชิง นวัตกรรม ทั้งหมดนี้จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อความท้าทายใน สภาพแวดล้อมการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรการศึกษา ในระดับภูมิภาค ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม การแสดงบทบาทหน้าที่ที่มี นวัตกรรม การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม การคิดสร้างสรรค์ และการมีบุคลิกภาพเชิง นวัตกรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สามารถพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะการจัดการที่ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 ได้ดีขึ้น

การศึกษาจากงานวิจัยในประเทศ พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถสร้าง แรงจูงใจให้กับบุคลากร และส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในโรงเรียนได้ การศึกษาเหล่านี้แสดงให้เห็นถึง ความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมที่มุ่งเน้นการฝึกอบรมผู้นำให้มีวิสัยทัศน์และทักษะในการจัดการที่ สร้างสรรค์ ในงานวิจัยต่างประเทศ ซึ่งได้เสนอโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นนวัตกรรมผ่านการ แทรกแซงหลายรูปแบบเพื่อเสริมสร้างทุนมนุษย์และทุนสังคมให้กับผู้นำในองค์กรการศึกษา งานวิจัย นี้ได้แสดงให้เห็นถึงการผสมผสานการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความหลากหลายเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถ นำมาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมที่มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับใช้ได้ในบริบทต่างๆ อย่างเช่นการ พัฒนาผู้นำในโรงเรียนของประเทศไทย

การศึกษาเหล่านี้เป็นแนวทางสำคัญในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยสามารถเน้นการฝึกทักษะในหลายด้าน เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็น ทีม และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ซึ่งจะช่วยยกระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 และสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร จัดการของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

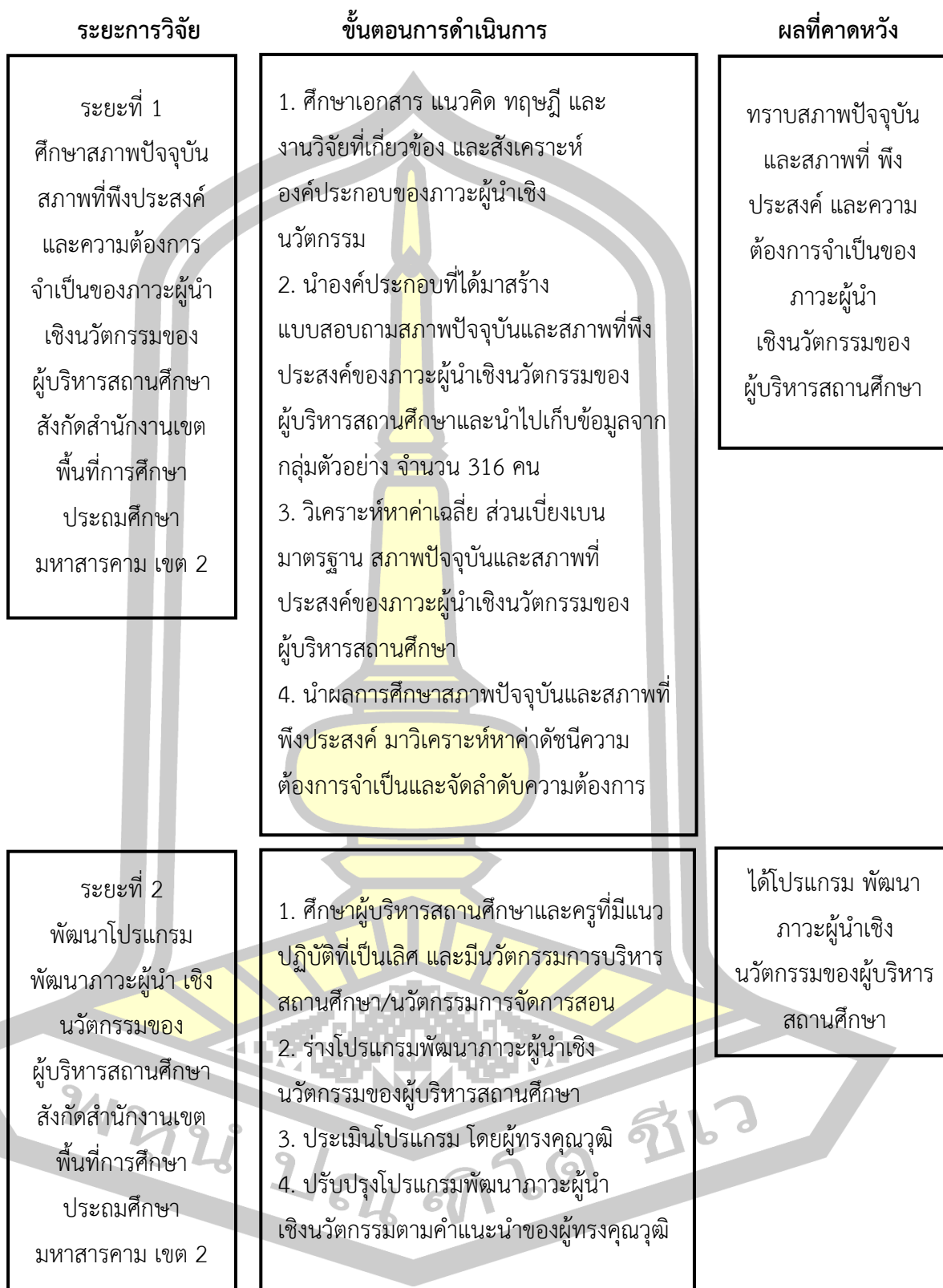
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยแบบ วิธีผสม (Mixed Method) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ปรางค์ดั่ง ภาพประกอบ 7





ภาพประกอบ 7 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการ ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของ ผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของครู จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสนับสนุนการ ทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว 2) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 3) ความสามารถในการสร้าง แรงบันดาลใจให้กับทีมงาน 4) การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ 5) การสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

1.3 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้มาสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 ตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสอบถาม ทั้ง 45 ข้อ พบว่ามีค่าอยู่ที่ 0.80-1.00 ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ทั้งหมดทุกข้อ

1.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้จากการเทียบสัดส่วนขนาดสถานศึกษา

1.6 นำแบบทดสอบมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อทุกข้อเป็นไปตามเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.20 – 1.00 เป็นข้อคำถามที่ดีสามารถนำไปใช้ได้ พบว่า ผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้น 35 ข้อ และผู้วิจัย นำค่าอำนาจจำแนกมาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient: α) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ สภาพ ปัจจุบันเท่ากับ .826 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .878 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถือ

1.7 เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 316 คน

1.8 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.9 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน จำนวน 221 โรงเรียน ประกอบด้วย จำนวน 1,515 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 316 คน

2.2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ในงานวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) จำนวน 316 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 กลุ่ม ตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ และคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตาม สัดส่วนประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีการจับสลากเป็นโรงเรียน ซึ่งจำแนกตามขนาดโรงเรียนเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด ตาราง 8 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
เล็ก	163	120	710	25	148
กลาง	58	58	520	12	108
ใหญ่	2	2	60	1	13
ใหญ่พิเศษ	1	1	44	0	9
รวม	221	181	1,334	38	278
		1,515		316	

จากตารางที่ 8 สรุปข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าโรงเรียนทั้งหมดจำนวน 221 แห่ง แบ่งออกเป็น 4 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยมีประชากรทั้งหมด 1,515 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 181 คน และครู 1,334 คน ผู้วิจัยได้ใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารจำนวน 38 คน และครูจำนวน 278 คน รวมทั้งสิ้น 316 คน ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากสัดส่วนประชากรในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเป็นตัวแทนที่ของประชากร

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์ องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น ขั้นตอน ดังนี้

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

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนัก คะแนนตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) คือ

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 วิธีการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และนำกรอบแนวคิดการวิจัยมาร่างเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่

พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

3.2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจำนวน 45 ข้อ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ

3.2.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอแนะ ได้แก่ การปรับข้อความให้เหมาะสม การคงเส้นคงวาของคำที่ใช้ การผนวกรวมข้อความ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยหาค่าดัชนี ความสอดคล้องของข้อความ (IOC : Index of congruence) โดยเลือกเป็นรายข้อความ เพื่อให้ลง ความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อเห็นว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 1 เมื่อเห็นว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

นำคะแนนที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับ วัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกข้อความ โดยยึดเกณฑ์การพิจารณาว่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่าง ข้อ คำถามกับวัตถุประสงค์นั้นมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 จะคัดเลือกไปใช้และถ้าหากมีค่าต่ำกว่า 0.50 จะตัดทิ้ง (สุวิมล ติรภานันท์, 2548)

ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of congruence) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ที่มี ข้อ คำถามทั้งหมด 45 ข้อ ผลจากการวิเคราะห์พบว่า มีข้อความที่ใช้ได้ จำนวน 45 ข้อ และไม่มี ข้อ คำถามที่ต้องถูกตัดทิ้งหรือปรับปรุง และดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความ ได้ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC) หรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อความในแต่ละข้อ โดยพิจารณาคัดเลือกข้อความ ที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป พบว่ามีข้อความที่เข้าเกณฑ์หรือ มีความเที่ยงตรงสามารถวัดได้ตรง ตามจุดประสงค์ จำนวน 45 ข้อ จากทั้งหมด 45 ข้อ ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหา ระหว่าง 0.80 - 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของ ข้อคำถาม จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

3.2.3.1 ผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1. อาจารย์มหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา วิจัยและประเมินผลการศึกษา หรือสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้แก่

1) รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน วุฒิการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล

2) รองศาสตราจารย์ วราพร เอรารวรรณ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) การวัดและประเมินผลการศึกษา ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล

2. ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ได้แก่

1) นายสมฤทธิ์ โคตรโสภา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา

2) นายวชากร บุญสิทธิ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา ศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ครูชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา

3. ศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา ได้แก่

1) นายณวัฒน์ จันทเขต ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา (กศ.ม.) ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

3.2.4 นำเครื่องมือที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) เพื่อคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า 0.20 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อทุกข้อเป็นไปตามเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.20 – 1.00 เป็นข้อคำถามที่ดีสามารถนำไปใช้ได้ และผู้วิจัยนำค่าอำนาจจำแนกมาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient: α) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของ

แบบสอบถามทั้งฉบับ สภาพปัจจุบันเท่ากับ .826 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .878 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถือ

3.2.6 ปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำก่อนที่จะนำไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.2.7 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 รูปแบบ คือ ด้วยตนเองจำนวน 25 ฉบับ และทางลิงก์ออนไลน์ URL of Google Form ได้คำตอบ 291 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 316 ฉบับ โดยระยะเวลาในการตอบ แบบสอบถามประมาณ 2 สัปดาห์ เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ให้ส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยตามช่องส่งเอกสารของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และรูปแบบลิงก์ออนไลน์ เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว สามารถกดส่งคำตอบได้ทันที

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมา ประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

5.1 ป้อนคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่เป็นส่วนร้อยละแล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยใช้การประเมินผลทางสถิติตามเกณฑ์ การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority need index: PNI) ใช้สูตรคำนวณด้วยเทคนิค Modified priority need index ($PNI_{modified}$) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

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

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. ขั้นตอนการ

1.1 ศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) และมีนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้อำนวยการโรงเรียน 3 โรงเรียน ได้แก่

1) ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวาปีปทุม จักรกฤษณ์ อนุฤทธิ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

2) ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองทุ่ม นายสัมฤทธิ์ โคตรโสภาก ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

3) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนบ่อ นางสาวอพันธ์ศรี สอนบุญชู ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 ศึกษาครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) และมีนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากครูผู้สอนจำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1) นางสาวขวัญสุดา โยวะผุย ครูโรงเรียนเมืองวาปีปทุม รางวัลครูที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ระดับประถมศึกษา เป็นต้นแบบด้านการจัดการเรียนรู้ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

2) นางสาวนันทิญา เวสา ครูโรงเรียนบ้านหนองแสน รางวัลครูที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ระดับมัธยมศึกษา เป็นต้นแบบด้านการจัดการเรียนรู้ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

3) นายพลศักดิ์ มอญดี ครูโรงเรียนบ้านโนนม่วงท่าพลับพลา รางวัลครูที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ระดับประถมศึกษา เป็นต้นแบบด้านการจัดการเรียนรู้ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 ยกร่างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำก่อนที่จะนำร่างโปรแกรกดังกล่าวเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1.4 นำร่างโปรแกรกดังกล่าวเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมและปรับปรุงแก้ไขตามที่คุณวุฒิเสนอแนะเพื่อให้ได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

2.1 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิต หรือดุษฎีบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา

1) นางสาวนา เนืองไชยยศ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเมืองวาปีปทุม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา

2) นายคุณากร ศรีธรรม ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดู่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา

2.2 มีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี ได้แก่

4) นายสมเพชร มัชปะโม ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

5) นายณวัฒน์ จันทเขต ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

3) นายศักดิ์ดา ปาสานำ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ และ

ส่วนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาขึ้นโดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบโปรแกรม แล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมประเด็น

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา นำมาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

3.2.3 นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเห็นตามที่ยังตรงเชิงเนื้อหาความเหมาะสม และความชัดเจนของแบบสอบถาม ทั้ง 45 ข้อ ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of congruence) ได้ค่า 0.80-1.00 ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้ง 45 ข้อ

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรม และร่างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมมาตรวจสอบความถูกต้อง/ความสมบูรณ์ในการตอบแบบประเมิน จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

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

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 2

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2553: 123)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ

P แทน ร้อยละ

f แทน จำนวนของสิ่งที่ต้องการเปรียบเทียบ

n แทน จำนวนเต็มของสิ่งที่ต้องการเปรียบเทียบ

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2553) ดังนี้

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ

$\bar{x}$ แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum x$ แทน ผลรวมของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ใช้สูตร (สมบัติ ท้ายเรือ
คำ, 2553) ดังนี้

$$S.D = \sqrt{\frac{n \sum fx^2 - (\sum fx)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
 Σx แทน ค่าของข้อมูลแต่ละตัวหรือจุดกลางชั้นแต่ละชั้น
 n แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม
 f แทน ค่าความถี่ของข้อมูลแต่ละชั้น

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.2.1 การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ใช้สูตรดัชนีค่าความสอดคล้อง IOC (สมบัติ ทำยเรือคำ, 2558) ดังนี้

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน Index of Item Objective Congruence
 ΣR แทน ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบทดสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\Sigma S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
 S แทน ผลรวมของความแปรปรวน
 S แทน ความแปรปรวนทั้งฉบับ
 K แทน จำนวนข้อคำถามทั้งหมดในแบบสอบถาม

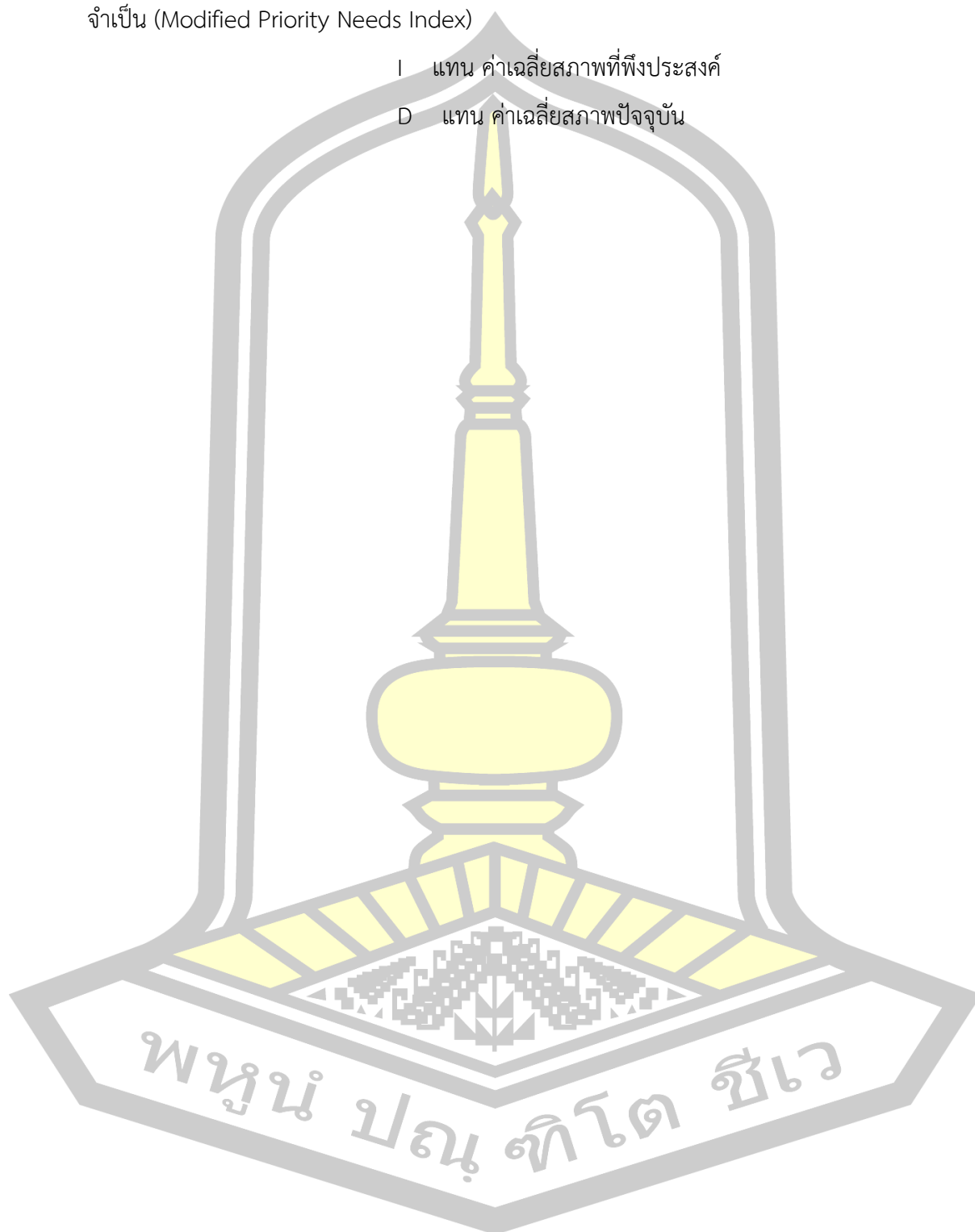
6.2.3 ดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) โดยใช้สูตร (นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

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

เมื่อ ค่า PNI_{modified} แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ
จำเป็น (Modified Priority Needs Index)

I แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์

D แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

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

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 2 ปรากฏดังตาราง 9-15

ตาราง 9 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ
การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	89	28.16
1.2 หญิง	227	71.84
รวม	316	100
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 31 ปี	65	20.57
2.2 31 – 40 ปี	71	22.47
2.3 41 – 50 ปี	95	30.06
2.4 มากกว่า 50 ปี	85	26.90
รวม	316	100
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	220	66.07
3.2 ปริญญาโท	96	33.93
3.3 ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	316	100

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
4. ตำแหน่ง		
4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	37	11.71
4.2 ครู	279	88.29
รวม	316	100
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 6 ปี	85	26.90
5.2 มากกว่า 6 – 10 ปี	35	11.08
5.3 มากกว่า 11 – 15 ปี	34	10.76
5.4 มากกว่า 16 – 20 ปี	39	12.34
5.5 มากกว่า 21 – 25 ปี	38	12.03
5.6 มากกว่า 25 ปี	85	26.90
รวม	316	100
6. ขนาดของโรงเรียน		
6.1 ขนาดเล็ก	150	47.47
6.2 ขนาดกลาง	120	37.97
6.3 ขนาดใหญ่	14	4.43
6.4 ขนาดใหญ่พิเศษ	9	2.85
รวม	316	100

จากตาราง 9 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 316 คน มีลักษณะดังนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.84 ขณะที่เพศชายคิดเป็นร้อยละ 28.16 กลุ่มอายุที่มีจำนวนมากที่สุดคือ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.06 รองลงมาคือ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.47 และกลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.90 ส่วนกลุ่มอายุน้อยกว่า 31 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.57 ตามลำดับ ผู้ตอบส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 66.07 รองลงมาคือระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 33.93 และไม่มีผู้ตอบที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นครู คิดเป็นร้อยละ 88.29 ขณะที่ผู้อำนวยการสถานศึกษามีสัดส่วนน้อย คิดเป็นร้อยละ 11.71 ตามลำดับ ประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดคือมากกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.90 รองลงมาคือประสบการณ์

น้อยกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.90 และประสบการณ์ระหว่าง 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.34 ในขณะที่ประสบการณ์ 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.08 และ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.76 ตามลำดับ ผู้ตอบส่วนใหญ่ทำงานในโรงเรียนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 47.47 ขนาดกลางคิดเป็นร้อยละ 37.97 ขนาดใหญ่คิดเป็นร้อยละ 4.43 และขนาดใหญ่พิเศษคิดเป็นร้อยละ 2.85 ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับ
1. การสนับสนุนการ ทดลองและการเรียนรู้ จากความล้มเหลว	3.01	0.04	ปานกลาง	4.45	0.01	มาก	0.32	4
2. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจน	2.77	0.04	ปานกลาง	4.63	0.02	มากที่สุด	0.40	1
3. ความสามารถในการ สร้างแรงบันดาลใจ ให้กับทีมงาน	3.02	0.02	ปานกลาง	4.44	0.03	มาก	0.31	5
4. การส่งเสริมและ สนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง	2.79	0.04	ปานกลาง	4.55	0.01	มากที่สุด	0.39	2
5. การสร้าง สภาพแวดล้อมที่ เอื้ออำนวย	2.76	0.12	ปานกลาง	4.46	0.01	มาก	0.38	3
โดยรวม	2.87	0.05	ปานกลาง	4.50	0.01	มาก		

จากตาราง 10 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ใน

ระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีความเฉื่อยมากที่สุดคือ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน รองลงมา การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รองลงมาคือ องค์ประกอบการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว และ องค์ประกอบความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ตามลำดับ ความต้องการจำเป็นรายองค์ประกอบ เรียงตามลำดับ ดังนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว และ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว

องค์ประกอบการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	PNI _{modified} (I-D/D)	ลำดับ
ตัวชี้วัดที่ 1 การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด	3.09	0.72	ปานกลาง	4.46	0.71	มาก	0.31	3
1. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรเผชิญความท้าทายใหม่แม้มีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาด	3.06	0.74	ปานกลาง	4.45	0.71	มาก	0.31	3

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบการ สนับสนุนการทดลอง และการเรียนรู้จาก ความล้มเหลว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	PNI _{modified} (I-D/D)	ลำดับ
2. ผู้อำนวยการ สนับสนุนให้ทดลอง แนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ ต้องกังวลเรื่องความ ล้มเหลว	3.12	0.69	ปานกลาง	4.46	0.70	มาก	3.30	4
ตัวชี้วัดที่ 2 การ วิเคราะห์ความ ผิดพลาด	2.95	0.77	ปานกลาง	4.46	0.69	มาก	0.34	1
3. ผู้อำนวยการส่งเสริม ให้บทวนข้อผิดพลาด เพื่อหาแนวทางแก้ไข และพัฒนา	2.98	0.78	ปานกลาง	4.46	0.69	มาก	0.33	2
4. ผู้อำนวยการส่งเสริม ให้แบ่งปัน ประสบการณ์ ข้อผิดพลาดเพื่อเป็น กรณีศึกษาสำหรับ เพื่อนร่วมงาน	2.91	0.76	ปานกลาง	4.46	0.69	มาก	3.34	1

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบการ สนับสนุนการทดลอง และการเรียนรู้จาก ความล้มเหลว	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับ
ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้าง บรรยากาศที่ปลอดภัย	2.99	0.79	ปานกลาง	4.47	0.69	มาก	0.33	2
5. เมื่อเกิดข้อผิดพลาด ผู้อำนวยการสนับสนุน ให้พูดคุยและ แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นอย่างเปิดเผย	3.04	0.77	ปานกลาง	4.47	0.69	มาก	0.31	3
6. ผู้อำนวยการ สนับสนุนให้แสดงความ คิดเห็นหรือเสนอ แนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ กังวลว่าจะถูก วิพากษ์วิจารณ์ในเชิง ลบ	2.93	0.81	ปานกลาง	4.45	0.69	มาก	0.34	1
โดยรวม	3.01	0.04	ปานกลาง	4.45	0.01	มาก	0.32	

จากตาราง 11 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 องค์ประกอบการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 1 การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย และ ตัวชี้วัดที่ 2 การวิเคราะห์ความผิดพลาด ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้าง

บรรยากาศที่ปลอดภัย รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 1 การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด และตัวชี้วัดที่ 2 การวิเคราะห์ความผิดพลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.46 ความต้องการจำเป็นรายตัวชี้วัดของ องค์ประกอบการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว เรียงตามลำดับ ดังนี้ ตัวชี้วัดที่ 2 การวิเคราะห์ความผิดพลาด ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย และ ตัวชี้วัดที่ 1 การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบที่ 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน

องค์ประกอบการสร้าง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับ
ตัวชี้วัดที่ 1 การทำทนาย และสร้างแรงบันดาลใจ	2.84	0.65	ปานกลาง	4.62	0.68	มากที่สุด	0.39	4
1. ผู้อำนวยการกำหนด วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและ ทำทนาย เพื่อกระตุ้นให้ บุคลากรพัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง	2.80	0.68	ปานกลาง	4.61	0.68	มากที่สุด	0.39	3
2. วิสัยทัศน์ของ โรงเรียนช่วยสร้างความ เชื่อมั่นและแรงจูงใจให้ บุคลากรเผชิญความ ซับซ้อนและความไม่ แน่นอนได้อย่างมั่นใจ	2.87	0.62	ปานกลาง	4.63	0.67	มากที่สุด	0.38	4

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบการสร้าง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับ
ตัวชี้วัดที่ 2 ความ ชัดเจนและเข้าใจง่าย	2.75	0.69	ปานกลาง	4.64	0.65	มากที่สุด	0.41	1
3. ผู้อำนวยการโรงเรียน กำหนดวิสัยทัศน์ที่มี ความชัดเจนและทุกคน สามารถเข้าใจได้ง่าย	2.78	0.70	ปานกลาง	4.65	0.65	มากที่สุด	0.40	2
4. วิสัยทัศน์ของ โรงเรียนถูกสื่อสารอย่าง ต่อเนื่องและเข้าใจ ตรงกันในทุกระดับของ บุคลากร	2.71	0.67	ปานกลาง	4.63	0.65	มากที่สุด	0.41	1
ตัวชี้วัดที่ 3 การสื่อสาร วิสัยทัศน์	2.78	0.70	ปานกลาง	4.68	0.63	มากที่สุด	0.40	2
5. การสื่อสารวิสัยทัศน์ ในองค์กรเป็นไปอย่าง ต่อเนื่องและสอดคล้อง กับการดำเนินงานของ โรงเรียน	2.78	0.70	ปานกลาง	4.68	0.63	มากที่สุด	0.40	2
ตัวชี้วัดที่ 4 ค่านิยม หลัก	2.73	0.71	ปานกลาง	4.62	0.68	มากที่สุด	0.40	2
6. ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้กำหนดค่านิยมหลักที่ ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	2.72	0.70	ปานกลาง	4.63	0.67	มากที่สุด	0.41	1

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบการสร้าง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับ
7. การตัดสินใจและการ ดำเนินงานในโรงเรียน เป็นไปตามค่านิยมหลัก ที่องค์กรกำหนดไว้	2.73	0.72	ปานกลาง	4.61	0.68	มากที่สุด	0.40	2
ตัวชี้วัดที่ 5 จุดประสงค์	2.80	0.77	ปานกลาง	4.64	0.70	มากที่สุด	0.40	2
8. ผู้อำนวยการได้ กำหนดจุดประสงค์ของ องค์กรอย่างชัดเจนเพื่อ เป็นแนวทางในการ ดำเนินงาน	2.77	0.78	ปานกลาง	4.63	0.70	มากที่สุด	0.40	2
9. จุดประสงค์ของ องค์กรช่วยสร้างแรง บันดาลใจให้บุคลากร ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ร่วมกัน	2.76	0.75	ปานกลาง	4.64	0.70	มากที่สุด	0.40	2
โดยรวม	2.77	0.04	ปานกลาง	4.63	0.02	มากที่สุด	0.40	

จากตาราง 12 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 1 การทำทนายและสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาตัวชี้วัดที่ 5 จุดประสงค์ และตัวชี้วัดที่ 3 การสื่อสารวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 3 การสื่อสารวิสัยทัศน์ รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 2 ความชัดเจนและเข้าใจ

ง่าย และตัวชี้วัดที่ 5 จุดประสงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.64 ความต้องการจำเป็นรายตัวชี้วัดขององค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เรียงตามลำดับ ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ตัวชี้วัดที่ 2 ความชัดเจนและเข้าใจง่าย รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 3 การสื่อสารวิสัยทัศน์ และ ตัวชี้วัดที่ 4 ค่านิยมหลัก รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 5 จุดประสงค์ และตัวชี้วัดที่ 1 การทำทนายและสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน

องค์ประกอบ ความสามารถในการ สร้างแรงบันดาลใจ ให้กับทีมงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับ
ตัวชี้วัดที่ 1 การ สนับสนุนการพัฒนา	3.08	0.80	ปานกลาง	4.41	0.79	มาก	0.30	3
1. ผู้อำนวยการส่งเสริม ให้บุคลากรใช้ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมในการ พัฒนาการสอนและ การทำงาน	3.12	0.81	ปานกลาง	4.43	0.78	มาก	0.29	4
2. ผู้อำนวยการเปิด โอกาสให้บุคลากรได้ ทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน	3.04	0.78	ปานกลาง	4.38	0.79	มาก	0.30	3

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ ความสามารถในการ สร้างแรงบันดาลใจ ให้กับทีมงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับ
ตัวชี้วัดที่ 2 ความสัมพันธ์ในทีม	3.01	0.83	ปานกลาง	4.42	0.79	มาก	0.32	2
3. ผู้อำนวยการส่งเสริม ให้บุคลากรทำงาน ร่วมกันอย่างมีความ สามัคคี	3.13	0.85	ปานกลาง	4.40	0.79	มาก	0.28	5
4. ผู้อำนวยการสร้าง วัฒนธรรมการทำงาน เป็นทีมที่ทุกคน สามารถแสดงความ คิดเห็นได้อย่างเปิดเผย	2.88	0.81	ปานกลาง	4.43	0.78	มาก	0.34	1
ตัวชี้วัดที่ 3 การ ยอมรับและให้คุณค่า	3.00	0.81	ปานกลาง	4.49	0.75	มาก	0.33	1
5. ผู้อำนวยการแสดง ความชื่นชมและ ยอมรับในความสำเร็จ ของบุคลากรอย่าง เหมาะสม	3.04	0.82	ปานกลาง	4.51	0.73	มากที่สุด	0.32	2
6. ผู้อำนวยการ สนับสนุนให้บุคลากร เข้าร่วมอบรมและ พัฒนาทักษะอย่าง ต่อเนื่อง	2.97	0.78	ปานกลาง	4.52	0.72	มากที่สุด	0.34	1

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ ความสามารถในการ สร้างแรงบันดาลใจ ให้กับทีมงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับ
7. ผู้อำนวยการ สนับสนุนให้บุคลากร แสดงศักยภาพของตน และได้รับโอกาสที่ เหมาะสม	2.99	0.83	ปานกลาง	4.44	0.80	มาก	0.32	2
โดยรวม	3.02	0.02	ปานกลาง	4.44	0.03	มาก	0.31	

จากตาราง 13 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 องค์ประกอบความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 1 การสนับสนุนการพัฒนา รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 2 ความสัมพันธ์ในทีม และ ตัวชี้วัดที่ 3 การยอมรับและให้คุณค่า ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 3 การยอมรับและให้คุณค่า รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 2 ความสัมพันธ์ในทีม และ ตัวชี้วัดที่ 1 การสนับสนุนการพัฒนา ตามลำดับ ความต้องการจำเป็นรายตัวชี้วัดขององค์ประกอบความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน เรียงตามลำดับ ดังนี้ ตัวชี้วัดที่ 3 การยอมรับและให้คุณค่า รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 2 ความสัมพันธ์ในทีม และ ตัวชี้วัดที่ 1 การสนับสนุนการพัฒนา ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับ
ตัวชี้วัดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน	2.76	0.73	ปานกลาง	4.51	0.64	มาก	0.38	2
1. ผู้อำนวยการมีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	2.68	0.78	ปานกลาง	4.52	0.65	มากที่สุด	0.40	2
2. ผู้อำนวยการมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความท้าทายและโอกาสที่โรงเรียนกำลังเผชิญ	2.83	0.67	ปานกลาง	4.49	0.63	มาก	0.36	5
ตัวชี้วัดที่ 2 การมีส่วนร่วมของบุคลากร	2.82	0.73	ปานกลาง	4.56	0.61	มาก	0.38	2
3. ผู้อำนวยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรเกี่ยวกับแนวทางใหม่ ๆ	2.85	0.76	ปานกลาง	4.56	0.61	มากที่สุด	0.37	4

ตาราง 14 (ต่อ)

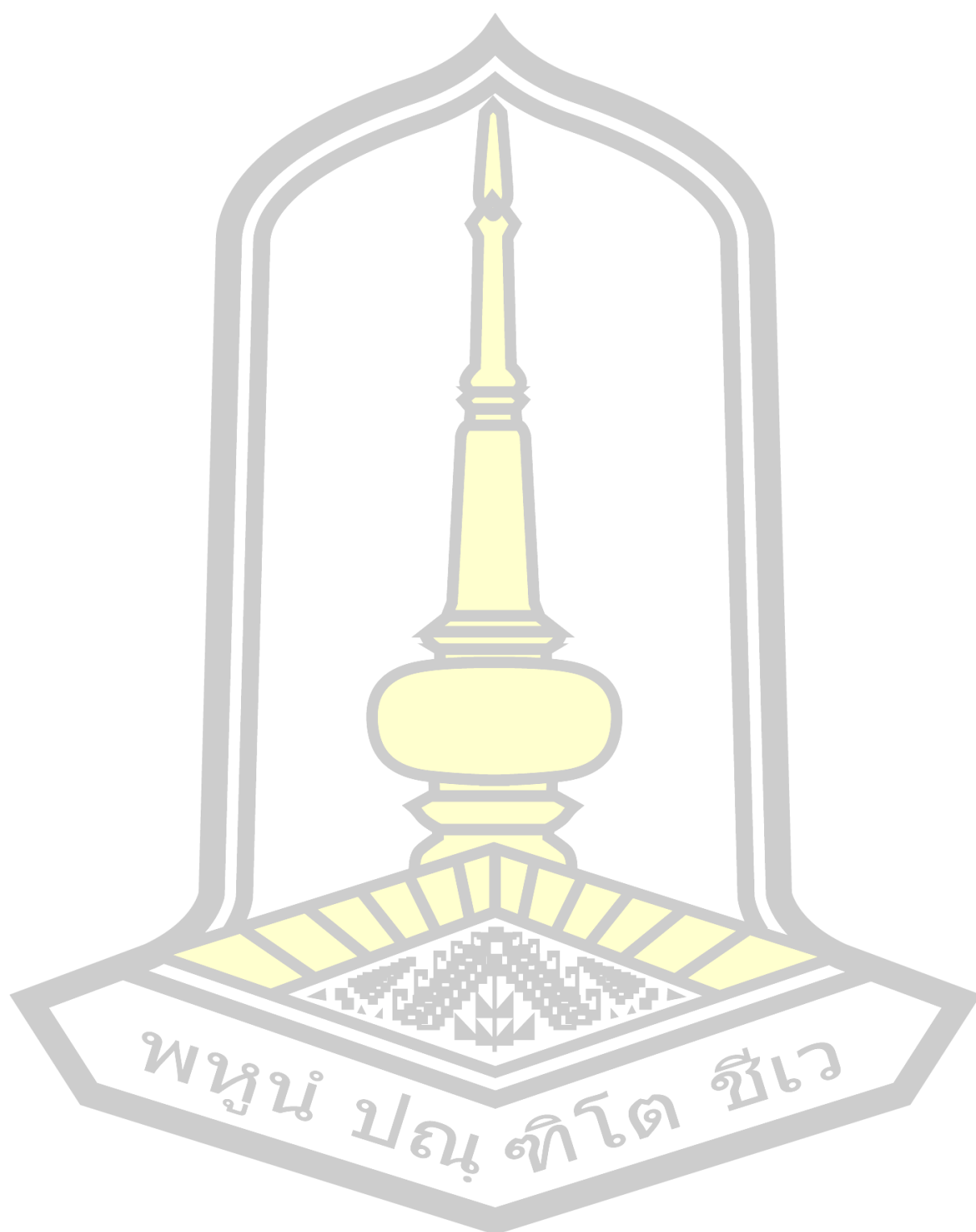
องค์ประกอบการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	PNI _{modified} (I-D/D)	ลำดับ
4. ผู้อำนวยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผนและดำเนินการ เปลี่ยนแปลง(ต่อ)	2.78	0.70	ปานกลาง	4.55	0.61	มากที่สุด	0.38	3
ตัวชี้วัดที่ 3 การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์	2.81	0.73	ปานกลาง	4.59	0.61	มาก	0.39	1
5. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรทดลองแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน	2.75	0.68	ปานกลาง	4.57	0.60	มากที่สุด	0.43	1
6. ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อปรับปรุงการทำงาน	2.87	0.77	ปานกลาง	4.60	0.61	มากที่สุด	0.37	4
โดยรวม	2.79	0.04	ปานกลาง	4.55	0.01	มากที่สุด	0.39	

จากตาราง 14 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 องค์ประกอบการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ

พิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 2 การมีส่วนร่วมของบุคลากร รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 3 การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ และตัวชี้วัดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา รายตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ องค์ประกอบการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 2 การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ ตัวชี้วัดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ตามลำดับ ความต้องการจำเป็นรายตัวชี้วัดขององค์ประกอบการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเรียงตามลำดับ ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ตัวชี้วัดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 3 การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ และตัวชี้วัดที่ 2 การมีส่วนร่วมของบุคลากร ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมองค์ประกอบที่ 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

องค์ประกอบการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับ
ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ	2.70	0.81	ปานกลาง	4.45	0.72	มาก	0.39	1
1. ผู้อำนวยการมีการสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	2.52	0.99	ปานกลาง	4.42	0.75	มาก	0.42	1
2. ผู้อำนวยการส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญของบทบาทตนเองในการพัฒนาองค์กร	2.66	0.64	ปานกลาง	4.47	0.71	มาก	0.40	2



ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบการสร้าง สภาพแวดล้อมที่ เอื้ออำนวย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับ
3. ผู้อำนวยการชื่นชม และให้กำลังใจบุคลากร เมื่อมีความก้าวหน้า หรือประสบความสำเร็จ	2.91	0.81	ปานกลาง	4.47	0.70	มาก	0.34	5
ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้าง ความร่วมมือ	2.79	0.76	ปานกลาง	4.47	0.71	มาก	0.38	2
4. ผู้อำนวยการมี ช่องทางในการสื่อสาร และประสานงานที่ สะดวกและมี ประสิทธิภาพ	2.79	0.76	ปานกลาง	4.47	0.71	มาก	0.37	4
ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้าง ปฏิสัมพันธ์	2.81	0.74	ปานกลาง	4.46	0.71	มาก	0.37	3
5. ผู้อำนวยการจัด กิจกรรมที่ส่งเสริม ความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคลากร	2.75	0.68	ปานกลาง	4.48	0.70	มาก	0.38	3
6. ผู้อำนวยการ สนับสนุนให้เกิดความ ร่วมมือระหว่างฝ่ายงาน ต่าง ๆ ในโรงเรียน	2.75	0.68	ปานกลาง	4.48	0.70	มาก	0.38	3
7. ผู้อำนวยการเปิด โอกาสให้บุคลากรความ คิดเห็นของตนได้รับการ รับฟังและนำไป พิจารณา	2.93	0.85	ปานกลาง	4.42	0.73	มาก	0.33	6
โดยรวม	2.76	0.12	ปานกลาง	4.46	0.01	มาก	0.38	

จากตาราง 15 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 องค์ประกอบการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างปฏิสัมพันธ์ รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างความร่วมมือ และตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างความร่วมมือ รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างปฏิสัมพันธ์ และตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ความต้องการจำเป็นรายตัวชี้วัดขององค์ประกอบการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เรียงตามลำดับ ดังนี้ ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างความร่วมมือ และตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างปฏิสัมพันธ์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ตอนที่ 1 การศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)

การศึกษาด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ ได้แก่ โรงเรียนที่ 1 คือ โรงเรียนอนุบาลพยัคฆภูมิพิสัย โรงเรียนที่ 2 คือ โรงเรียนชุมชนบ้านหนองท่ม และโรงเรียนที่ 3 คือ โรงเรียนบ้านหนองบ้าน โดยผู้วิจัยได้ลงภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนำผลการศึกษาคำดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ไปสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว 2) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 3) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน 4) การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

ผลการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) สรุปได้แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว

“...ในช่วงหนึ่งของการทำงานต้องเผชิญกับความท้าทายในโครงการที่สำคัญ ซึ่งทำให้ต้องรับผิดชอบในงานหลาย ๆ ด้านพร้อมกัน และในบางครั้งสิ่งที่คาดหวังไม่ได้ผลตามแผนที่วางไว้ แต่ประสบการณ์เหล่านั้นทำให้เรียนรู้การสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลว โดยการทำให้

ทีมรู้ว่า ความล้มเหลวไม่ใช่จุดสิ้นสุดแต่เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ทุกครั้งที่มีความผิดพลาด เราจะทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก และผู้นำควรเปิดโอกาสให้ทีมได้ ทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ ทุกครั้งที่เรามีการประชุม ซึ่งทำให้พวกคณะครูและบุคลากรรู้สึกว่าคุณคิดของพวกเขา มีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...การเผชิญกับความท้าทายในการจัดการทีมที่มีความหลากหลายทำให้ต้อง พัฒนา ทักษะการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยเฉพาะในช่วงที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยีและวิธีการสอน บางครั้งต้องอาศัยเครื่องมือการประเมินความเสี่ยง เช่น PESTEL Analysis หรือ SWOT เพื่อให้การตัดสินใจในแต่ละครั้งมีข้อมูลที่ครอบคลุมและรอบคอบมากขึ้น ช่วยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นใจ และที่สำคัญการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และการสื่อสารภายใน เป็นสิ่งที่ทำให้ทีมของเราสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้อำนวยการ ต้องเปิดช่องทางการสื่อสารที่ทำให้ทุกคนสามารถพูดคุยและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“การมอบหมายงานที่ สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล และช่วยให้พวกเขามีพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการสร้าง บรรยากาศที่กระตุ้นการพัฒนาและเติบโต สำหรับทีมงานการสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลว เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการจัดการกับความท้าทายนั้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้และเติบโตจาก ประสบการณ์นั้น จึงได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนา ในกระบวนการตัดสินใจ พยายามเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ โดยการสนับสนุนให้ทีมแสดงความคิดเห็นและคิดหา วิธีการที่ใหม่และนวัตกรรม ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...ในระหว่างที่ทำงานในโครงการ หลายครั้งก็เกิดปัญหาและมีอุปสรรค เมื่อหัวเรือของเราเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยในทีม มีการประชุมไม่ใช่แค่กับคณะครูและผู้บริหาร แต่รวมไปถึงพูดคุยกับนักเรียนช่วยให้เราผ่านพ้นอุปสรรคนั้นไปได้ และการให้การสนับสนุนและ คำปรึกษา การเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนที่มีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยให้สามารถเรียนรู้ได้ เร็วขึ้น...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“ความล้มเหลวที่เคยเจอทำให้เข้าใจว่าเราต้องยอมรับให้ได้ว่าเราพลาดได้ พลาดก็แก้ไขซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงานและรู้จักเปิดใจรับการล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสร้างบรรยากาศที่ให้ทีมสามารถแสดง ความคิดเห็นและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาทำให้ทีมมีความเข้มแข็งและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่เราทำโดยการ สนับสนุนให้ทีมเสนอไอเดียใหม่ ๆ และทดลองวิธีการที่เป็นนวัตกรรม ซึ่งทำให้ทีมงานมีความคิด สร้างสรรค์ และหลายคนร่วมกันออกไอเดียก็ทำให้เราเห็นอีกมุมที่เราคาดไม่ถึง ดังนั้นทักษะการ สื่อสารพูดคุยกันก็สำคัญเมื่อทีมงานเผชิญกับอุปสรรค เป็นสิ่งที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของผู้อื่นช่วยให้เราแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

ตาราง 16 สังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็น เลิศ (Best practice) ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว	ความถี่ (คน)
1. การสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลว	3
2. การสนับสนุนการทดลองแนวทางใหม่	2
3. การพัฒนาทักษะการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน	1
4. การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์กระตุ้นให้เกิดไอเดียที่สร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนา	2
5. การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการความเสี่ยง	2
6. การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสาร	2
7. การให้การสนับสนุนและคำปรึกษา	1

จากตาราง 16 พบว่า แนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ประกอบด้วย

1. การสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลว
2. การสนับสนุนการทดลองแนวทางใหม่

3. การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์กระตุ้นให้เกิดไอเดียที่สร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนา

4. การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสาร
6. การให้การสนับสนุนและคำปรึกษา
7. การพัฒนาทักษะการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

2. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

“...ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และเหตุผลเบื้องหลังเป้าหมายสำคัญ สิ่งแรกที่ผู้อำนวยการทำคือการ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีการเรียนการสอน รวมถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา...ที่โรงเรียนเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ โดยการตั้งเป้าหมายที่สามารถทำได้จริงในระยะเวลาที่กำหนด และมีการวัดผลที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เมื่อวิสัยทัศน์มีความชัดเจนและมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วัดได้ ทีมงานก็จะรู้สึกมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงาน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...การสื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์กรของเรานั้น เชื่อว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ คือหัวใจสำคัญ ก่อนอื่นต้องอธิบายวิสัยทัศน์ให้ทีมงานเข้าใจถึงเหตุผลเบื้องหลังเป้าหมายสำคัญ เช่น การยกระดับการศึกษาในโรงเรียนผ่านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยใช้การประชุมและการสื่อสารภายในโรงเรียนในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง... การทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจและเห็นภาพรวมได้จริงนั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาความสามารถในการมองเห็นภาพรวม โดยการทำให้ทีมงานทุกคนเห็นว่าความสำเร็จไม่ใช่เพียงแค่การบรรลุเป้าหมายรายปี แต่เป็นกระบวนการที่ต้องต่อเนื่องและปรับตัวตามสภาพแวดล้อม..และที่นี้ก็มีมีการปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือข้อกำหนดใหม่ ๆ ทางการศึกษา ผอ. คณะครู และกรรมการสถานศึกษาก็จะทบทวนและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งช่วยให้ทีมงานไม่หลงทางและสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ปรับใหม่...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...วิสัยทัศน์ของเราคือการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล ระยะแรกต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการเชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ครู นักเรียน และผู้ปกครองมาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งทำให้ทุกคนมี

ความเข้าใจและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เราจึงสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ โดยการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับทรัพยากรและความสามารถของโรงเรียน ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...ในฐานะครูผู้รับผิดชอบโครงการการจัดทำโครงการใด ๆ ควรเน้นผลลัพธ์และความยั่งยืน ในการทำงานทุกขั้นตอน เพื่อให้โครงการสามารถบรรลุผลที่ยั่งยืนได้ เราต้องตั้งเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้การเสริมสร้างความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญในการประเมินและตัดสินใจในแต่ละขั้นตอนของโครงการ เพื่อให้สามารถนำพาโครงการไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาโครงการใด ๆ ถ้าทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน เข้าใจในการมองเห็นภาพรวมงานจะดำเนินง่ายขึ้น ควรพยายามให้ทุกคนเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้และผลที่เราต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยการให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน หรือผู้ปกครอง เพื่อให้ทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกันการตั้งเป้าหมายจึงควรมุ่งมั่นที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ ซึ่งสามารถวัดผลได้ง่ายและสามารถปรับใช้ได้จริงมีการประเมินและวัดผลความสำเร็จของวิสัยทัศน์ควรใช้ KPIs เช่น การพัฒนาเทคนิคการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียนทุกกลุ่ม ...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...สมัยนี้มีการใช้สื่อเทคโนโลยีมากขึ้น ถ้าเอามาปรับให้เข้ากับงานก็จะดี การปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ใช้ในการตัดสินใจและดำเนินงาน เนื่องจากสถานการณ์การเรียนการสอนมักจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เราจึงต้องปรับตัวตามความต้องการและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น...การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้และสามารถบรรลุผลได้จริงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้โครงการสามารถประสบความสำเร็จได้ โดยการกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการและตัดสินใจในบางส่วนของโครงการ...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

ตาราง 17 สังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	ความถี่ (คน)
1. การพัฒนาความสามารถในการมองเห็นภาพรวม	2
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	2
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้และสามารถบรรลุผลได้จริง	3
4. การปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	2
5. การประเมินและวัดผลความสำเร็จของวิสัยทัศน์	1
6. การเสริมสร้างความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	1
7. การสร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นผลลัพธ์และความยั่งยืน	1

จากตาราง 17 พบว่า แนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้และสามารถบรรลุผลได้จริง
2. การพัฒนาความสามารถในการมองเห็นภาพรวม
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
4. การปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
5. การประเมินและวัดผลความสำเร็จของวิสัยทัศน์
6. การเสริมสร้างความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์
7. การสร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นผลลัพธ์และความยั่งยืน

3. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน

“...ในการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน สิ่งสำคัญที่สุดคือการเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมโดยการทำงานหนักและมีจริยธรรมในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในทุก ๆ การกระทำ ไม่เพียงแค่พูดแต่ต้องทำให้ทีมเห็นว่าผู้นำก็สามารถทำสิ่งที่ท้าทายได้และมีความมุ่งมั่นเช่นกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์ในทีมงาน โดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการทำงาน สิ่งนี้จะช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และทำให้ทีมรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ...ผู้บริหารควรบรรยากาศที่กระตุ้นการพัฒนาและเติบโต

โดยการให้ทีมรู้สึกว่ามีโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ ผ่านการฝึกอบรมหรือกิจกรรมที่ท้าทาย ซึ่งจะช่วยให้ทีมพัฒนาทักษะและเติบโตในทางที่ดีที่สุด...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้คณะครูและบุคลากรการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการพัฒนาให้โอกาสทีมได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยสร้างความมั่นใจและทำให้ทีมมีความสามารถในการรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้ดีขึ้น การสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่ โดยการให้คำแนะนำและการสนับสนุนเมื่อทีมเจออุปสรรค การรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำจากทีมงาน เพื่อให้การตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาสอดคล้องกับความต้องการและความคิดเห็นของทีม ในกระบวนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะเน้นการใช้ภาษาที่กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ทีมงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและในวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“ในสถานศึกษาจำเป็นมากที่ต้องสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมไปใช้ กระตุ้นให้ทีมงานมีความคิดที่เป็นนวัตกรรมและไม่กลัวที่จะทดลองวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...การให้แรงบันดาลใจในการรับมือกับความท้าทายก็เป็นสิ่งที่ให้ความสำคัญมาก โดยการแสดงให้เห็นว่า แม้จะเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือปัญหาหนัก ๆ แต่เราก็สามารถหาทางออกได้หากเราทำงานร่วมกันและมีความเชื่อมั่นในตัวเอง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“การทำงานร่วมกันกับคนจำนวนมาก การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น โดยการให้ทีมมีพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็นและการแลกเปลี่ยนความคิด ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรหรือโรงเรียนการสร้างโอกาสให้ทีมงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ โดยการให้โอกาสในการฝึกอบรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการทำงาน การให้การสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่เมื่อทีมเผชิญกับความท้าทาย จะช่วยให้พวกเขามีความมั่นใจในการทำงานและไม่กลัวที่จะเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด...การส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์จะช่วยให้ทีมงานมีแรงบันดาลใจในการทำงาน การคิดนอกกรอบจะช่วยให้นวัตกรรมเกิดขึ้นและช่วยพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...ถ้าผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นตัวอย่างที่ดี ในการทำงานแสดงออกถึงความทุ่มเทและความมุ่งมั่นในการทำงานจะช่วยให้ทีมรู้สึกที่เรา กำลังทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และกระตุ้นให้พวกเขาทำตามตัวอย่าง กระตุ้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานกับทักษะของแต่ละคนจะช่วยให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดสรรงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลการสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่ ในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ หรือการเผชิญกับปัญหาโดยการให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาเมื่อทีมต้องการการช่วยเหลือ...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...ในการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานควรดูที่บรรยากาศการทำงานว่าเอื้อต่อการพัฒนาหรือไม่ รางวัลหรือการเสริมแรงก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นการทำงาน การเปิดโอกาสให้ทีมได้แสดงความคิดเห็นจะทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่กระตุ้นให้คณะครู บุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตามศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ที่สำคัญมากในการพัฒนาตนเองและเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ โดยการให้คำแนะนำและสร้างความมั่นใจในการทำงาน...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

ตาราง 18 สังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) ด้านความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน	ความถี่ (คน)
1. การเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน	2
2. การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น	2
3. ผู้นำต้องยอมรับและให้การสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่	2
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์	3
5. มีทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1
6. กระตุ้นการพัฒนา	4
7. การให้แรงบันดาลใจในการรับมือกับความท้าทาย	1

จากตาราง 18 พบว่า แนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ประกอบด้วย

1. กระตุ้นการพัฒนา
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์
3. การเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน
4. การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น
5. ผู้นำต้องยอมรับและให้การสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่
6. มีทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การให้แรงบันดาลใจในการรับมือกับความท้าทาย

4. การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

“...ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมสิ่งสำคัญ คือ การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน โดยการเปิดโอกาสให้ทีมงานได้ทราบถึง ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงนั้นในระยะยาว การสื่อสารนี้ช่วยลดความวิตกกังวลและทำให้ทีมรู้สึกมั่นใจในการปรับตัว...สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง ต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทีมงานในการปรับปรุงแนวทาง ที่ดำเนินการจากรองผู้อำนวยการ คณะครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงภาคีเครือข่าย ซึ่งจะ ช่วยให้ทีมรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรร่วมกัน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...ตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริง โดยการกำหนดเป้าหมายที่ วัดผลได้และสามารถประเมินความสำเร็จได้ เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งช่วย ให้ทีมงานสามารถมองเห็นภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงและรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ ...การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทีมงาน ให้มีความสำคัญกับความคิดเห็นของทีมงานช่วย สร้างความร่วมมือและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญคือ ให้การสนับสนุนทีมงานในระหว่าง การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการให้คำแนะนำ การฝึกอบรม หรือการจัดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้ทีม สามารถปรับตัวได้อย่างราบรื่น และสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมเริ่มต้นจากการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงและเหตุผลเบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน โดยการอธิบายถึงความจำเป็นและประโยชน์ว่าเปลี่ยนด้วยเหตุผลใด มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพรวมและเข้าใจถึงเป้าหมายที่ต้องการไปถึง ผู้นำต้องมั่นใจว่าไม่มีความสับสนเกี่ยวกับทิศทางของการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาสามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอวิธีการใหม่ ๆ ได้เสมอ การเปิดพื้นที่ให้ทีมงานแสดงความคิดเห็นจะช่วยให้พวกเขารู้สึกมีส่วนร่วมและรับผิดชอบร่วมกันในการนำพาการเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า ...การประเมินผลและการติดตามการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องทำอย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลนี้จะช่วยให้เราเห็นภาพรวมของความคืบหน้าในการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นเมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องในกระบวนการ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...การสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ควรให้ความสำคัญ โดยการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงกับเป้าหมายที่พวกเขาจะได้จากการปรับตัว เช่น การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่จะทำให้พวกเขาก้าวหน้าในการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นจากทีมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยปรับปรุงการดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...การทำงานร่วมกันในสถานศึกษา จะมีครูรุ่นใหม่หลายคนที่ถนัดเทคโนโลยี เราเคยทำงานแบบเดิมแต่เขาเก่งด้านนี้มากกว่าเราก็รับฟังความเห็นเขาต้องมีใจรับและเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการให้ทุกคนมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการใหม่ ๆ เมื่อเราเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ...การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เราเห็นภาพรวมของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับปรุงกลยุทธ์ได้ตามผลที่ได้รับเปรียบเทียบกับข้อดี ข้อเสีย...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...สื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน ชี้แจงถึงข้อดีของการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน เช่น การเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน การตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่หลากหลาย รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจาก

ทีมงานเพื่อให้พวกเขาเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการให้โอกาสทีมงานเสนอแนวคิดหรือความคิดเห็นช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มความรู้สึกของการเป็นเจ้าของในการทำงาน หลายคนช่วยกันระดมความคิดงานจะหลากหลายมากกว่าทำคนเดียว...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

ตาราง 19 สังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	ความถี่ (คน)
1. การสามารถสื่อสารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน	3
2. การตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริง	1
3. การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง	4
4. การสนับสนุนทีมงานในระหว่างการเปลี่ยนแปลง	1
5. การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทีมงาน	2
6. การสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน	1
7. การประเมินผลและการติดตามการเปลี่ยนแปลง	1
8. การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลง	1

จากตาราง 19 พบว่า แนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง
2. การสามารถสื่อสารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน
3. การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทีมงาน
4. การตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริง
5. การสนับสนุนทีมงานในระหว่างการเปลี่ยนแปลง
6. การสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน
7. การประเมินผลและการติดตามการเปลี่ยนแปลง
8. การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลง

5. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

“ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สิ่งแรกที่ทำคือการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและยืดหยุ่นในการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ จะช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน การมีส่วนร่วม และช่วยพัฒนากระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ทำให้พวกเขารู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ...สร้างโอกาสให้ทีมงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยการจัดการฝึกอบรม, เว็กรับรอง หรือการให้โอกาสสมาชิกในทีมได้เข้าร่วมกิจกรรมที่สามารถเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในงาน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...ในฐานะผู้อำนวยการจะมุ่งให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสให้ทีมงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ เช่น จัดฝึกอบรม, การสัมมนา, หรือกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร เพื่อให้พวกเขามีเครื่องมือในการทำงานที่ทันสมัยและสามารถตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างทีมที่มีความหลากหลายทั้งในด้านทักษะ ความคิด และประสบการณ์จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดที่มีคุณค่า ซึ่งทำให้ทีมสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลายได้ การมีทีมที่มีพื้นฐานความคิดที่ต่างกันจะช่วยให้เกิดการคิดที่หลากหลายและช่วยพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ...การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่า โดยการยอมรับความสำเร็จของแต่ละบุคคลและการให้กำลังใจในการทำงาน ความรู้สึกมีคุณค่าจะช่วยกระตุ้นการทำงานและเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงานให้ดีขึ้น...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ทีมรู้สึกว่ามีคุณค่าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มุ่งมั่นทำเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรเพราะแต่ละคนมีข้อดีข้อเสียต่างกัน เมื่อเขารู้สึกว่าผลงานของมีความหมาย มันจะทำให้พวกเขามีกำลังใจและทำงานอย่างเต็มที่ ยกย่องและให้คำชมทุกครั้งที่ทำสำเร็จ แม้จะเป็นความสำเร็จเล็ก ๆ ก็ถือเป็นเรื่องสำคัญ ...นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการใช้นวัตกรรมก็สำคัญมาก เพราะมันช่วยให้องค์กรเติบโต เราต้องให้โอกาสทีมลองวิธีใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาองค์กร และสนับสนุนให้พวกเขานำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...รู้จักให้อีกาสทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งมันจะช่วยกระตุ้นให้เกิดไอเดียใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน ... ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ที่ช่วยให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งที่ให้ความสำคัญมาก นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศที่ได้ใช้คิดสร้างสรรค์และการใช้นวัตกรรมในงานประจำวันอย่างเต็มที่ ก็จะช่วยให้ทีมงานมีพื้นที่ในการทดลองวิธีใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนากระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นครับ...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...ในองค์กรหรือโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมการสร้าง ความไว้วางใจในทีมงานจำเป็นมาก การให้ทีมงานมีอิสระในการตัดสินใจและการทำงานตาม ความสามารถของตัวเอง ทำให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่ามีความรับผิดชอบและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานได้ดี ขึ้น หลายครั้งการทำงานร่วมกับคนอื่นทำให้เราได้ทักษะใหม่จากการจัดการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทักษะ ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี AI หรือทักษะการบริหารจัดการที่ ทันสมัย โปรแกรมการออกแบบนำมาใช้ในงาน...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

“...การสร้างโอกาสให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเติบโตและพัฒนาตนเองใน อนาคต การมอบหมายงานหรือโครงการที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาสำหรับ สมาชิกในทีม เช่น ให้ครูทดลองใช้วิธีการสอนใหม่ ๆ หรือให้บุคลากรรับผิดชอบในโครงการพัฒนา หรือกิจกรรมพิเศษในโรงเรียน ในอีกแง่ การทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าสำคัญไม่แพ้กัน เพราะนั่น แสดงถึงการยอมรับในความสำเร็จและความพยายามของสมาชิกในทีมโดยการให้คำชม หรือการแสดง ความขอบคุณในงานที่พวกเขาทำ ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จเล็ก ๆ หรือใหญ่ จะทำให้ทีมรู้สึกว่ามีผลงาน ของพวกเขามีความหมาย...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2568: การสัมภาษณ์)

พูน ปณ จิต ชีเว

ตาราง 20 สังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย	ความถี่ (คน)
1. การรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย	2
2. การสร้างโอกาสให้ทีมงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่	3
3. การสร้างทีมที่มีความหลากหลาย	1
4. การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่า	4
5. การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาองค์กร	1
6. การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมไปใช้	2
7. การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน	1
8. การสร้างโอกาสให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเติบโตและพัฒนาตนเองในอนาคต	1

จากตาราง 20 พบว่า แนวทางการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ประกอบด้วย

1. การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่า
2. การสร้างโอกาสให้ทีมงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่
3. การรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
4. การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมไปใช้
5. การสร้างทีมที่มีความหลากหลาย
6. การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาองค์กร
7. การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน
8. การสร้างโอกาสให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเติบโตและพัฒนาตนเองในอนาคต

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) มาสังเคราะห์แนวทางการจัดทำร่างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามตาราง ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แล้วจัดทำโปรแกรมฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

ตาราง 21 การสังเคราะห์ร่างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
1. ด้านการสนับสนุนการ ทดลองและการเรียนรู้จาก ความล้มเหลว 1. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ บุคลากรเผชิญความ ท้าทายใหม่ แม้มีความเสี่ยงที่ จะเกิดข้อผิดพลาด 2. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ ทดลองแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ ต้องกังวลเรื่องความล้มเหลว 3. ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ ทบทวนข้อผิดพลาดเพื่อหา แนวทางแก้ไขและพัฒนา 4. ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ แบ่งปันประสบการณ์ ข้อผิดพลาดเพื่อเป็น กรณีศึกษาสำหรับเพื่อน ร่วมงาน	1. การสร้างวัฒนธรรมที่ ยอมรับความล้มเหลว 2. การสนับสนุนการทดลอง แนวทางใหม่ 3. การเสริมสร้างความคิด สร้างสรรค์กระตุ้นให้เกิดไอเดีย ที่สร้างสรรค์และนำไปสู่การ พัฒนา 4. การพัฒนาทักษะการ บริหารจัดการความเสี่ยง 5. การส่งเสริมการทำงาน ร่วมกันและการสื่อสาร 6. การให้การสนับสนุนและ คำปรึกษา	1. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ บุคลากรเผชิญกับความท้าทาย ใหม่ ๆ แม้จะมีความเสี่ยงที่จะ เกิดข้อผิดพลาด 2. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ ทดลองแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ ต้องกังวลเกี่ยวกับความ ล้มเหลว 3. ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ ทบทวนข้อผิดพลาดเพื่อหา แนวทางแก้ไขและพัฒนา 4. ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ แบ่งปันประสบการณ์จาก ข้อผิดพลาดเป็นกรณีศึกษา สำหรับเพื่อนร่วมงาน

ตาราง 21 (ต่อ)

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
5. เมื่อเกิดข้อผิดพลาด ผู้อำนวยการสนับสนุนให้พูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อย่างเปิดเผย 6. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ แสดงความคิดเห็นหรือเสนอ แนวทางใหม่ ๆ โดยไม่กังวลว่า จะถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงลบ		5. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ พูดคุยและแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นอย่างเปิดเผยเมื่อเกิด ข้อผิดพลาด 6. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ แสดงความคิดเห็นหรือเสนอ แนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ต้อง กังวลว่าจะถูกวิพากษ์วิจารณ์ใน เชิงลบ 7. ผู้อำนวยการสร้างวัฒนธรรมที่ ยอมรับความล้มเหลว 8. ผู้อำนวยการสนับสนุนการ ทดลองแนวทางใหม่ ๆ 9. ผู้อำนวยการเสริมสร้าง ความคิดสร้างสรรค์เพื่อกระตุ้น ให้เกิดไอเดียที่สร้างสรรค์และ นำไปสู่การพัฒนา 10. ผู้อำนวยการพัฒนาทักษะ การบริหารจัดการความเสี่ยง 11. ผู้อำนวยการส่งเสริมการ ทำงานร่วมกันและการสื่อสารที่ มีประสิทธิภาพ 12. ผู้อำนวยการให้การ สนับสนุนและคำปรึกษาแก่ บุคลากร

ตาราง 21 (ต่อ)

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 1. ผู้อำนวยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและท้าทายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 2. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนช่วยสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้บุคลากรเผชิญความซับซ้อนและความไม่แน่นอนได้อย่างมั่นใจ 3. ผู้อำนวยการโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและทุกคนสามารถเข้าใจได้ง่าย 4. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนถูกสื่อสารอย่างต่อเนื่องและเข้าใจตรงกันในทุกระดับของบุคลากร 5. การสื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน	1. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ และสามารถบรรลุผลได้จริง 2. การพัฒนาความสามารถในการมองเห็นภาพรวม 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 4. การปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 5. การประเมินและวัดผลความสำเร็จของวิสัยทัศน์ 6. การสร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นผลลัพธ์และความยั่งยืน	1. ผู้อำนวยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและท้าทายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และสามารถเข้าใจได้ง่าย 2. ผู้อำนวยการสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเข้าใจตรงกันในทุกระดับของบุคลากร 3. ผู้อำนวยการกำหนดค่านิยมหลักและจุดประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4. ผู้อำนวยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 5. ผู้อำนวยการตัดสินใจและดำเนินงานในโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักที่กำหนดไว้

ตาราง 21 (ต่อ)

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษาสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนได้กำหนดค่านิยมหลักที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน 7. การตัดสินใจและการดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปตามค่านิยมหลักที่องค์กรกำหนดไว้ 8. ผู้อำนวยการได้กำหนดจุดประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน 9. จุดประสงค์ขององค์กรช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน		6. ผู้อำนวยการพัฒนาความสามารถในการมองเห็นภาพรวม และสร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นผลลัพธ์และความยั่งยืน 7. ผู้อำนวยการประเมินและวัดผลความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้
3. ด้านความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน		
1. ผู้อำนวยการส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาการสอนและการทำงาน	1. กระตุ้นการพัฒนา 2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์ 3. การเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน	ได้เลยครับ! นี่คือการจัดลิสต์รายการที่รวมข้อที่สอดคล้องกัน พร้อมคงใจความสำคัญไว้:

ตาราง 21 (ต่อ)

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
2. ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน 3. ผู้อำนวยการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสามัคคี 4. ผู้อำนวยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย 5. ผู้อำนวยการแสดงความชื่นชมและยอมรับในความสำเร็จของบุคลากรอย่างเหมาะสม 6. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง 7. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนและได้รับโอกาสที่เหมาะสม	4. การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น 5. ผู้นำต้องยอมรับและให้การสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่ 6. มีทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7. การให้แรงบันดาลใจในการรับมือกับความท้าทาย	1. ผู้อำนวยการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาการสอนและการทำงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน 2. ผู้อำนวยการส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีความสามัคคี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย 3. ผู้อำนวยการแสดงความชื่นชมและยอมรับในความสำเร็จของบุคลากรอย่างเหมาะสม และสนับสนุนให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนและได้รับโอกาสที่เหมาะสม 4. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นการพัฒนาและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 21 (ต่อ)

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษาสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
		5. ผู้อำนวยการเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน และสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น 6. ผู้อำนวยการยอมรับและให้การสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่ และมีทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7. ผู้อำนวยการให้แรงบันดาลใจในการรับมือกับความท้าทาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์
4. ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 1. ผู้อำนวยการมีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ 2. ผู้อำนวยการมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความท้าทายและโอกาสที่โรงเรียนกำลังเผชิญ 3. ผู้อำนวยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรเกี่ยวกับแนวทางใหม่ ๆ	1. การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง 2. การสามารถสื่อสารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน 3. การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทีมงาน 4. การตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริง 5. การสนับสนุนทีมงานในระหว่างการเปลี่ยนแปลง	1. ผู้อำนวยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง 2. ผู้อำนวยการสื่อสารความท้าทายและโอกาสที่โรงเรียนกำลังเผชิญอย่างชัดเจน และสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 21 (ต่อ)

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
4. ผู้อำนวยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง 5. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน 6. ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อปรับปรุงการทำงาน	6. การสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน 7. การประเมินผลและการติดตามการเปลี่ยนแปลง 8. การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลง	3. ผู้อำนวยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรและรับฟังข้อเสนอแนะจากทีมงานเพื่อปรับปรุงแนวทางใหม่ ๆ 4. ผู้อำนวยการตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริง พร้อมทั้งสนับสนุนทีมงานในการทดลองแนวทางใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความล้มเหลว 5. ผู้อำนวยการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทีมงานและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง 6. ผู้อำนวยการประเมินผลและติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พร้อมเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 21 (ต่อ)

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
5. ด้านการสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย 1. ผู้อำนวยการมีการสื่อสาร เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจนเพื่อสร้างแรงจูงใจใน การทำงาน 2. ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ บุคลากรมองเห็นความสำคัญ ของบทบาทตนเองในการ พัฒนาองค์กร 3. ผู้อำนวยการชื่นชมและให้ กำลังใจบุคลากรเมื่อมี ความก้าวหน้าหรือประสบ ความสำเร็จ 4. ผู้อำนวยการมีช่องทางใน การสื่อสารและประสานงานที่ สะดวกและมีประสิทธิภาพ 5. ผู้อำนวยการจัดกิจกรรมที่ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคลากร 6. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ เกิดความร่วมมือระหว่างฝ่าย งานต่าง ๆ ในโรงเรียน	1. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ สนับสนุนให้ทีมงานรู้สึกมี คุณค่า 2. การสร้างโอกาสให้ทีมงาน ได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ 3. การรับฟังความคิดเห็นจาก ทุกฝ่าย 4. การสร้างบรรยากาศที่ สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ และการนำนวัตกรรมไปใช้ 5. การสร้างทีมที่มีความ หลากหลาย 6. การส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการ พัฒนาองค์กร 7. การสร้างความไว้วางใจใน ทีมงาน 8. การสร้างโอกาสให้สมาชิก ในทีมมีโอกาสเติบโตและ พัฒนาตนเองในอนาคต	1. ผู้อำนวยการสื่อสาร เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจและ ทำให้บุคลากรมองเห็น ความสำคัญของบทบาทตนเอง ในการพัฒนาองค์กร 2. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนา ทักษะใหม่ พร้อมทั้งเปิด โอกาสให้ความคิดเห็นได้รับ การรับฟังและนำไปพิจารณา 3. ผู้อำนวยการชื่นชมและให้ กำลังใจบุคลากรเมื่อมี ความก้าวหน้าหรือประสบ ความสำเร็จ เพื่อสร้าง ความรู้สึกรักมีคุณค่าในทีม 4. ผู้อำนวยการมีช่องทางการ สื่อสารและประสานงานที่ สะดวกและมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างฝ่าย ต่าง ๆ

ตาราง 21 (ต่อ)

ศึกษาสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์	การศึกษสถานศึกษาที่มี แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)	ร่างแนวทางการพัฒนา โปรแกรม
7. ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ บุคลากรความคิดเห็นของตน ได้รับการรับฟังและนำไป พิจารณา		5. ผู้อำนวยการจัดกิจกรรมที่ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีใน ทีมงานและสร้างบรรยากาศที่ สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ และน่านวัตกรรมไปใช้ 6. ผู้อำนวยการสนับสนุนการ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการ พัฒนาองค์กร และสร้างทีมที่มี ความหลากหลายเพื่อให้เกิด การเติบโตและพัฒนาตนเอง ในอนาคต

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 2 แล้วจัดทำโปรแกรมฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. หลักการ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการ
ขับเคลื่อนการศึกษาสู่ความยั่งยืนและทันสมัย โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีบทบาท
สำคัญในการพัฒนาองค์กรและสังคม จากการศึกษาของ จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2562) พบว่า
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน
โดยผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์
เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลายด้าน ทั้งด้าน เศรษฐกิจและสังคม อันนำไปสู่การปรับตัวเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางกระแส โลกาภิวัตน์ สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งใน ระดับประเทศชาติและในระดับองค์กรเป็นอย่างมาก โดยได้มีการกำหนดนโยบายในการให้ ความสำคัญกับนวัตกรรมและมีการวางแผนเพื่อนำพาประเทศ ไปสู่การเป็นประเทศที่เป็นผู้นำด้าน นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้วิกฤตการณ์และสร้างความยั่งยืน ในการพัฒนาประเทศ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมี ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทในการ สนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดและ แนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร (กุลชลี จงเจริญ, 2561)

การศึกษาของ แพรวพรรณ เปรมลาภ (2565) ยังชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยผู้บริหารควรมีความสามารถใน การบริหารความเสี่ยง การใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การสร้างองค์กรนวัตกรรม การมีวิสัยทัศน์ และการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การพัฒนาการศึกษามีประสิทธิภาพและยั่งยืน การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากช่วยเสริมสร้าง ความสามารถในการนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรและการตอบสนองต่อความ ท้าทายในโลกยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาการศึกษาที่มี คุณภาพ (ลัดดาวัลย์ ชาติโย, 2566) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญ ในการสร้างและพัฒนาองค์กรให้สามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาสื่อการเรียน การสอน และส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ในสถานศึกษา การพัฒนาโปรแกรมนี้จึงช่วยเพิ่มความสามารถ ในการจัดการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการศึกษาในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วราพงษ์ ทาตุย, 2565)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้น ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารการศึกษาโดยตรงในการศึกษาทุกระดับ ผู้บริหาร จำเป็นต้องทำงานร่วมกับครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดผลงานที่มีความ ถูกต้องสมบูรณ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษา ต้องการให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด และในปัจจุบันยังไม่มีหลักสูตร

หรือกระบวนการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อเสริมสร้างให้ ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้วิธีการในการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมและนำความรู้ความสามารถด้านการสร้างและพัฒนานวัตกรรมไปใช้ในการในการเพิ่มมูลค่า ยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันให้แก่องค์กรในสภาวะการณ์ของโลกแห่งพลวัต

3. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แบ่งออกเป็น 5 โมดูลดังนี้

Module 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว

1. การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด

1.1 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ แม้จะมีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาด

1.2 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับความล้มเหลว

1.3 ผู้อำนวยการส่งเสริมให้บทวนข้อผิดพลาดเพื่อหาแนวทางแก้ไขและพัฒนา

1.4 ผู้อำนวยการส่งเสริมให้แบ่งปันประสบการณ์จากข้อผิดพลาดเป็นกรณีศึกษาสำหรับเพื่อนร่วมงาน

1.5 ผู้อำนวยการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการความเสี่ยง

2. การวิเคราะห์ความผิดพลาด

2.1 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้พูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยเมื่อเกิดข้อผิดพลาด

2.2 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงลบ

3. การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย

- 3.1 ผู้อำนวยการสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลว
- 3.2 ผู้อำนวยการสนับสนุนการทดลองแนวทางใหม่ ๆ
- 3.3 ผู้อำนวยการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์เพื่อกระตุ้นให้เกิดไอเดียที่สร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนา
- 3.4 ผู้อำนวยการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 3.5 ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่บุคลากร

Module 2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

1. การท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ
 - 1.1 ผู้อำนวยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และสามารถเข้าใจได้ง่าย
2. ความชัดเจนและเข้าใจง่าย
 - 1.2 ผู้อำนวยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ง่าย
3. การสื่อสารวิสัยทัศน์
 - 3.1 ผู้อำนวยการสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเข้าใจตรงกันในทุกระดับของบุคลากร
4. ค่านิยมหลัก
 - 4.1 ผู้อำนวยการตัดสินใจและดำเนินงานในโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักที่กำหนดไว้
5. จุดประสงค์
 - 5.1 ผู้อำนวยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
 - 5.2 ผู้อำนวยการพัฒนาความสามารถในการมองเห็นภาพรวม และสร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นผลลัพธ์และความยั่งยืน
 - 5.3 ผู้อำนวยการประเมินและวัดผลความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

Module 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน

1. การสนับสนุนการพัฒนา
 - 1.1 ผู้อำนวยการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาการสอนและการทำงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน
 - 1.2 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นการพัฒนาและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ผู้อำนวยการให้แรงบันดาลใจในการรับมือกับความท้าทาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์

2. ความสัมพันธ์ในทีม

2.1 ผู้อำนวยการส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีความสามัคคี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย

2.2 ผู้อำนวยการเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน และสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น

3. การยอมรับและให้คุณค่า

3.1 ผู้อำนวยการแสดงความชื่นชมและยอมรับในความสำเร็จของบุคลากรอย่างเหมาะสม และสนับสนุนให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนและได้รับโอกาสที่เหมาะสม

3.2 ผู้อำนวยการยอมรับและให้การสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่ และมีทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Module 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

1.1 ผู้อำนวยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง

1.2 ผู้อำนวยการสื่อสารความท้าทายและโอกาสที่โรงเรียนกำลังเผชิญอย่างชัดเจน และสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร

2.1 ผู้อำนวยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรและรับฟังข้อเสนอแนะจากทีมงานเพื่อปรับปรุงแนวทางใหม่ ๆ

2.2 ผู้อำนวยการตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริง พร้อมทั้งสนับสนุนทีมงานในการทดลองแนวทางใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความล้มเหลว

3. การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์

3.1 ผู้อำนวยการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทีมงานและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

3.2 ผู้อำนวยการประเมินผลและติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พร้อมเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลง

Module 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

1. การสร้างแรงบันดาลใจ

1.1 ผู้อำนวยการสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจและทำให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญของบทบาทตนเองในการพัฒนาองค์กร

1.2 ผู้อำนวยการชื่นชมและให้กำลังใจบุคลากรเมื่อมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าในทีม

2. การสร้างความร่วมมือ

2.1 ผู้อำนวยการมีช่องทางการสื่อสารและประสานงานที่สะดวกและมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

2.2 ผู้อำนวยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงานและสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมไปใช้

3. การสร้างปฏิสัมพันธ์

3.1 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ความคิดเห็นได้รับการรับฟังและนำไปพิจารณา

3.2 ผู้อำนวยการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาองค์กร และสร้างทีมที่มีความหลากหลายเพื่อให้เกิดการเติบโตและพัฒนาตนเองในอนาคต

4. กระบวนการพัฒนา

กระบวนการพัฒนาของโปรแกรมจะใช้วิธีการพัฒนาและกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิดจากงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการพัฒนาได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีอัตราส่วน 70 : 20 : 10 จำนวนทั้งสิ้น 160 ชั่วโมง ซึ่งแบ่งขั้นตอนกระบวนการพัฒนาออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 22 แสดงขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	จำนวนชั่วโมง ในการพัฒนา
1. เตรียมการก่อนการพัฒนา 1.1 ปฐมนิเทศการใช้โปรแกรมพัฒนา 1.2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ละลายพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา 1.3 ทำแบบทดสอบก่อนการพัฒนา	อบรม	2
2. การดำเนินการพัฒนา 2.1 บรรยายเนื้อหา ประกอบด้วย 5 Module ดังนี้ Module 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว Module 2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน Module 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน Module 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง Module 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย 2.2 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาการศึกษา 2.3 บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา	อบรม ศึกษาดูงาน เรียนรู้จากการปฏิบัติ	10 32 102
3. สรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา 3.1 นำเสนอรายงานผลการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3.2 สรุปและอภิปรายผลการพัฒนา 3.3 ทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา	อบรม	4
รวม		160

5. การประเมินผล

ขั้นที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

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

ขั้นที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผู้วิจัยได้สรุปโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดังภาพประกอบ 8



โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	
หลักการ	• เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
เป้าหมายและ	• เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม พร้อมนำความรู้และทักษะในการพัฒนานวัตกรรมไปใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้
เนื้อหา กิจกรรม	• Module 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว • Module 2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน • Module 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน • Module 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง • Module 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย
กระบวนการ พัฒนา	กระบวนการพัฒนาของโปรแกรมจะใช้วิธีการพัฒนา 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ อัตราส่วน 70 : 20 : 10 จำนวนทั้งสิ้น 160 ชั่วโมง 1. เตรียมการก่อนการพัฒนา โดยการปฐมนิเทศ/กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์/ทำแบบทดสอบ ก่อนการพัฒนา 2. การดำเนินการพัฒนา โดยการบรรยายเนื้อหา/ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)/บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา
การ ประเมินผล	• การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ได้แก่ ประเมินก่อนการพัฒนาโดยการทำแบบทดสอบ ประเมินตนเอง/ประเมินระหว่างการพัฒนาโดยการทบทวนบันทึกกิจกรรม/ ประเมินหลังการพัฒนาโดยการนำเสนอรายงาน นำเสนอนวัตกรรม และทำแบบทดสอบ • ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ภาพประกอบ 8 แสดงโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งมีประเด็นสำคัญสำหรับการประเมิน คือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
4. กระบวนการพัฒนา	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
5. การวัดและประเมินผล	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
โดยรวม	4.52	0.55	มากที่สุด	4.60	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมเห็นว่า ความเหมาะสมของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$) โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ 1) การวัดและประเมินผล ($\bar{x} = 4.60$) 2) หลักการ ($\bar{x} = 4.60$) 3) เนื้อหา ($\bar{x} = 4.60$) 4) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ($\bar{x} = 4.40$) และกระบวนการพัฒนา ($\bar{x} = 4.40$) ตามลำดับ ส่วนความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.60$) โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ได้แก่ 1) หลักการ ($\bar{x} = 4.80$) 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ($\bar{x} = 4.80$) 3) กระบวนการพัฒนา ($\bar{x} = 4.80$) 4) การวัดและประเมินผล ($\bar{x} = 4.60$) และเนื้อหา ($\bar{x} = 4.40$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอนดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
2. เพื่อออกแบบ สร้าง และประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

สรุปผล

สรุปผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 316 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีการประเมินความเหมาะสม

และความเป็นไปได้โดย ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย 4) การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว และ 5) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน
2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว Module 2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน Module 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน Module 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ Module 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การประเมินผล โปรแกรมได้รับการประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน รองลงมา การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รองลงมาคือ องค์ประกอบส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว และ องค์ประกอบความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ตามลำดับ

ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระดับปานกลาง และในด้านที่ต้องการพัฒนา ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน, การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง, การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย, การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว, และ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายในที่เน้นไปที่การพัฒนาและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรผ่านการใช้นโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Strengths) และการส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม (Opportunities) ที่ได้อธิบายข้างต้น นอกจากนี้ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงการตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาผู้นำที่มีศักยภาพและสามารถนำพาองค์กรให้เติบโตในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายทางการศึกษา จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และสภาพแวดล้อมทางสังคม, เทคโนโลยี, เศรษฐกิจ และการเมือง (STEP) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้ระบุถึงความท้าทายที่สำคัญเช่น ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายการเมือง และ ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ที่ส่งผลต่อการสนับสนุนทางการศึกษา ซึ่งในบริบทนี้โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นสามารถเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการรับมือกับปัจจัยเหล่านี้ โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และการสนับสนุนการเรียนรู้จากความล้มเหลว แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมที่พัฒนานั้นไม่เพียงแต่ตอบโจทยความต้องการของผู้บริหาร แต่ยังสอดคล้องกับบริบทที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติในการส่งเสริมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้

1.1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว

ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 องค์ประกอบการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวชีวิตพบว่า ทุกตัวชีวิตอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยตัวชีวิตที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชีวิตที่ 1 การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด รองลงมา ตัวชีวิตที่ 3 การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย และ ตัวชีวิตที่ 2 การวิเคราะห์ความผิดพลาด ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวชีวิตพบว่า

ตัวชี้วัดที่มีความเสี่ยงมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 1 การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด และตัวชี้วัดที่ 2 การวิเคราะห์ความผิดพลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.46 และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมมาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า ตัวชี้วัดการวิเคราะห์ความผิดพลาด มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก รองลงมา คือ ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย และ ตัวชี้วัดการปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด

ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่ใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร พบว่ามี จุดแข็ง (Strengths) ในด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและการส่งเสริมการเรียนรู้จากความล้มเหลวผ่านการวิเคราะห์และปรับปรุงจากข้อผิดพลาด แต่ยังมี จุดอ่อน (Weaknesses) เช่น ความขาดแคลนทักษะในการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อการพัฒนาของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นอุปสรรคในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้จากความล้มเหลว การมีโอกาสด้าน (Opportunities) จากการสนับสนุนด้าน ICT และการช่วยเหลือจากภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึง การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ส่งผลให้มีพื้นที่ในการสนับสนุนการเรียนรู้จากความล้มเหลวผ่านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์และปรับปรุงจากข้อผิดพลาดมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังมี อุปสรรค (Threats) จากความไม่ต่อเนื่องของนโยบายการเมืองและปัญหาด้านเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การสนับสนุนและการบริหารจัดการการศึกษาในภาพรวม จากผลการวิจัยและการวิเคราะห์บริบททางสังคมและการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2 พบว่า การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ยังเป็นพื้นที่ที่ต้องได้รับการเสริมสร้างและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านการวิเคราะห์ความผิดพลาดและการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและครูสามารถปรับปรุงการทำงานและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการของยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 การพัฒนาในส่วนนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนาผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารวี บุญเพชร (2563) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของสถานศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .738 ซึ่งผลการวิจัยนี้สนับสนุนว่าผู้นำที่มีภาวะเชิงนวัตกรรมสามารถส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรา ดันหวั่ง และกุลจิรา รักษนคร (2568) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวายไผ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะเชิงนวัตกรรมสามารถสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวในสถานศึกษาได้อย่างดี การสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ทำให้พวกเขามีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีชา สุขเจริญ (2564) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง พบว่า การพัฒนาความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในโรงเรียนช่วยให้ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับการถูกตำหนิ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดที่ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาจากความล้มเหลวในสถานศึกษา

1.2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พบว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 องค์กรประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 1 การทำท่ายและสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาตัวชี้วัดที่ 5 จุดประสงค์ และตัวชี้วัดที่ 3 การสื่อสารวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 3 การสื่อสารวิสัยทัศน์ รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 2 ความชัดเจนและเข้าใจง่าย และ ตัวชี้วัดที่ 5 จุดประสงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.64 และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมมาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า ตัวชี้วัดความชัดเจนและเข้าใจง่าย มีค่าดัชนีความ

ต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก รองลงมา คือ ตัวชี้วัดการสื่อสารวิสัยทัศน์ และ ตัวชี้วัดค่านิยมหลัก รองลงมา ตัวชี้วัดจุดประสงค์ และตัวชี้วัดการทำทนายและสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า สำนักงานมี จุดแข็ง (Strengths) ในด้านการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน รวมถึงการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่กล่าวถึงความสำคัญของการ สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็มี จุดอ่อน (Weaknesses) ที่เกี่ยวข้องกับการขาดความตระหนักในหน้าที่ของผู้บริหารและครูบางส่วน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการนำไปสู่การปฏิบัติจริง นอกจากนี้ยังมี โอกาส (Opportunities) ใน การนำเทคโนโลยี ICT มาใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และการสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การ พัฒนา วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมใน สถานศึกษา โดยผลการวิจัยบ่งชี้ว่าในสภาพปัจจุบันการสร้างวิสัยทัศน์ยังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่ง จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์และการทำให้วิสัยทัศน์นั้นเข้าใจง่ายและ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การเชื่อมโยงกับบริบทการวิเคราะห์ SWOT แสดงให้เห็นว่า สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีจุดแข็งและโอกาสที่สามารถนำมาพัฒนาโปรแกรม การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในผู้บริหารสถานศึกษาได้ เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายและความ ต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญฐาพัชร วรพงศ์พัชร และ มณีพลอยไพริน พิศจะโปะ (2567) ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับ มาก การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพมีผลต่อการพัฒนาการศึกษา ในโรงเรียน ผู้บริหารที่สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ได้ดีมีความสามารถในการจัดการการศึกษา ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการทำให้วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เข้าใจ ง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในระดับโรงเรียนประถมศึกษา และการศึกษาของ กรรวิ โพธิ์ทอง และคณะ (2565) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนา ศักยภาพการบริหารงาน โดยหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถ

สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและเห็นภาพร่วมกันได้ การที่วิสัยทัศน์ไม่ชัดเจนหรือไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจได้ จะทำให้การนำไปปฏิบัติจริงทำได้ยากขึ้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะทำให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรได้สำเร็จ อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ปาริฉัตร นวนทอง และตรีภูมิพันธ์ ตรีศรีศร (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และอธิบายว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตร่วมกันได้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา การจัดสรรงบประมาณ และการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน

ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 องค์กรประกอบความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 1 การสนับสนุนการพัฒนา รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 2 ความสัมพันธ์ในทีม และ ตัวชี้วัดที่ 3 การยอมรับและให้คุณค่า ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 3 การยอมรับและให้คุณค่า รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 2 ความสัมพันธ์ในทีม และ ตัวชี้วัดที่ 1 การสนับสนุนการพัฒนา ตามลำดับ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมมาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า ตัวชี้วัดการยอมรับและให้คุณค่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก รองลงมา คือ ตัวชี้วัดความสัมพันธ์ในทีม และตัวชี้วัดการสนับสนุนการพัฒนา ตามลำดับ

ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ในการวิเคราะห์ SWOT Analysis พบว่า จุดแข็ง (Strengths) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 อยู่ในด้านการมีนโยบายที่ชัดเจนและการสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การเปิดโอกาสให้มีการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาจากทุกภาคส่วนเป็นส่วนสำคัญที่สามารถช่วยในการสร้างแรงบันดาลใจและ

สนับสนุนการพัฒนาในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมี จุดอ่อน (Weaknesses) ในด้านการขาดการตระหนักถึงบทบาทของผู้บริหารและครูบางส่วนในการพัฒนาทีมงาน การพัฒนาความสัมพันธ์ภายในทีมยังเป็นพื้นที่ที่ต้องการการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในด้าน โอกาส (Opportunities) ที่เกิดขึ้นจากการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจากสถาบันต่าง ๆ และนโยบายจากรัฐบาลสามารถนำมาช่วยในการพัฒนาและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนและการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการวิจัยและการวิเคราะห์บริบทสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า การสนับสนุนการพัฒนา, ความสัมพันธ์ในทีม, และการยอมรับและให้คุณค่า เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาถึงการเสริมสร้างและพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้ดีขึ้น เพื่อให้การพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับ รินทร์ฤดี มิตรแสงใส และคณะ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพของผู้เรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ดีขึ้น ย่อมส่งผลให้คุณภาพการศึกษาและผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนดีขึ้นตามไปด้วย งานวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญ เช่น การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การสนับสนุนการทดลอง และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนภรณ์ บุญมี และคณะ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของการสร้างแรงบันดาลใจและการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครู เมื่อครูได้รับการสนับสนุนและรู้สึกรับรู้ความคิดเห็นของพวกเขาได้รับการยอมรับ พวกเขาจะมีแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมการสอนและนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ผลการวิจัยเน้นย้ำความสำคัญของ การสนับสนุนการพัฒนา, ความสัมพันธ์ในทีม และการยอมรับและให้คุณค่า เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ก็สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทดลอง และการยอมรับความผิดพลาด (Edmondson, 1999) การที่ผู้บริหารสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ถือเป็นหัวใจสำคัญใน

การปลูกฝังวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และกล้าที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ ดังที่ Northouse (2018) เชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะส่งเสริมให้สมาชิกในทีมพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีนำไปสู่ความไว้วางใจและทำงานร่วมกัน

1.4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 องค์ประกอบส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 2 การมีส่วนร่วมของบุคลากร รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 3 การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ และตัวชี้วัดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ องค์ประกอบส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 2 การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ ตัวชี้วัดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ตามลำดับ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมมาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า ตัวชี้วัดการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก รองลงมา คือ ตัวชี้วัดการสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ และตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตามลำดับ

ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า จุดแข็ง (Strengths) ได้แก่ นโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสนับสนุนด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการที่โปร่งใส ในขณะที่ จุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่ การขาดการตระหนักถึงหน้าที่ของผู้บริหาร และครูในบางส่วน และการขาดทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาส (Opportunities) จากการสนับสนุนทางด้าน ICT จากภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ สามารถเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในเชิงบวก โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม ในขณะที่ อุปสรรค

(Threats) ได้แก่ ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายการเมืองและปัญหาด้านเศรษฐกิจ ซึ่งอาจส่งผลต่อการดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษาและการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยและบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่าแม้ผู้อำนวยการและครูเห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา แต่ยังมีพื้นที่ที่ต้องเสริมสร้างในด้านการสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน การวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบันและการพัฒนาองค์ความรู้ของผู้บริหารและครูเป็นปัจจัยที่สำคัญในการยกระดับการศึกษา

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญภา เจริญวัฒนวงศ์ และคณะ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการทดลองวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ระบุว่า "การมีส่วนร่วมของบุคลากร" และ "การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์" เป็นตัวชี้วัดสำคัญ นอกจากนี้ งานวิจัยของ สุพรรณิ กัลปะ และคณะ (2566) เรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มักจะสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร ซึ่งรวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนวคิดใหม่ๆ และนำไปทดลองใช้จริง การที่ผู้นำมองเห็นคุณค่าของการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และนำข้อมูลมาใช้ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีส่วนร่วม จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปอย่างมีทิศทางและยั่งยืน นอกจากนี้ Fullan (2016) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้เน้นย้ำถึงบทบาทของผู้นำในการเป็น "ตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)" โดยชี้ว่าผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรยอมรับและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และลดความต้านทานที่อาจเกิดขึ้น การที่ผู้บริหาร สนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ถือเป็นการสร้าง "วัฒนธรรมการทดลอง (Culture of Experimentation)" ที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะคิดนอกกรอบและเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว นอกจากนี้ งานวิจัยของ Leithwood และคณะ (2008) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในโรงเรียนและพบว่า ผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง จะนำไปสู่การยอมรับ

และการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การที่ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากร และให้พื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะช่วยลด "จุดอ่อน" ที่ระบุใน SWOT analysis ว่า "การขาดการตระหนักถึงหน้าที่ของผู้บริหารและครูในบางส่วน" ได้

1.5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 องค์ประกอบการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างปฏิสัมพันธ์ รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างความร่วมมือ และ ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างความร่วมมือ รองลงมา ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างปฏิสัมพันธ์ และ ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมมาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า ตัวชี้วัดการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก รองลงมาคือ ตัวชี้วัดการสร้างความร่วมมือ และตัวชี้วัดการสร้างปฏิสัมพันธ์

ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า การใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ช่วยให้เห็นภาพรวมของความแข็งแกร่ง (Strengths) อาทิเช่น การมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา (S2) รวมถึงการบริหารจัดการที่เน้นธรรมาภิบาล (M4) แต่ในขณะเดียวกันก็ยังพบ จุดอ่อน (Weaknesses) เช่น ความตระหนักในการทำหน้าที่ของผู้บริหารและครูบางส่วน รวมถึงการขาดทักษะการเรียนรู้การสอนที่ตอบสนองต่อการพัฒนาของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โอกาส (Opportunities) ที่สำคัญคือ การนำเทคโนโลยี ICT มาใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ ขณะที่ อุปสรรค (Threats) เช่น ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายการเมืองและปัญหาด้านเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนทางการศึกษาและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการวิเคราะห์ทั้งหมด พบว่า สภาพแวดล้อมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีจุดแข็งที่สามารถนำไปใช้ในการ

พัฒนา แต่ยังมีจุดอ่อนในบางด้านที่ต้องเสริมสร้าง การเร่งพัฒนากระบวนการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพตามหลักสูตรที่กำหนด เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง การดำเนินการตามพันธกิจและเป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะช่วยให้การศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตรงตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับงานวิจัยของชยพล วิชัยดิษฐ์ และคณะ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือการที่ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง ให้โอกาสครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน การที่ "การสร้างปฏิสัมพันธ์" และ "การสร้างความร่วมมือ" อยู่ในระดับปานกลางชี้ให้เห็นถึงช่องว่างที่สามารถพัฒนาได้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกัน และงานวิจัยของ ศิริพร บุญมาดี และคณะ (2566) เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคกลาง ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนานวัตกรรมและพร้อมที่จะทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า "การสร้างแรงบันดาลใจ" มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด การที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจได้ดี จะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือและปฏิสัมพันธ์ที่ดีในที่สุด และ Amabile และ Khair (2008) ได้กล่าวถึง "The Innovation Journal" โดยชี้ว่าผู้นำที่ต้องการส่งเสริมนวัตกรรมต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Environment) ซึ่งรวมถึงการให้อิสระในการทำงาน การสนับสนุนทรัพยากร การยอมรับความเสี่ยง และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกัน การที่ผลการวิจัยพบว่า "การสร้างความร่วมมือ" และ "การสร้างปฏิสัมพันธ์" ยังอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่ามีโอกาสในการเสริมสร้างมิติเหล่านี้ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยและมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ

โปรแกรม 3) เนื้อหาของ โปรแกรม แบ่งออกเป็น 5 Module ประกอบด้วย Module 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว Module 2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน Module 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน Module 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ Module 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยการจัดโครงสร้างโปรแกรมที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ นั้น สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การสร้างคุณธรรมและปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ มีกรอบการทำงานที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถนำความคิดสร้างสรรค์ เปลี่ยนเป็นนวัตกรรมการบริหารและเปลี่ยนเป็นภาระกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษามากที่สุด รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมทางด้านการจัดการเรียนการสอนได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีระศักดิ์ นามวงษ์ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) วิธีดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุทธชัย เต็มวิถี (2566) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหากิจกรรม ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 Module มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัตนภรณ์ กัญญาคำ และคณะ (2566) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การ

พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคการศึกษาไทย 4.0 ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรม มี 5 ส่วน ประกอบด้วย (1) หลักการและวัตถุประสงค์ (2) เนื้อหากิจกรรมการพัฒนา (3) กระบวนการพัฒนา (4) การวัดและประเมินผล และ (5) ความสำเร็จของการนำโปรแกรมไปใช้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีความเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน รองลงมา การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสภาพปัจจุบันด้านการมีทักษะ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ควรอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะสภาพแวดล้อมที่ดีจะส่งเสริมให้ทีมงานรู้สึกมั่นใจและเปิดใจในการแสดงความคิดเห็น การทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้เกิดผลสำเร็จ ในการพัฒนาการศึกษา การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้ทั้งครูและนักเรียนสามารถแสดงความสามารถและทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ รวมถึงสร้างพื้นที่ที่เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ซึ่งจะส่งผลให้การศึกษาเกิดการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ผลจากการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับ มากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รองลงมาคือ องค์ประกอบส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว และ องค์ประกอบความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าการองค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 คาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด เพราะวิสัยทัศน์

ที่ชัดเจนเป็นพื้นฐานที่ช่วยให้ทีมงานและทุกคนในองค์กรเข้าใจทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน ทำให้การทำงานมีทิศทางที่มั่นคงและสามารถมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนยังเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับทีมงาน ช่วยให้การตัดสินใจและการวางแผนดำเนินการสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ และช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงในทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยการนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด พร้อมทั้งกำกับ ดูแล และติดตามผลการพัฒนาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถรับมือและออกแบบการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัย เรื่อง โปรแกรมพัฒนาทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรมีการวิจัย เรื่อง โปรแกรมพัฒนาทักษะการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 ควรมีการวิจัย เรื่อง รูปแบบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กิตติ สุขเจริญ. (2565). การบริหารการศึกษาเน้นการออกแบบโปรแกรมที่สามารถสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร. (น. 45-47).
- สุวัฒน์ ม่วงศิริ. (2566). การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. (น. 55-57).
- กนกพิชญ์ สรรพศรี. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 27-38, dec. 2021. ISSN 2730-2644.
Available at: <<http://ojs.mbu.ac.th/index.php/jbpe/article/view/1812>>
- กรรวิ โพธิ์ทอง, สุวิทย์ ภาณุจารี, & ประทีป มากมิตร. (2023). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 7(3), 1012–1026.
- กระแสน ชนวงษ์. (2565). นวัตกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นจาก
<https://casjournal.cas.ac.th/admin/filedocuments/2144287355.pdf>
- กฤษณะ ไกรสี และคณะ. (2562). รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา รางวัลคุณภาพแห่งชาติเชิงพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 9(4), 1707–1723. สืบค้น จาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journal-peace/article/view/251504>
- กฤษณะ ดาราเรือง. (2558). บทบาทของค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. วารสารการบริหารการศึกษา, 26(1), 1-14.
- กวี วงศ์พุด. (2550). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : พี. เค. อินเทอร์เน็ต.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2561). แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารปัญญาวิวัฒน์, 5(1), 194-203. เข้าถึงได้จาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/download/20273/17615/43713>
- จิระศักดิ์ สุคนธา. (2560). รายงานผลการประเมินโครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ปีการศึกษา 2560. โรงเรียนอนุบาลป่าซาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1.
- จิรา ดันหวั & กุลจิรา รักชนคร. (2568). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา. วารสารการศึกษา, 17(2), 102-120.

- จิระศักดิ์ นามวงษ์. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิราภา ประพันธ์พัฒน์. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชยานินทร์ ภูมิรัตนวงศ์. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชยพล วิชัยดิษฐ์, ธนภรณ์ บุญมี, & อัจฉรา บัวเขียว. (2565). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของโรงเรียนประถมศึกษา. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 21(3), 101-115.
- ชาญชัย กฤษภากร. (2565). นวัตกรรมและการนำไปใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิชาการ.
- ชิตาธร สุมโน. (2565). การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวในกระบวนการศึกษา (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ญดาภักดิ์ กัลปดี. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฐิตินันท์ นันทะศรี. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ณฐาพัชร วรพงศ์พัชร & มณีพลอยไพริน พิศจะโปะ. (2567). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2(1), 22-33. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/VRUJ/article/view/3207>

- ณัฐพล ศรีวรกุล. (2566). การศึกษาประสิทธิภาพสารเสริมกลุ่มกรดอะมิโนและวิตามินรวมในไก่พันธุ์. ใน การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 22 เรื่อง “นวัตกรรมทางวิชาการและการวิจัยสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน”. มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- ดวงกา พงษ์พันธ์, และคณะ. (2565). โมเดลเชิงสาเหตุของโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผ่านบรรยากาศองค์กรและทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อโรงเรียนนวัตกรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่. วารสารการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยพายัพ, 13(2), 45-60. เข้าถึงได้จาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/251250>
- ธนพร ทรงยศ. (2562). การบริหารจัดการทีมงานเพื่อการพัฒนางานวิจัย. วารสารวิจัยและพัฒนา. ปีที่ 8, ฉบับที่ 5, หน้า 98-112.
- ธนภรณ์ บุญมี, บุญศรี พรหมมาพันธ์, & วิชัย วงษ์ใหญ่. (2566). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารการศึกษา และพัฒนาสังคม, 20(2), 1-15. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JEDS/article/view/257850>
- ธนาкар วิจิตรบรรจง. (2563). การเรียนรู้จากความล้มเหลวและการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนิต เรืองรุ่งชัยกุล. (2566). ศึกษาทิศทางการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมเพื่อสังคม ที่เหมาะสมกับประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://www.sdgmovement.com/2023/02/06/social-innovations-for-thailand-development>
- ธัญญ์ภัส สัตย์รักษ์. (2562). บทบาทของภาวะผู้นำในกระบวนการปรับปรุงการศึกษา: กรณีศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วารสารการศึกษาระดับประถม, 14(1), 32-48.
- ธัญญ์ภัส สัตย์รักษ์. (2563). การศึกษานวัตกรรมในองค์กร: แนวทางการพัฒนาและการประยุกต์ใช้. วารสารวิชาการการจัดการ, 27(1), 34-50.
- ธีรศักดิ์ แสงภักดี. (2564). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรการศึกษา: แนวทางการพัฒนาและการประยุกต์ใช้. วารสารการบริหารการศึกษา, 40(1), 40-55.
- ธีรศักดิ์ แสงภักดี. (2565). ความสำคัญของนวัตกรรมในการศึกษายุคใหม่. วารสารการศึกษาและเทคโนโลยี, 19(3), 77-91.

- นพรัตน์ มุลศรีแก้ว. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิกร จรรย์รงค์. (2563). การพัฒนานวัตกรรมในระบบการศึกษา: แนวทางและกลยุทธ์. วารสารการศึกษาพัฒนา, 22(1), 45-60.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ประทานพร ทองเขียว. (2546). ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 5(1), 45-56. เข้าถึงได้จาก https://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2560/iop90860insri_ch2.pdf
- ประพนธ์ หลีสิน. (2564). โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการแสงอีสาน มหาวิทยาลัยมหาสารคามวารสารวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน, 18(2), 59-72.
- ปรีชา สุขเจริญ. (2564). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ลำปาง. วารสารศึกษาศาสตร์, 20(1), 87-101.
- ปรียา ธรรมาวิจารณ์. (2565). บทบาทของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ปวีณา กันถิ่น. (2560). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5. การศึกษาปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปวีณา เกษมสุทธิ. (2564). การพัฒนาและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การจัดการ.

- ปารวี บุญเพชร. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับ
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครศรีธรรมราช. วารสารการศึกษา, 15(3), 45-60.
- ปาริฉัตร นวนทอง, & ตรัยภูมิพันธ์์ ตริตีศรีวร. (2565). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2. ใน การประชุม
มหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติครั้งที่ 13 (หน้า 1434-1449). มหาวิทยาลัย
หาดใหญ่.
- ปิยะวัฒน์ เพื่องฟู. (2566). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา. วารสาร
พัฒนาการศึกษา, 28(3), 70-85.
- บุญณัฐ มาเชค. (2563). แนวคิดและกระบวนการสำคัญในการวิจัยทางการบริหารการศึกษา.
Journal of Education Studies, 48(1), 186-205.
doi:10.58837/CHULA.EDUCU.48.1.10
- พิชัย ปัญญานันท. (2564). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กร. วารสารวิชาการการบริหาร
จัดการ. ปีที่ 12, ฉบับที่ 3, หน้า 45-60.
- เพ็ญภา เจริญวัฒนวงศ์, กฤตภาส เตรมณี, & อรุณี ป้อมสูง. (2565). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6. วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 17(2), 29-43. [https://so05.tci-
thaijo.org/index.php/kpru_journal/article/view/256973](https://so05.tci-thaijo.org/index.php/kpru_journal/article/view/256973)
- แพรวพรรณ เปรมลาภ. (2565). การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมการ
คิดวิเคราะห์วิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียน
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ภัทรา ชลธาร. (2565). บทบาทของภาวะผู้นำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา.
วารสารการบริหารการศึกษา, 25(2), 78-92.
- ยุพารณ์ ดิเรพรวงศ์. (2561). การสร้างค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อนำไปสู่การเป็นชุมชนการ
เรียนรู้ทางวิชาชีพ. วารสารการบริหารการศึกษา, 26(1), 1-14.
- ยุทธชัย เตมียวี. (2566). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2. วารสาร

- มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, 5(2), 1-15. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/jchaiphum/article/view/256976>
- รัตนภรณ์ กัญญาคำ, สมใจ ภูมิพันธ์, & โกวิทย์ เทศบุตร. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคการศึกษาไทย 4.0. วารสารการศึกษาท้องถิ่น, 20(3), 41-54.
- รินทร์ฤดี มิตรแสงใส, กาญจนา กาญจนวนิชย์, & สรัญญา สังขวรรณะ. (2566). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 12(2), 241-255. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/BTUJR/article/view/261358>
- วรภัทร โตธนะแก้ว. (2562). คู่มือผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรวิมล หิรัญรักษ์. (2561). มาตรฐานและแนวปฏิบัติการเรียนการสอน MOOC ที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ. กรุงเทพฯ: โครงการมหาวิทยาลัยไซเบอร์ไทย สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา.
- วัชรภรณ์ ชูชื่น (2560). การเตรียมความพร้อมด้านการเขียนเส้นพื้นฐานสำหรับเด็กปฐมวัย ด้วยกิจกรรมการเล่านิทานประกอบการวาดภาพของนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2
- วัลลภ กันต์กาญจนวงศ์. (2560). ภาวะผู้นำและการจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2559). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิจารณ์ พานิช. (2562). Transformative Learning การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง.
- วิโรจน์ ตั้งเจริญ. (2564). การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัท พีเพิลมีเดียกรุ๊ป จำกัด.
- ศักดา สาระยา. (2560). การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษา. วารสารวิชาการการศึกษา. ปีที่ 3, ฉบับที่ 2, หน้า 123-145.
- ศิริพร บุญมาดี, กฤตภาส เตรมณี, & พรเทพ นวกิจกุล. (2566). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคกลาง. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 25(1), 1-15. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/ednu/article/view/258450>

- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2558). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย บุญสุภาพ. (2562). ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
วิทยาการ.
- สมชาย รุ่งเรือง และธีระวัฒน์ จันทิก. (2560). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 6(7), 3301-3312.
- สมชาย วัฒนธรรม. (2563). การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพ. วารสารการ
จัดการธุรกิจ, 12(2), 45-60.
- สมนึก กำลั้งเดช. (2562). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิง
สร้างสรรค์ (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมบัติ จงใจพาณิชย์. (2563). คุณลักษณะของภาวะผู้นำในองค์กรการศึกษา. วารสารวิชาการการ
บริหาร, 35(2), 56-70.
- สมบัติ จงใจพาณิชย์. (2563). ภาวะผู้นำและผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในสถานศึกษาของ
ไทย. วารสารการจัดการศึกษา, 19(2), 50-64.
- สมบัติ จำปาเงิน. (2560). กีฬาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2555). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 5
มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมปอง คล้ายหนองสรวง. (2567). การพัฒนานักวิจัยและเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ. สืบค้น
จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/news-update/1154752>
- สมพร ศรีวิเศษ. (2566). ภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืนในองค์กรภาครัฐ. วารสารวิชาการการบริหารรัฐกิจ
, 38(2), 67-81.
- สมศักดิ์ ศรีสันติสุข (2563). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขยายโอกาส: กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต
3. วารสาร SSKRU.
- สาคร น้อมระวี. (2565). โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
อาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 9(1), 20-33.
- สุคนธ์ทิพย์ สุขประเสริฐ. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา นครราชสีมา เขต 2. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพ
สตรี.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระบบการศึกษาไทย. วารสาร การศึกษาและการพัฒนา, 22(2), 65-80.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2566). การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการศึกษา. สำนักพิมพ์การศึกษา.
- สุธิณี ฤกษ์ขำ. (2557). รายงานการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินความสามารถในการอ่านจับใจความ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6. โรงเรียนอนุบาลกาฬสินธุ์.
- สุพรรณิ กัลปะ, วิลาวัลย์ พันธมาศ, & ชลิตา มณีแก้ว. (2566). ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 9(1), 1-15. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jemm/article/view/257321>
- สุภัสชา กุลมอญ. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 228-238, jan. 2023. ISSN 2730-2644. Available at: <<http://ojs.mbu.ac.th/index.php/jbpe/article/view/2449>>.
- สุรพล ทับทิมหิน และคณะ. (2567). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น, 1(2), กันยายน-ธันวาคม 2567. สืบค้นจาก https://so18.tci-thaijo.org/index.php/JGSM_SPUKK/article/view/580
- สุวิมล ตีรภานันท์. (2548). การประเมินโครงการ: แนวทางสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อังกูร เถาว์ลย์. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา: การศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุดมศักดิ์ พิพัฒน์พงศ์. (2562). บทบาทของโปรแกรมการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิชาการ.
- Adam M. Grant. (2021). Think again: The power of knowing what you don't know. Viking.

- Alsuwaidi, K. A. K. Y. (2020). Structural model of principals' innovative leadership attributes on managerial creativity. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 11(2), 1–10.
<https://doi.org/10.30880/ijscet.2020.11.02.017>
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100-109. <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader>
- American Educational Research Association. (2022). Educational Program Planning and Evaluation. AERA Publications. หน้า 45-47.
- Avolio, B.J. (1999). Full range Leadership Development: Building the Vital Force in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ball, S., & Bush, T. (2020). Educational Administration: Theory, Research, and Practice. Emerald Publishing. หน้า 45-47.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). Introduction: Elements of Program Development. in M.J. Barr, L.A. Keating and Associates. Developing Effective Student Services Program. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barratt, C. (2014). How to Develop a Training Program on the Job. [online]. Available from: <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-onthe-Job.html>. [accessed 27 February 2024].
- Boone, E.J. (1992). Developing Program in Adult Education. New Jersey: Prentice Hall.
- Brown, M. (2021). Transformational leadership and innovation: Strategies for the 21st century. Sage Publications.
- Carmeli, A. and others. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Christensen, C. M. (2016). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail (3rd ed.). Harvard Business Review Press. (pp. 29-36).

- Closs, L., Mahat, M., & Imms, W. (2022). Learning environments' influence on students' learning experience in an Australian Faculty of Business and Economics. *Learning Environments Research*, 25, 271–285.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2018). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper Business.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Daniel Goleman. (2022). *Emotional intelligence 2.0*. TalentSmart.
- 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.
- Department of Educational Leadership and Administration, George Washington University. (2023). *Master of Arts in Education and Human Development in the Field of Educational Leadership and Administration*. GWU Publications.
- Doe, J. (2021). The leader's role in team motivation: Key components for success. *Leadership Quarterly*, 32(4), 456-470.
- Dotwork. (2024). *Crafting a compelling vision statement*. Dotwork.
- DuBrin, A.J. (1995). *Leadership: Research, Practices, and Skills*. Boston: Houghton.
- DuBrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Canada: South Western, Cengage Learning.
- Dweck, C. S. (2017). *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potential*. Robinson.
- Dweck, C. S. (2018). *Mindset: Changing the Way You think to Fulfil Your Potential*. Robinson.
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons. 1
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2666999>

- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fiorina, J. F. (2020). *Innovative leadership in education: Transforming the learning experience*. Routledge. (หน้า 45).
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 1–52.
<https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340>
- Fullan, M. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin. <https://us.corwin.com/en-us/nam/coherence/book249673>
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press. (pp. 45-52).
- Fullan, M. (2019). *Leading in a Culture of Change*. John Wiley & Sons. หน้า 120-123.
- Fullan, M. (2020). *Indigenous Education: An Enduring Insight for the Future*. Teachers College Press.
- Gardner, H. (2019). *The App Generation: How Today's Youth Navigate Identity, Intimacy, and Imagination in a Digital World*. Yale University Press.
- Gelb, M. J. (2020). *Leading innovation: How to drive success with creativity and vision*. HarperBusiness.
- George, B. (2012). *Developing Innovative Leaders*. [online]. Available from: <http://www.billgeorge.org/page/developing-innovative-leaders1>. [accessed 17 January 2024].
- Glickman, C.D. (1990). *Supervision Instruction: A Developmental Approach*. 2nd ed. Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90. [https://doi.org/10.1016/S0001-8787\(00\)90113-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8787(00)90113-8)
- Goleman, D. (2022). *Emotional intelligence 2.0*. TalentSmart.
- Grunow, A., & Hough, H. (2018). *Enabling Conditions and Capacities for Continuous Improvement: Research and Reflections from the Field*. สืบค้นจาก <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED609261.pdf>

- Hallinger, P. (2019). *Leadership for 21st Century Learning*. Springer. หน้า 78-81.
- Hamel, G. (2015). *What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. Jossey-Bass.
- Hastalona, A., Irawan, D., & Nata, S. (2021). Examining the importance of leadership skills in today's life. *International Journal of Social, Service and Research*, 2(10), 977–982.
- Hattie, J. (2017). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge.
- Hill, L. A. (2017). *Being the boss: 3 imperatives for the new manager*. Harvard Business Review Press.
- Hill, L. A., Brandeau, G., Truelove, E., & Lineback, K. (2014). *Collective genius: The art and practice of leading innovation*. Harvard Business Review Press.
- Holcomb, T. (2021). *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations*. McGraw-Hill Education. หน้า 32-35.
- Holtzhausen, M. M., & Botha, P. (2019). Combining interventions: An innovative leadership development programme. *Journal of Management Development*, 40(3), 240–252. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0280>
- Hughes, K., Black, T., Kulkens, M., & Knox, M. (2020). Letting your students fail: Overcoming failure experiences in work-integrated learning. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 21(3), 251-263.
- Imaginationcomau. (2016). 8 reasons why innovation is important to businesses today. [online]. Available from: <http://www.imagination.com.au>. [accessed 17 January 2024].
- Jaffer, S. (2013). *Harnessing Innovation in the 21st Century: The Impact of Leadership Styles*. Washington DC: The Faculty of The Colombian College of Arts and Sciences of The George Washington University.

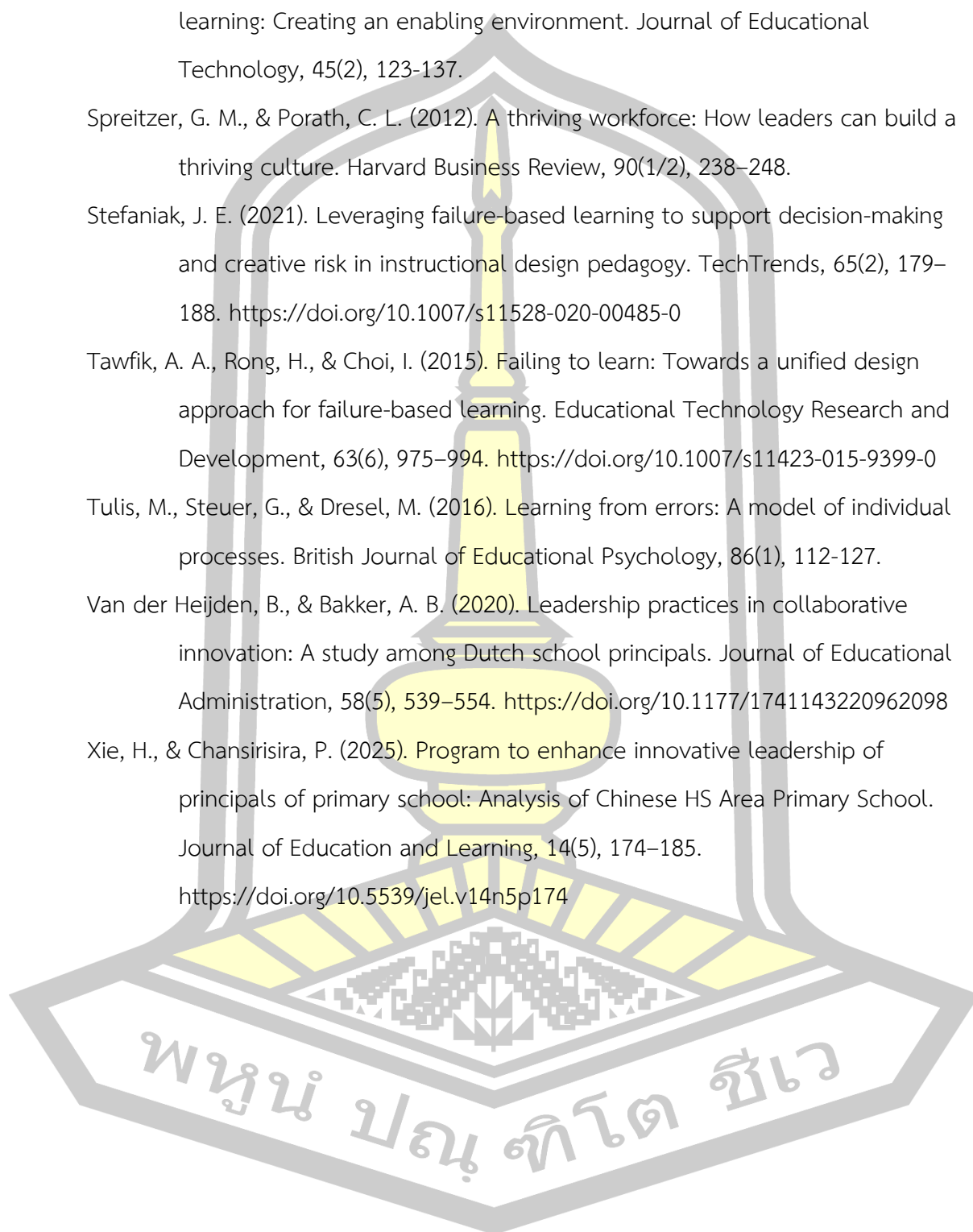
- Jennings, C. (2013). Framework for High Performance. [online]. Available from: <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-forhighperformance.html>. [accessed 24 February 2024].
- Johnson, D. (2018). Innovation and leadership: A guide to building effective teams. Palgrave Macmillan.
- Johnson, M. (2019). Strategies for inspiring team motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 789-805.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (2006). Confidence: How winning streaks and losing streaks begin and end. *Crown Business*.
- Kapur, M., & Bielaczyc, K. (2012). Designing for productive failure. *Educational Psychologist*, 47(3), 189–214. <https://doi.org/10.1080/00461520.2012.693424>
- Kohn, A. (1999). Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes. Houghton Mifflin Harcourt.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press. (pp. 56-72).
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2019). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley. (pp. 45-50).
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2008). How leadership influences student learning. The Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-leadership-influences-student-learning.aspx>
- Lencioni, P. (2017). *The advantage: Building and sustaining organizational health*. Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.

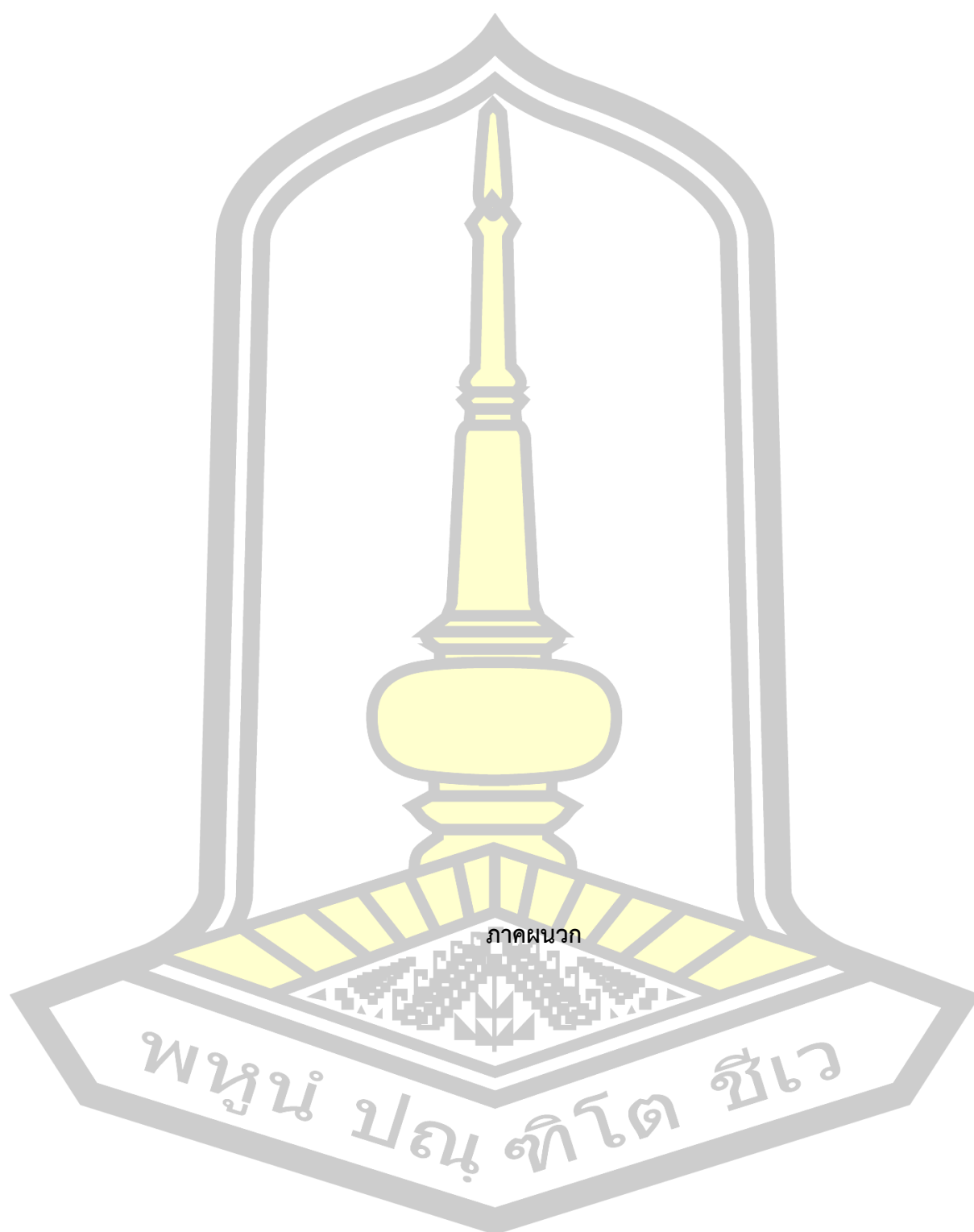
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McLaren, B. M., Adams, D. M., & Mayer, R. E. (2015). Delayed learning effects with erroneous examples: A study of learning decimals with a web-based tutor. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 25, 520-542.
- Morales, J. P. L. (2025). Administrators' innovative leadership practices and teachers' 21st century skills. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(IIIS), 1804–1814. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.903SEDU0138>
- Northouse, P. G. (2018). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book266068>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2024). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Work redesign. In J. M. Darley, M. D. Zanna, & H. L. Roediger III (Eds.), *The compleat academic: A career guide* (pp. 257-281). American Psychological Association.
- Ong, S. M., & Hee, O. C. (2020). Managing Organizational Change through Effective Leadership: A Review from Literature. *Journal of Business and Management*, 22(1), 1-9. สืบค้นจาก https://www.researchgate.net/publication/348364189_Managing_Organizational_Change_through_Effective_Leadership_A_Review_from_Literature
- Pagaura, A. R. (2020). Innovative leadership attributes of school administrators in the Philippines: Implications for educational management. *Interdisciplinary Research Review*, 15(2), 1–7. <https://ph02.tci->

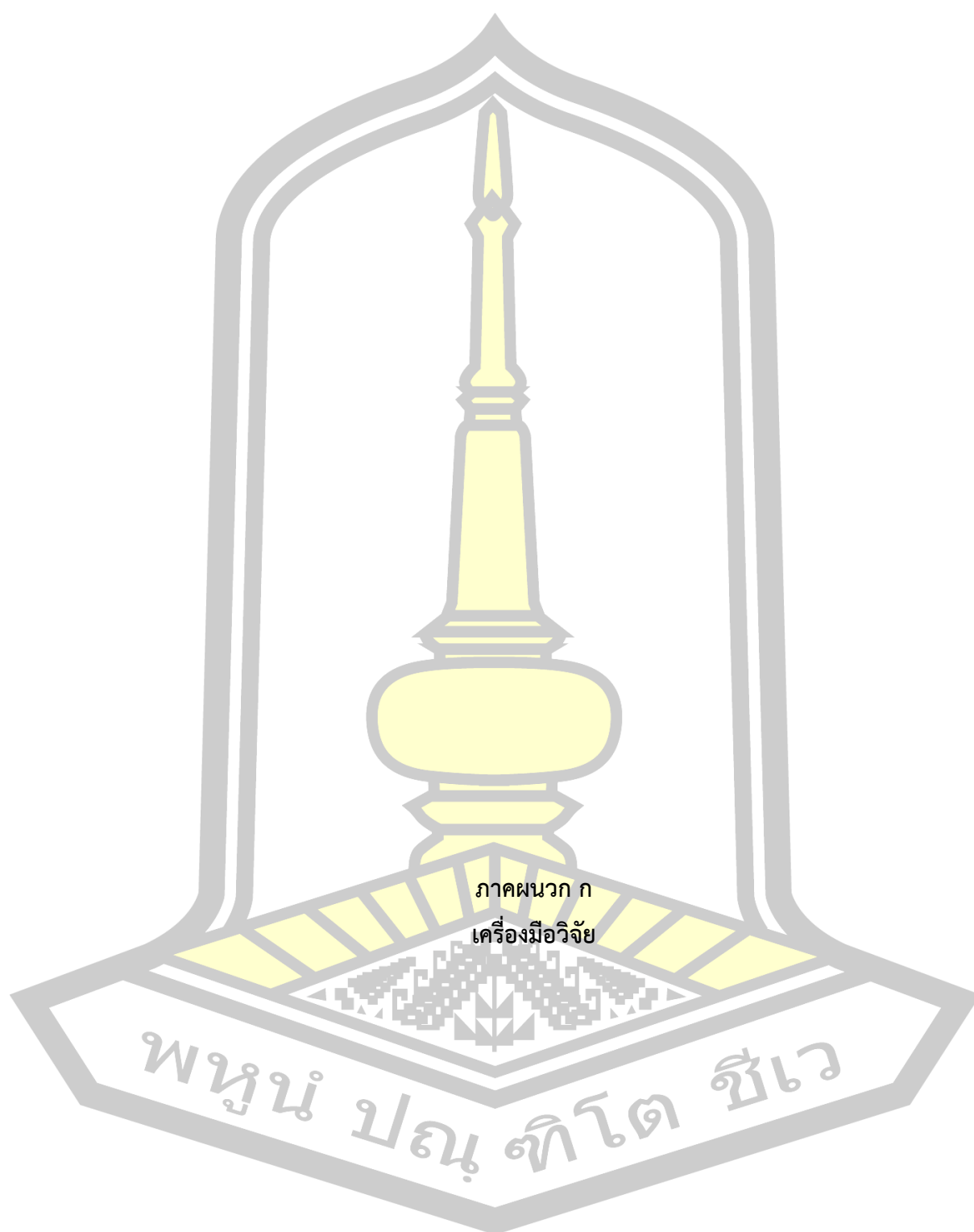
thaijo.org/index.php/jtir/article/view/192352:contentReference[oaicite:4]{index=4}

- Prochaska, J. O., Redding, C. A., & Evers, K. E. (2023). The Transtheoretical Model and Stages of Change. ใน K. Glanz, B. K. Rimer, & K. Viswanath (บ.ก.), *Health Behavior and Health Education* (4th ed., หน้า 105). San Francisco: Jossey-Bass.
- Redfield, J. (1996). *The Tenth Insight: Holding the Vision*. Warner Books.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Roe, J. (2020). Factors influencing team motivation in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 289-302.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. Glencoe: Free Press.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of innovations: A cross-cultural approach*. Free Press.
- Roll, I., Holmes, N. G., Day, J., Park, A. H. K., & Bonn, D. A. (2013). Making the failure more productive: Scaffolding the invention process to improve inquiry behaviors and outcomes in invention activities. *Instructional Science*, 41(6), 1045–1068. <https://doi.org/10.1007/s11251-013-9272-2>
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2021). *Leadership, communication, and social influence: A theory of resonance, activation, and cultivation*. Emerald Publishing.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.
- Smith, S., & Storrs, H. (2023). Digital literacies, social media, and undergraduate learning: What do students think they need? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20, 29.

- Smith, S., & Storrs, H. (2023). Digital literacy, social media, and undergraduate learning: Creating an enabling environment. *Journal of Educational Technology*, 45(2), 123-137.
- Spreitzer, G. M., & Porath, C. L. (2012). A thriving workforce: How leaders can build a thriving culture. *Harvard Business Review*, 90(1/2), 238-248.
- Stefaniak, J. E. (2021). Leveraging failure-based learning to support decision-making and creative risk in instructional design pedagogy. *TechTrends*, 65(2), 179-188. <https://doi.org/10.1007/s11528-020-00485-0>
- Tawfik, A. A., Rong, H., & Choi, I. (2015). Failing to learn: Towards a unified design approach for failure-based learning. *Educational Technology Research and Development*, 63(6), 975-994. <https://doi.org/10.1007/s11423-015-9399-0>
- Tulis, M., Steuer, G., & Dresel, M. (2016). Learning from errors: A model of individual processes. *British Journal of Educational Psychology*, 86(1), 112-127.
- Van der Heijden, B., & Bakker, A. B. (2020). Leadership practices in collaborative innovation: A study among Dutch school principals. *Journal of Educational Administration*, 58(5), 539-554. <https://doi.org/10.1177/1741143220962098>
- Xie, H., & Chansirisira, P. (2025). Program to enhance innovative leadership of principals of primary school: Analysis of Chinese HS Area Primary School. *Journal of Education and Learning*, 14(5), 174-185. <https://doi.org/10.5539/jel.v14n5p174>









**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้อำนวยการ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2**

คำชี้แจง: แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย คือ

(1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

(2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อความระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

3. แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความจริง คำตอบที่เป็นจริงที่สุดจะช่วยให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การตอบคำถามของท่านถือเป็นความลับ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อนานและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรศัพท์ 090-2921464

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. วุฒิการศึกษา

() ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์การทำงานบริหาร

() 1-5 ปี () 6-10 ปี () 10 ปีขึ้นไป

4. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)

() โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)

() โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 - 600 คน)

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

() โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 1,501 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 ข้อความเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ตามระดับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ฯ อยู่ในระดับปานกลาง

[illegible]

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์					สภาพปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
29. ผู้อำนวยการมีการให้รางวัลหรือคำชมเชยสำหรับความสำเร็จหรือความพยายามในการทำงาน										
30. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนและได้รับโอกาสที่เหมาะสม										
องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง										
ตัวชี้วัดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน										
31. ผู้อำนวยการมีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ										
32. ผู้อำนวยการมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความท้าทายและโอกาสที่โรงเรียนกำลังเผชิญ										
33. ผู้อำนวยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง										
ตัวชี้วัดที่ 2 การมีส่วนร่วมของบุคลากร										
34. ผู้อำนวยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรเกี่ยวกับแนวทางใหม่ ๆ										
35. ผู้อำนวยการมีการประชุมหรือเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ										
ตัวชี้วัดที่ 3 การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์										
36. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน										
37. ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อปรับปรุงการทำงาน										
องค์ประกอบที่ 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย										
ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ										
38. ผู้อำนวยการมีการสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน										
39. ผู้อำนวยการส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญของบทบาทตนเองในการพัฒนาองค์กร										

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์					สภาพปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
40. ผู้อำนวยการชื่นชมและให้กำลังใจบุคลากรเมื่อมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จ										
ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างความร่วมมือ										
41. ผู้อำนวยการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ในโรงเรียน										
42. ผู้อำนวยการมีช่องทางในการสื่อสารและประสานงานที่สะดวกและมีประสิทธิภาพ										
ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างปฏิสัมพันธ์										
43. ผู้อำนวยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร										
44. ผู้อำนวยการมีการจัดการประชุมหรือเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ										
45. ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้บุคลากรความคิดเห็นของตนได้รับการรับฟังและนำไปพิจารณา										

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

พูน ปรณ จิตโต ชีเว

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice)
 สำหรับการวิจัย โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อทราบ
 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2** สัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ใน
 5 องค์ประกอบ ได้แก่
 1. การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว
 2. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
 3. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน
 4. การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
 5. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มี
 ผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงใคร่ขอความ

อนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นางสาวปทุมพร นามวิชา

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โทรศัพท์ 090-2921464

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

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

เรื่องที่สัมภาษณ์ แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวปทุมพร นามวิชา

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

เริ่มเวลา.....น. ถึงเวลา.....น.

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ

ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะที่ท่านเป็นมีประสบการณ์ในด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ท่านมีความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตามประเด็นที่กำหนดให้อย่างไร

ด้านที่ 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว

1. ท่านมีหลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสนับสนุนการทดลองที่ล้มเหลวอย่างไร

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

.....
.....

2. เมื่อท่านต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ตัดสินใจผิดพลาด คุณมีวิธีในการยอมรับและปรับตัวต่อสถานการณ์นั้นอย่างไร

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

3. ท่านคิดว่าการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดมีบทบาทอย่างไรในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และความมั่นใจในการตัดสินใจของ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

ด้านที่ 2. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

1. ท่านมีหลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนอย่างไร
ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

2. ท่านมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสาร "เหตุผล" ที่อยู่เบื้องหลังเป้าหมายสำคัญ เพื่อสร้างความเข้าใจ
ร่วมและแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน
ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

3. เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ท่านใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นแนวทางในการตัดสินใจและ
นำพองค์กรหรือทีมงานไปข้างหน้าอย่างไร
ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

ด้านที่ 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน

1. ท่านมีหลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจอย่างไร

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

2. ท่านบริหารการแบ่งงานและจัดสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับ
ความสามารถของแต่ละบุคคลและส่งเสริมการพัฒนา
ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

3. ท่านใช้แนวทางใดในการสื่อสารและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการ
แก้ปัญหาร่วมกันภายในทีม
ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

ด้านที่ 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

1. ท่านมีหลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการ
เปลี่ยนแปลงอย่างไร

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

2. ท่านใช้แนวทางแบบเป็นขั้นตอนอย่างไรในกระตุ้นให้ทีมงานปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

3. ท่านเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของบุคคลภายในทีมอย่างไร เพื่อให้พวกเขาพร้อมเผชิญกับความท้าทายที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

5. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

1. ท่านมีหลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยอย่างไร

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

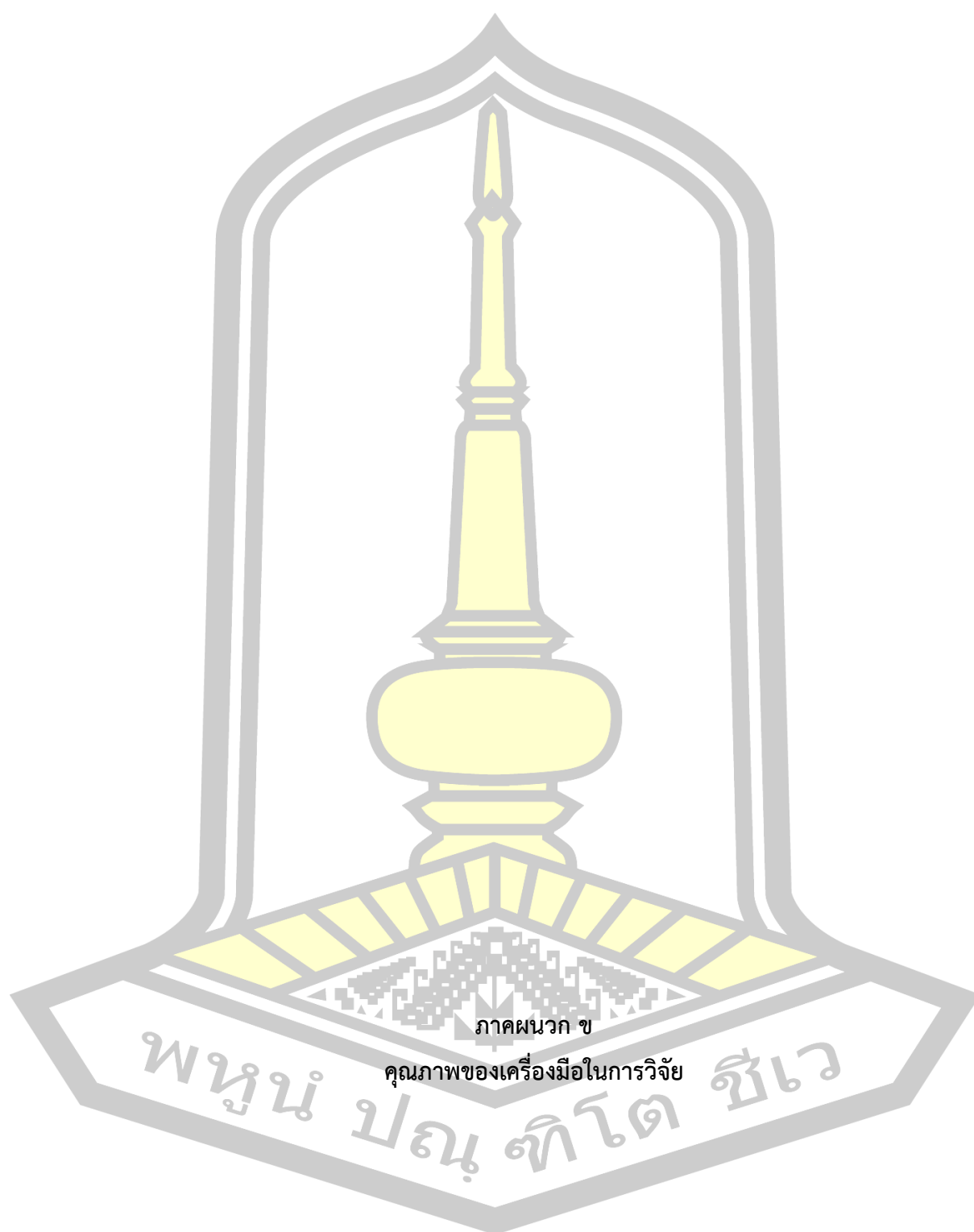
2. ท่านส่งเสริมให้ทีมงานรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นและเปิดรับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
เพื่อสนับสนุนนวัตกรรมและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

3. ท่านสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนารอบความคิดแบบเติบโตและกล้าเผชิญกับความท้าทายได้
อย่างไร

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้



ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

สำหรับผู้ประเมิน/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ที่มีข้อสอบทั้งหมด จำนวน 45 ข้อ สรุปผล
จากการวิเคราะห์พบว่ามีข้อสอบที่ใช้ได้ จำนวน 45 ข้อ และไม่มีข้อสอบที่ต้องตัดทิ้ง/ปรับปรุง

ตารางการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	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	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวมคะแนน	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
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	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+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	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้

จากผลการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาที่ค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่งก็คือค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) หรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยจะพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ดังนั้นจึงพบว่าข้อคำถามที่เข้าเกณฑ์หรือมีความตรงหรือสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์จำนวน 45 ข้อ จากทั้งหมด 45 ข้อ และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00

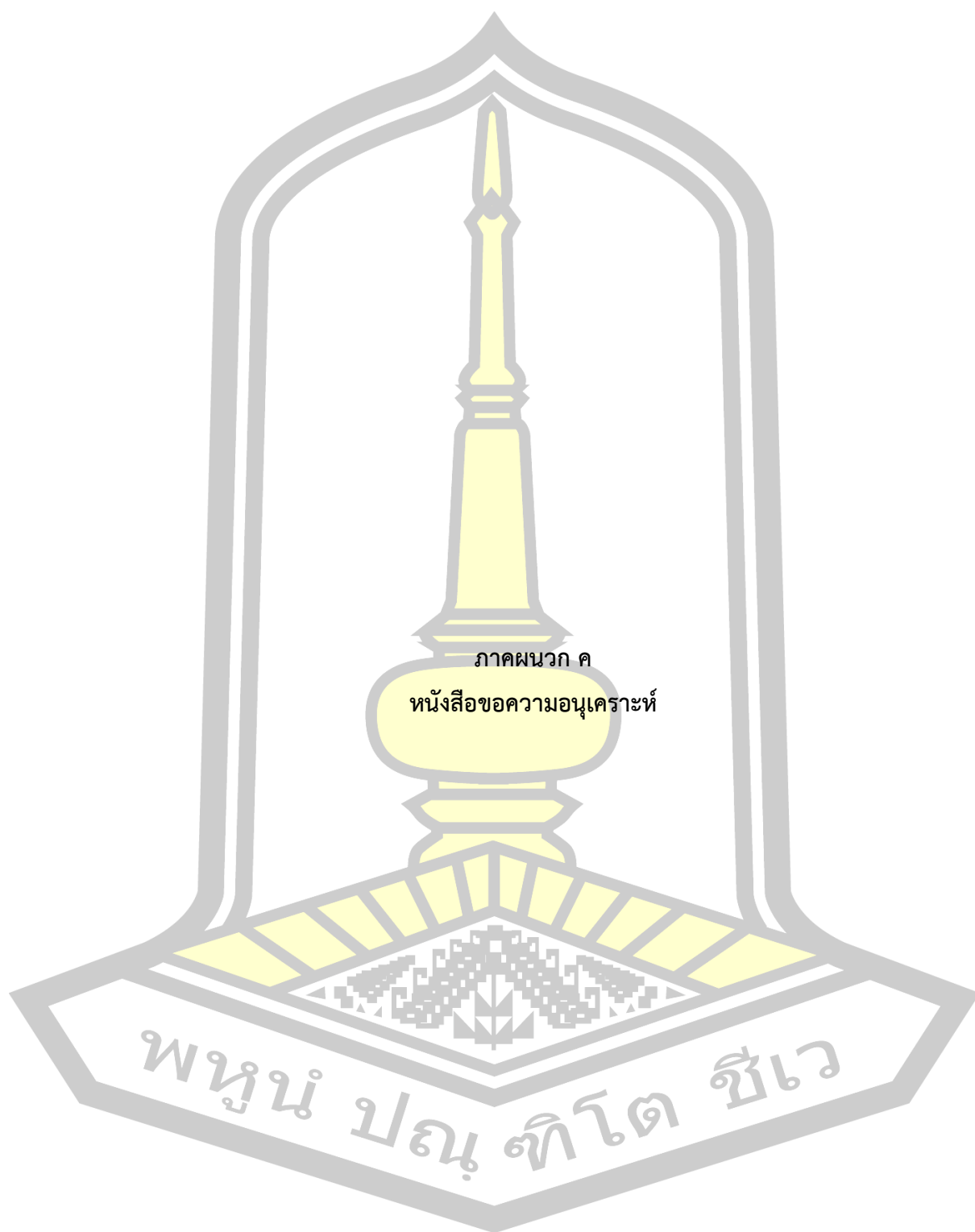


ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น				
ข้อที่	สภาพปัจจุบัน	ความเชื่อมั่น	สภาพที่พึงประสงค์	ความเชื่อมั่น
ข้อที่ 1	.369	.826	.423	.878
ข้อที่ 2	.291		.368	
ข้อที่ 3	-.048		.068	
ข้อที่ 4	-.165		-.060	
ข้อที่ 5	.455		.542	
ข้อที่ 6	.396		.466	
ข้อที่ 7	.547		.557	
ข้อที่ 8	.081		.197	
ข้อที่ 9	.303		.389	
ข้อที่ 10	.445		.523	
ข้อที่ 11	.055		.163	
ข้อที่ 12	.221		.298	
ข้อที่ 13	.287		.359	
ข้อที่ 14	.342		.413	
ข้อที่ 15	-.066		.046	
ข้อที่ 16	.430		.458	
ข้อที่ 17	.138		.195	
ข้อที่ 18	.284		.305	
ข้อที่ 19	.464		.495	
ข้อที่ 20	.067		.165	
ข้อที่ 21	.385		.452	
ข้อที่ 22	.348		.384	
ข้อที่ 23	.061		.166	
ข้อที่ 24	.410		.433	

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น				
ข้อที่	สภาพปัจจุบัน	ความเชื่อมั่น	สภาพที่พึงประสงค์	ความเชื่อมั่น
ข้อที่ 25	.273		.315	
ข้อที่ 26	.227		.308	
ข้อที่ 27	.239		.325	
ข้อที่ 28	.298		.391	
ข้อที่ 29	.216		.310	
ข้อที่ 30	.260		.323	
ข้อที่ 31	.392		.433	
ข้อที่ 32	.369		.398	
ข้อที่ 33	.083		.154	
ข้อที่ 34	.320		.389	
ข้อที่ 35	.421		.454	
ข้อที่ 36	.372		.450	
ข้อที่ 37	.447		.476	
ข้อที่ 38	.518		.522	
ข้อที่ 39	.544		.552	
ข้อที่ 40	.219		.319	
ข้อที่ 41	.377		.436	
ข้อที่ 42	.240		.346	
ข้อที่ 43	.340		.417	
ข้อที่ 44	.159		.299	
ข้อที่ 45	.462		.520	

สรุป ค่าอำนาจจำแนกรายข้อทุกข้อเป็นไปตามเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.20 – 1.00 เป็นข้อคำถามที่ดีสามารถนำไปใช้ได้ และผู้วิจัยนำค่าอำนาจจำแนกมาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient: α) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ สภาพปัจจุบันเท่ากับ .826 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .878 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถือ



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์

พูน ปณ จิต ชีเว



บันทึกข้อความ

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

ที่ อว 0605.5(2)/ว985

วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

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

ที่ อว 0605.5(2)/ว985

วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วราพร เอรารธรรม์

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสุอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว985

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสมฤทธิ์ โคตรโสภณ

ด้วย นางสาวพุ่มพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนากาวะผู้นำ เจริญวัดกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4371-9800 ต่อ 6216



ที่ อว 0605.5(2)/ว985

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ศึกษาพิเศษ ณวัฒน์ จันทเขต

ด้วย นางสาวพุ่มพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนากาวะผู้นำ เจริญวัดกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ กุสออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4371-9800 ต่อ 6216



ที่ อว 0605.5(2)/ว985

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นายวรากร บุญสิทธิ์

ด้วย นางสาวพุ่มพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนากาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4371-9800 ต่อ 6216



ที่ อว 0605.5(2)/ 1562

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ กุสุอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0902921464



ที่ อว 0605.5(2)/ 1563

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวปทุมพร นามวิชา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0902921464



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1564

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองทุ่ม

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0902921464



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1564

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพยัคฆภูมิพิสัย

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0902921464



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1564

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวาปีปทุม

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0902921464



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1564

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนบ่อ

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0902921464



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1564

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน นางสาวขวัญสุตา ไวยะมุข

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรม พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ ศึกษา ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าสัมภาษณโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0902921464



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1564

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน นางสาวนันธิญา เวสา

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรม พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ ศึกษา ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าสัมภาษณโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0902921464



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1564

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน นายพลศักดิ์ มอญดี

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0902921464



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1565

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการสุมนา เนื่องไยยศ

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 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
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0902921464

พูน ปณ ทัโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1565

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์ฯ ศรีธรรม

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0902921464



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1565

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ศึกษาธิการ ศักดิ์ดา ปาสนานำ

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ กุสุอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0902921464



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1565

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ศึกษาธิการ วัฒนคุณ จันทเขต

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0902921464



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1565

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสมเพชร มัชปะโม

ด้วย นางสาวปทุมพร นามวิชา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 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 0902921464



ภาคผนวก ง

คู่มือการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2



โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

Innovative Leadership Development Program for School Administrators Under
the Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 2

จัดทำโดย

นางสาวปทุมพร นามวิชา

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พหุ ประจักษ์ ชีวะ

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

โปรแกรมนี้นพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการและความสำคัญ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ การดำเนินการตาม โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และได้อธิบาย รายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้อาจจะเป็นคู่มือสำหรับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และ สถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูล สำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่คอย ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้อาจสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ปทุมพร นามวิชา

นิสิตระดับปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

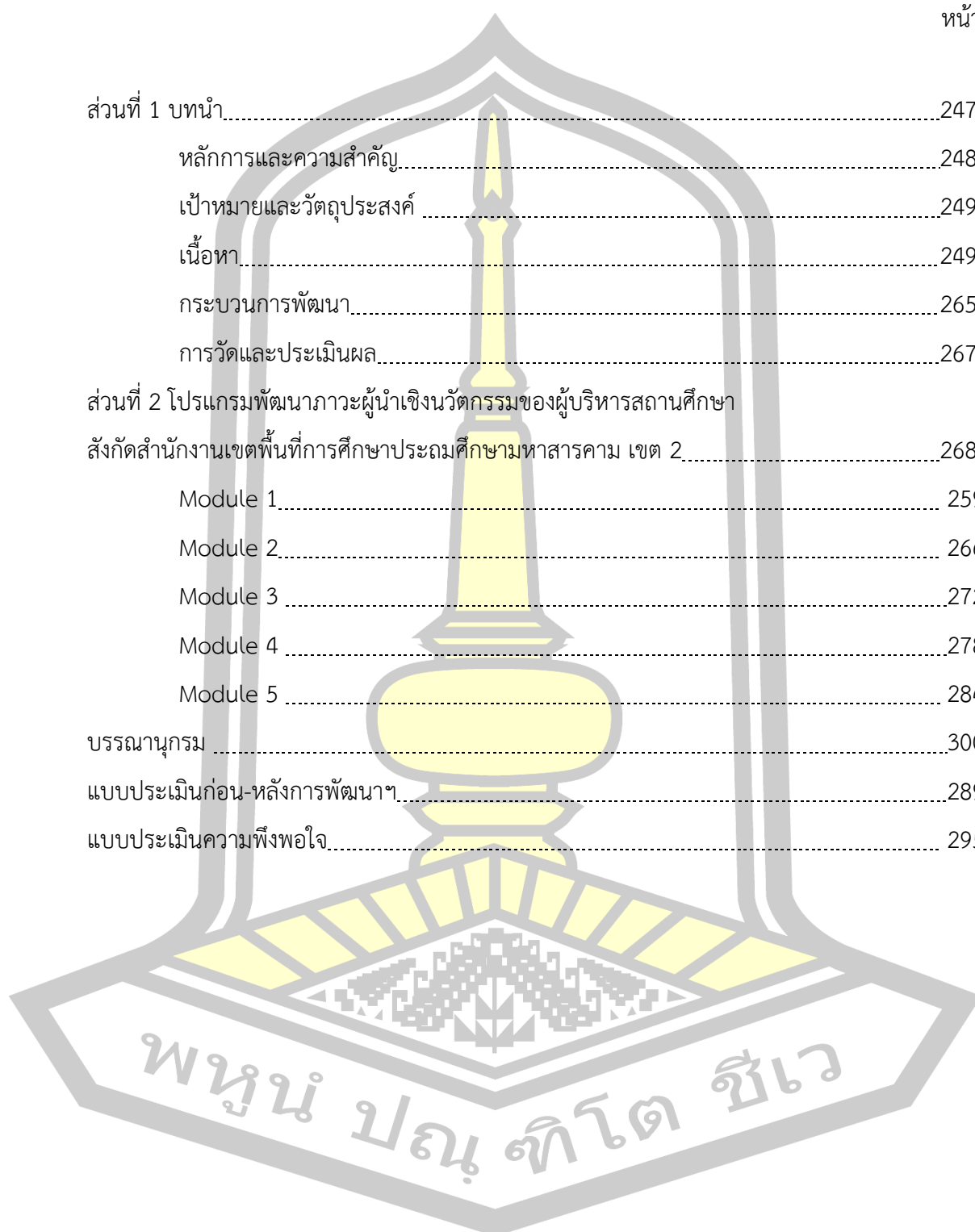
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

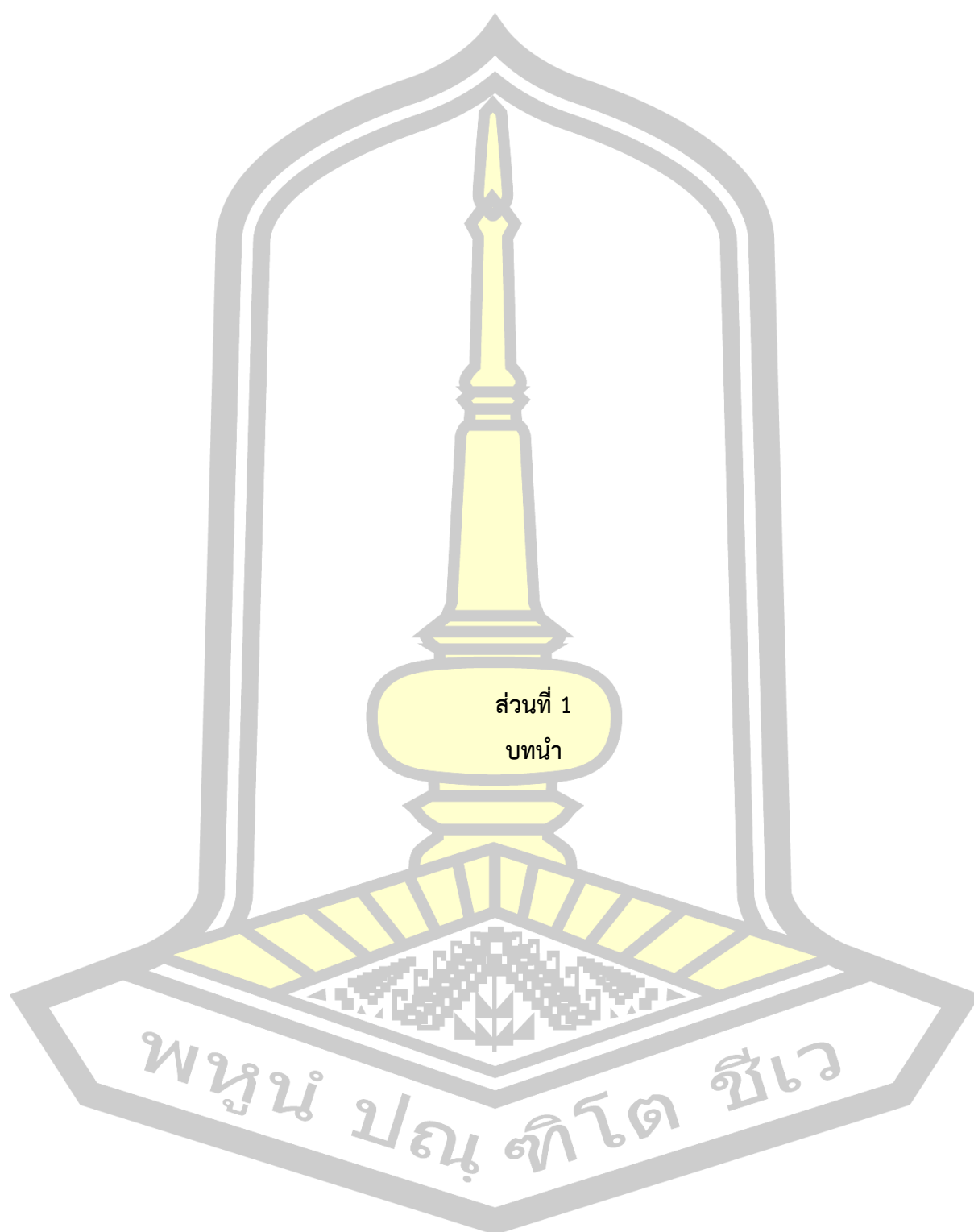
พูน ปณ จิต โส

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 บทนำ.....	247
หลักการและความสำคัญ.....	248
เป้าหมายและวัตถุประสงค์	249
เนื้อหา.....	249
กระบวนการพัฒนา.....	265
การวัดและประเมินผล.....	267
ส่วนที่ 2 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	268
Module 1.....	259
Module 2.....	266
Module 3	272
Module 4	278
Module 5	284
บรรณานุกรม	300
แบบประเมินก่อน-หลังการพัฒนา.....	289
แบบประเมินความพึงพอใจ.....	295





หลักการและความสำคัญ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาสู่ความยั่งยืนและทันสมัย โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรและสังคม จากการศึกษาของ จีราภา ประพันธ์พัฒน์ (2562) พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลายด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม อันนำไปสู่การปรับตัวเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศชาติและในระดับองค์กรเป็นอย่างมาก โดยได้มีการกำหนดนโยบายในการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและมีการวางแผนเพื่อนำพาประเทศ ไปสู่การเป็นประเทศที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้วิกฤตการณ์และสร้างความยั่งยืน ในการพัฒนาประเทศ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดและ แนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร (กุลชลี จงเจริญ, 2561)

การศึกษาของ แพรวพรรณ เปรมลาก (2565) ยังชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยผู้บริหารควรมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง การใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การสร้างองค์กรนวัตกรรม การมีวิสัยทัศน์ และการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การพัฒนาการศึกษามีประสิทธิภาพและยั่งยืน การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากช่วยเสริมสร้างความสามารถในการนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรและการตอบสนองต่อความท้าทายในโลกยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพ (ลัดดาวัลย์ ชาติโย, 2566) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างและพัฒนาองค์กรให้สามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน และส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ในสถานศึกษา การพัฒนาโปรแกรมนี้จึงช่วยเพิ่มความสามารถ

ในการจัดการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการศึกษาในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วราพงษ์ ทาตุย, 2565)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารการศึกษาโดยตรงในการศึกษาทุกระดับ ผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดผลงานที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องการให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด และในปัจจุบันยังไม่มีหลักสูตรหรือกระบวนการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อเสริมสร้างให้ ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้วิธีการในการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

เป้าหมายและวัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมและนำความรู้ความสามารถด้านการสร้างและพัฒนานวัตกรรมไปใช้ในการเพิ่มมูลค่า ยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันให้แก่องค์กรในสภาวะการณ์ของโลกแห่งพลวัต

เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แบ่งออกเป็น 5 โมดูลดังนี้

Module 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure) หมายถึง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต้อง

สนับสนุนการทดลองสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว การให้การสนับสนุนในลักษณะนี้ช่วยให้ทีมงานมีความมั่นใจในการทดลองแนวทางใหม่ ๆ โดยการเรียนรู้จากความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง แนวทางนี้ช่วยสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างสำหรับการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด (Improvement from mistakes) หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ แม้จะมีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาด และสนับสนุนให้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับความล้มเหลว ผู้อำนวยการยังส่งเสริมให้ทบทวนข้อผิดพลาดเพื่อหาแนวทางแก้ไขและพัฒนา พร้อมทั้งส่งเสริมให้แบ่งปันประสบการณ์จากข้อผิดพลาดเป็นกรณีศึกษาสำหรับเพื่อนร่วมงาน และพัฒนาทักษะการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทีมงานสามารถรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- 1.1 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ แม้จะมีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาด
- 1.2 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับความล้มเหลว
- 1.3 ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ทบทวนข้อผิดพลาดเพื่อหาแนวทางแก้ไขและพัฒนา
- 1.4 ผู้อำนวยการส่งเสริมให้แบ่งปันประสบการณ์จากข้อผิดพลาดเป็นกรณีศึกษาสำหรับเพื่อนร่วมงาน
- 1.5 ผู้อำนวยการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการความเสี่ยง

2. การวิเคราะห์ความผิดพลาด (Error analysis) หมายถึง การสนับสนุนให้พูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยเมื่อเกิดข้อผิดพลาด เพื่อเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงลบ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการพัฒนาตนเองและทีมงาน ประกอบด้วย

- 2.1 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้พูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยเมื่อเกิดข้อผิดพลาด
- 2.2 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงลบ

3. การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย (Creating a safe atmosphere) หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลว และสนับสนุนการทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการนำเสนอไอเดียต่าง ๆ ผู้อำนวยการยังเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์เพื่อกระตุ้นให้เกิดไอเดียที่สร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนา พร้อมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพ และให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่บุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างควม
มั่นใจในการทำงาน ประกอบด้วย

- 3.1 ผู้อำนวยการสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลว
- 3.2 ผู้อำนวยการสนับสนุนการทดลองแนวทางใหม่ ๆ
- 3.3 ผู้อำนวยการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์เพื่อกระตุ้นให้เกิดไอเดียที่
สร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนา
- 3.4 ผู้อำนวยการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 3.5 ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่บุคลากร

Module 2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a clear vision) หมายถึง
การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กรสามารถมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการเน้นการ
กำหนด "เหตุผล" ที่ชัดเจนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจร่วม
และให้ความหมายในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ยังช่วยให้สามารถนำทางความซับซ้อนและความไม่
แน่นอนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. การท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ (Challenge and inspire) หมายถึง
การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งทำ
ให้วิสัยทัศน์นั้นเข้าใจได้ง่าย เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา
องค์กร ประกอบด้วย

1.1 ผู้อำนวยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้บุคลากร
พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และสามารถเข้าใจได้ง่าย

2. ความชัดเจนและเข้าใจง่าย (Clarity and simplicity) หมายถึง การกำหนด
วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและ
เป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.2 ผู้อำนวยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ง่าย

3. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) หมายถึง การสื่อสาร
วิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและให้ทุกระดับของบุคลากรเข้าใจตรงกัน เพื่อให้เกิดความ
สอดคล้องในการทำงานและทิศทางเดียวกันในการพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย

3.1 ผู้อำนวยการสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเข้าใจตรงกันใน
ทุกระดับของบุคลากร

4. ค่านิยมหลัก (Core value) หมายถึง การตัดสินใจและดำเนินงานในโรงเรียนตาม
วิสัยทัศน์และค่านิยมหลักที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทุกการกระทำและการตัดสินใจสะท้อนถึงความมุ่งมั่นใน
การพัฒนาโรงเรียนอย่างมีเป้าหมายและเป็นไปตามหลักการที่วางไว้ ประกอบด้วย

4.1 ผู้อำนวยการตัดสินใจและดำเนินงานในโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักที่กำหนดไว้

5. จุดประสงค์ (Purpose) หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ผู้อำนวยการยังพัฒนาความสามารถในการมองเห็นภาพรวม และสร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นผลลัพธ์และความยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งประเมินและวัดผลความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

5.1 ผู้อำนวยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

5.2 ผู้อำนวยการพัฒนาความสามารถในการมองเห็นภาพรวม และสร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นผลลัพธ์และความยั่งยืน

5.3 ผู้อำนวยการประเมินและวัดผลความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

Module 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation)

กระบวนการที่ผู้นำใช้กระตุ้นและเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน โดยต้องจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการแบ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถของแต่ละบุคคล สื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ปัญหาร่วมกัน ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนการพัฒนา (Support for development) หมายถึง การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาการสอนและการทำงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นการพัฒนาและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้แรงบันดาลใจในการรับมือกับความท้าทาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ประกอบด้วย

1.1 ผู้อำนวยการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาการสอนและการทำงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน

1.2 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นการพัฒนาและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ผู้อำนวยการให้แรงบันดาลใจในการรับมือกับความท้าทาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์

2. ความสัมพันธ์ในทีม (Team relationships) หมายถึง การทำงานร่วมกันอย่างมีความสามัคคี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน และสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

2.1 ผู้อำนวยการส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีความสามัคคี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย

2.2 ผู้อำนวยการเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน และสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น

3. การยอมรับและให้คุณค่า (Recognition and appreciation) หมายถึง การแสดงความชื่นชมและยอมรับในความสำเร็จของบุคลากรอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนและได้รับโอกาสที่เหมาะสม นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังยอมรับและให้การสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่ และมีทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีใน ประกอบด้วย

3.1 ผู้อำนวยการแสดงความชื่นชมและยอมรับในความสำเร็จของบุคลากรอย่างเหมาะสม และสนับสนุนให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนและได้รับโอกาสที่เหมาะสม

3.2 ผู้อำนวยการยอมรับและให้การสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่ และมีทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Module 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคคลและองค์กร ผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และความร่วมมือ โดยมีบทบาทสำคัญของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์และกระตุ้นให้เกิดการปรับตัว นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแนวทางแบบเป็นขั้นตอน รวมถึงการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของบุคคล ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน (Current situation analysis) หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังสื่อสารความท้าทายและโอกาสที่โรงเรียนกำลังเผชิญอย่างชัดเจน พร้อมสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1 ผู้อำนวยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง

1.2 ผู้อำนวยการสื่อสารความท้าทายและโอกาสที่โรงเรียนกำลังเผชิญอย่างชัดเจน และสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Personnel engagement) หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรเกิดจากการที่ผู้อำนวยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรและรับฟังข้อเสนอแนะจากทีมงานเพื่อปรับปรุงแนวทางใหม่ ๆ และตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริง พร้อมทั้งสนับสนุนทีมงานในการทดลองแนวทางใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

2.1 ผู้อำนวยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรและรับฟังข้อเสนอแนะจากทีมงานเพื่อปรับปรุงแนวทางใหม่ ๆ

2.2 ผู้อำนวยการตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริง พร้อมทั้งสนับสนุนทีมงานในการทดลองแนวทางใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความล้มเหลว

3. การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ (Support for experimentation and creativity) หมายถึง การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทีมงานและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการประเมินผลและติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

3.1 ผู้อำนวยการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทีมงานและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

3.2 ผู้อำนวยการประเมินผลและติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลง

Module 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment) บริบทที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโตที่ช่วยให้บุคคลกล้าเผชิญกับความท้าทายและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation) หมายถึง การสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจและทำให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญของบทบาทตนเองในการพัฒนาองค์กร และผู้อำนวยการยังชื่นชมและให้กำลังใจบุคลากรเมื่อมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างความรู้สึกรับคุณค่าและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในทีมงาน ประกอบด้วย

1.1 ผู้อำนวยการสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจและทำให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญของบทบาทตนเองในการพัฒนาองค์กร

1.2 ผู้อำนวยการชื่นชมและให้กำลังใจบุคลากรเมื่อมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าในทีม

2. การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การมีช่องทางการสื่อสารและประสานงานที่สะดวกและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

2.1 ผู้อำนวยการมีช่องทางการสื่อสารและประสานงานที่สะดวกและมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

2.2 ผู้อำนวยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงานและสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมไปใช้

3. การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ความคิดเห็นได้รับการรับฟังและนำไปพิจารณา นอกจากนี้ ผู้อำนวยการยังสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาองค์กร และสร้างทีมที่มีความหลากหลายเพื่อส่งเสริมการเติบโตและพัฒนาตนเองในอนาคต ประกอบด้วย

3.1 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ความคิดเห็นได้รับการรับฟังและนำไปพิจารณา

3.2 ผู้อำนวยการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาองค์กร และสร้างทีมที่มีความหลากหลายเพื่อให้เกิดการเติบโตและพัฒนาตนเองในอนาคต

กระบวนการพัฒนา

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงานสำหรับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70: 20: 10 ซึ่งประกอบด้วย

1. 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by experience) ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติงานจริง

2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by others) ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน และการเป็นพี่เลี้ยง

3. 10 % การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by courses) ประกอบด้วย การฝึกอบรม และการศึกษาดูงานด้วยตนเอง

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	จำนวนชั่วโมง ในการพัฒนา
1. เตรียมการก่อนการพัฒนา 1.1 ประเมินทิศทางการใช้โปรแกรมพัฒนา 1.2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ละลายพฤติกรรมของผู้ เข้ารับการพัฒนา 1.3 ทำแบบทดสอบก่อนการพัฒนา	อบรม	1
2. การดำเนินการพัฒนา 2.1 บรรยายเนื้อหา ประกอบด้วย 5 Module ดังนี้ Module 1 การสนับสนุนการทดลองและการ เรียนรู้จากความล้มเหลว Module 2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน Module 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับทีมงาน Module 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง Module 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย	อบรม	14
2.2 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็น เลิศ (Best practice) ด้านนวัตกรรมการบริหาร สถานศึกษาและการพัฒนาการศึกษา	ศึกษาดูงาน	32
2.3 บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงาน ของผู้เข้ารับการพัฒนา	เรียนรู้จากการ ปฏิบัติ	112
3. สรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา 3.1 นำเสนอรายงานผลการพัฒนาและแลกเปลี่ยน เรียนรู้	อบรม	1

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	จำนวนชั่วโมง ในการพัฒนา
3.2 สรุปและอภิปรายผลการพัฒนา		
3.3 ทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา		
รวม		160

การประเมินผล

การวัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาระหว่างการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง การทำแบบทดสอบก่อนการพัฒนา

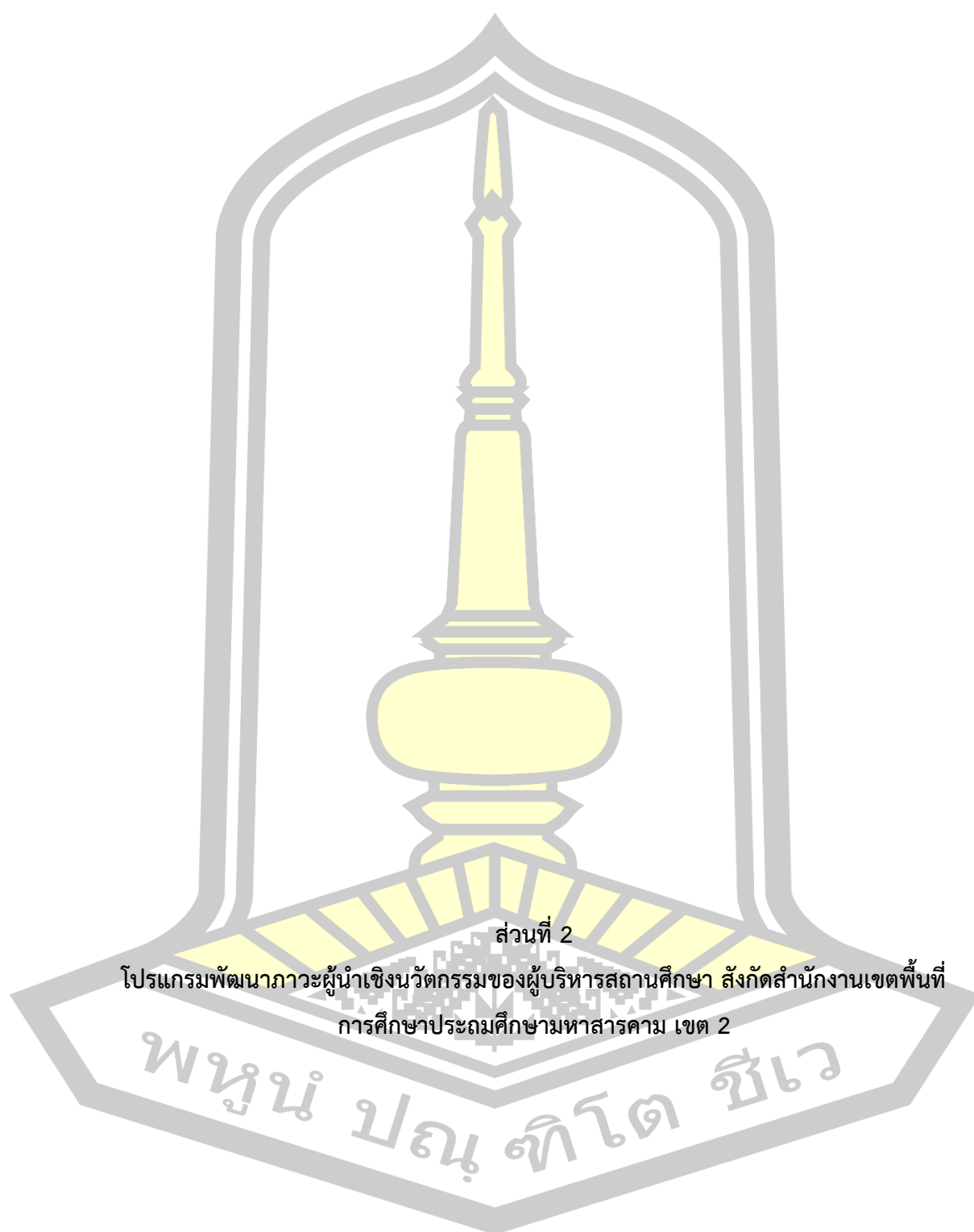
1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาระหว่างการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

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



Module 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure)

หลักการและความสำคัญ

การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure) หมายถึง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสนับสนุนการทดลองสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว การให้การสนับสนุนในลักษณะนี้ช่วยให้ทีมงานมีความมั่นใจในการทดลองแนวทางใหม่ ๆ โดยการเรียนรู้จากความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง แนวทางนี้ช่วยสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างสำหรับการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นักวิชาการ Kaufman (2021) กล่าวว่า การเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับนวัตกรรม และความล้มเหลวมักเกิดจากการเสี่ยง อย่างไรก็ตาม กฎุญแจสำคัญคือการไม่หลีกเลี่ยงความล้มเหลว แต่ต้องเรียนรู้จากมันและทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง Schein (2021) ยังระบุว่า ผู้นำคือผู้ที่สร้างและจัดการวัฒนธรรม โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับบุคคลในการทดลอง, เสี่ยง, และเรียนรู้จากความล้มเหลว

ดังนั้น การเรียนรู้จากความล้มเหลวถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรผู้นำ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทดลองและเสี่ยง โดยที่ไม่ต้องกลัวการถูกลงโทษจากความผิดพลาดความล้มเหลวไม่ควรเป็นอุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาผู้นำที่ดีจะเห็นคุณค่าของการเสี่ยงและการล้มเหลวในการกระตุ้นนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายและวัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ความเข้าใจนิยามเกี่ยวกับการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure) ได้แก่

การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด การวิเคราะห์ความผิดพลาด และการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด (Improvement from mistakes) หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ แม้จะมีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาด และสนับสนุนให้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับความล้มเหลว ผู้อำนวยการยังส่งเสริมให้ทบทวนข้อผิดพลาดเพื่อหาแนวทางแก้ไขและพัฒนา พร้อมทั้งส่งเสริมให้แบ่งปันประสบการณ์จากข้อผิดพลาดเป็นกรณีศึกษาสำหรับเพื่อนร่วมงาน และพัฒนาทักษะการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทีมงานสามารถรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวิเคราะห์ความผิดพลาด (Error analysis) หมายถึง การสนับสนุนให้พูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยเมื่อเกิดข้อผิดพลาด เพื่อเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงลบ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการพัฒนาตนเองและทีมงาน

3. การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย (Creating a safe atmosphere) หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลว และสนับสนุนการทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการนำเสนอไอเดียต่าง ๆ ผู้อำนวยการยังเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์เพื่อกระตุ้นให้เกิดไอเดียที่สร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนา พร้อมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่บุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างความมั่นใจในการทำงาน

กระบวนการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (Training) 2 ชั่วโมง

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์ โดยมีหัวข้อสำคัญ ดังนี้ 1) การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด 2) การวิเคราะห์ความผิดพลาด และ 3) การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและ ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- กิจกรรม PLC (Professional learning community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

- ใบกิจกรรม 1.1 กิจกรรม ล้มแล้วลุกใหม่: การเรียนรู้จากความล้มเหลวสู่ความสำเร็จ

- ใบบาง ที่ 1.1

2. การศึกษาดูงาน (Site visit) 4 ชั่วโมง

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

- กิจกรรมที่เลี้ยงในการสอนงาน หรือให้คำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ เพื่อนำไปใช้ในพัฒนาต่อไป

3. การฝึกปฏิบัติงานจริง (Intern training) 14 ชั่วโมง

- กิจกรรมมอบหมายงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองสถานศึกษาของตนเอง

- กิจกรรมการนำเสนอผลงานการเข้ารับการพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยน และสรุปการเรียนรู้การฝึกปฏิบัติ

การวัดและการประเมินผล

1. ประเมินผลงานจากใบบาง
2. แบบบันทึกการเรียนรู้
3. การสังเกต



ใบกิจกรรม 1.1

กิจกรรมลั้มแล้วลุกใหม่: การเรียนรู้จากความล้มเหลวสู่ความสำเร็จ

1. แบ่งกลุ่ม 5-6 คน
2. ให้สมาชิกในกลุ่มระดมความคิด โดยให้ค้นหาอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจนวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรจากนั้นรวบรวมประเด็นต่าง ๆ
3. เลือกงานหรือโครงการที่คุณต้องการทดลองหรือพัฒนาใหม่ ๆ
4. อธิบายวิธีการหรือกระบวนการที่คุณใช้ในการทดลอง
5. ทบทวนกระบวนการอีกครั้ง และวิเคราะห์ว่าอะไรที่สามารถปรับปรุงได้
6. นำเสนอกลุ่มละ 10 นาที (ขณะนั้นกลุ่มอื่นสามารถซักถามได้เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น)

พูน ปณ จิต ชีเว

ใบงาน Module 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure)

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

ส่วนที่ 1: การปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาด

1. อธิบายขั้นตอนที่ผู้อำนวยการควรทำเมื่อพบข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน

2. เมื่อเกิดความล้มเหลวในทีมงาน ผู้อำนวยการควรทำอย่างไรเพื่อให้ทีมงานสามารถเรียนรู้และปรับปรุงได้จากความล้มเหลว

3. คุณคิดว่าความล้มเหลวสามารถเป็นโอกาสในการพัฒนาได้อย่างไร? ยกตัวอย่างจากประสบการณ์ของคุณ

ส่วนที่ 2: การวิเคราะห์ความผิดพลาด

1. การวิเคราะห์ความผิดพลาดมีความสำคัญอย่างไรในการพัฒนาองค์กร

2. คุณคิดว่าผู้อำนวยการควรทำอย่างไรเพื่อให้ทีมงานสามารถเปิดใจรับฟังข้อผิดพลาดและวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์

3. เมื่อเกิดข้อผิดพลาด ผู้อำนวยการควรให้ความสำคัญกับข้อมูลใดในการวิเคราะห์และหาสาเหตุของความผิดพลาด

ส่วนที่ 3: การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย

1. ผู้อำนวยการควรสร้างบรรยากาศในองค์กรอย่างไรเพื่อให้ทีมงานรู้สึกปลอดภัยในการทดลองและเรียนรู้จากความล้มเหลว

2. คุณคิดว่าผู้อำนวยการสามารถสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยให้กับทีมงานได้อย่างไรเมื่อเกิดข้อผิดพลาด

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงานมีผลต่อการพัฒนาและนวัตกรรมในองค์กรอย่างไร

ส่วนที่ 4: สรุปการเรียนรู้

1. จากการอบรมครั้งนี้ คุณได้เรียนรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและการเรียนรู้จากความล้มเหลว

2. คุณสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรและทีมงานได้อย่างไร

3. อะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้อำนวยการควรทำในการจัดการกับความล้มเหลวในองค์กร

แบบบันทึกการเรียนรู้

ชื่อ.....

วันที่.....

เรื่อง.....

สิ่งที่ได้เรียนรู้

พูน ปณ จิโต ชีเว

ข้อสงสัย

Module 2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a clear vision)

หลักการและความสำคัญ

การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หมายถึง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กรสามารถมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการเน้นการกำหนด "เหตุผล" ที่ชัดเจนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจร่วมและให้ความหมายในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ยังช่วยให้สามารถนำทางความซับซ้อนและความไม่แน่นอนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการ Farhan (2024) ศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และแนวคิดนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวขององค์กร นอกจากนี้ Mafriqi (2023) กล่าวถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางที่มีเป้าหมายและมีความหมาย ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนในทีมมีความเข้าใจตรงกันและมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

เป้าหมายและวัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ประกอบด้วย การท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ ความชัดเจนและเข้าใจง่าย การสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และจุดประสงค์ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยเน้นการท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสารอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมทั้งยึดมั่น

ในค่านิยมหลักและจุดประสงค์ขององค์กร เพื่อเสริมศักยภาพผู้นำสถานศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เนื้อหา

1. การท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ (Challenge and inspire) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งทำให้วิสัยทัศน์นั้นเข้าใจได้ง่าย เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร
2. ความชัดเจนและเข้าใจง่าย (Clarity and simplicity) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและให้ทุกระดับของบุคลากรเข้าใจตรงกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในการทำงานและทิศทางเดียวกันในการพัฒนาโรงเรียน
4. ค่านิยมหลัก (Core value) หมายถึง การตัดสินใจและดำเนินงานในโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทุกการกระทำและการตัดสินใจสะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีเป้าหมายและเป็นไปตามหลักการและความสำคัญที่วางไว้
5. จุดประสงค์ (Purpose) หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ผู้อำนวยการยังพัฒนาความสามารถในการมองเห็นภาพรวม และสร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นผลลัพธ์และความยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งประเมินและวัดผลความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (Training) 6 ชั่วโมง
 - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์ โดยมีหัวข้อสำคัญ ดังนี้ 1) การท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ 2) ความชัดเจนและเข้าใจง่าย 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 4) ค่านิยมหลัก 5) จุดประสงค์
 - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
 - กิจกรรม PLC (Professional learning community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

- ใบกิจกรรม 2.1 กิจกรรม วิสัยทัศน์จูงคิดให้ชัดเจน

- ใบงาน ที่ 2.1

2. การศึกษาดูงาน (Site Visit) 12 ชั่วโมง

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

- กิจกรรมที่เลี้ยงในการสอนงาน หรือให้คำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ เพื่อนำไปใช้ในพัฒนาต่อไป

3. การฝึกปฏิบัติงานจริง (Intern training) 42 ชั่วโมง

- กิจกรรมมอบหมายงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองสถานศึกษาของตนเอง

- กิจกรรมการนำเสนอผลงานการเข้ารับการพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยน และสรุปการเรียนรู้การฝึกปฏิบัติ

การวัดและการประเมินผล

1. ประเมินผลงานจากใบงาน

2. แบบบันทึกการเรียนรู้

3. การสังเกต





ใบงาน Module 2

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. วิสัยทัศน์ มีความสำคัญอย่างต่อองค์กร และท่านมีแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์อย่างไร

2. อะไรเป็นแรงบันดาลใจที่ดีที่สุดที่สามารถช่วยให้ทีมของคุณพัฒนาความมุ่งมั่นและผลักดันตัวเองไปข้างหน้า

3. ค่านิยมหลักขององค์กรของคุณคืออะไร จะส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามค่านิยมเหล่านั้นได้อย่างไร

4. จุดประสงค์หลักขององค์กรของคุณคืออะไร และคุณจะสร้างความเข้าใจร่วมในทีมเกี่ยวกับจุดประสงค์นี้ได้อย่างไร

5. คุณจะสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ทุกคนในทีมเข้าใจและมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างไร

แบบบันทึกการเรียนรู้

ชื่อ.....

วันที่.....เรื่อง.....

สิ่งที่ได้เรียนรู้

พูน ปณ จิโต ชีเว

ข้อสงสัย

Module 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation)

หลักการและความสำคัญ

ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้กระตุ้นและเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน โดยต้องจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการแบ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถของแต่ละบุคคล สื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ปัญหาร่วมกัน Paredes-Saavedra และคณะ (2024) เน้นว่า การเป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมได้จะช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ในการเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น Choi และ Kim (2022) ได้กล่าวถึง "Regulatory fit" หรือการมีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้นำและพนักงาน ซึ่งจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานได้มากขึ้น ผู้นำที่สามารถเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในแง่ของการกระตุ้นแรงบันดาลใจและการทำงานจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เมื่อทีมงานได้รับแรงบันดาลใจจากผู้นำ พวกเขาจะทำงานได้ดีขึ้น มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

เป้าหมายและวัตถุประสงค์

ผู้เข้าอบรมเข้าใจความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ทั้งด้านการสนับสนุน การพัฒนา ความสัมพันธ์ในทีม และการยอมรับและให้คุณค่า เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจแก่ผู้เข้าอบรมในการเป็นผู้นำที่สามารถจูงใจทีมงาน โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมการพัฒนา ความสัมพันธ์เชิงบวก ในทีม และการยอมรับคุณค่าของบุคลากรอย่างเหมาะสม

เนื้อหา

1. การสนับสนุนการพัฒนา (Support for development) หมายถึง การส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาการสอนและการทำงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ ทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วม อบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นการพัฒนาและการทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้แรงบันดาลใจในการรับมือกับความท้าทาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมและ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร
2. ความสัมพันธ์ในทีม (Team relationships) หมายถึง การทำงานร่วมกันอย่างมีความ สามัคคี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน และสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการรับฟัง ความคิดเห็น เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ
3. การยอมรับและให้คุณค่า (Recognition and appreciation) หมายถึง การแสดงความ ชื่นชมและยอมรับในความสำเร็จของบุคลากรอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรแสดง ศักยภาพของตนและได้รับโอกาสที่เหมาะสม นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังยอมรับและให้การสนับสนุน ทีมงานอย่างเต็มที่ และมีทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีใน

กระบวนการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (Training) 1 ชั่วโมง
 - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์ โดยมีหัวข้อ สำคัญ ดังนี้ 1) การสนับสนุนการพัฒนา 2) ความสัมพันธ์ในทีม และ 3) การยอมรับและให้คุณค่า
 - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนากับเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญ ของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
 - กิจกรรม PLC (Professional learning community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือ ข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา
 - ใบกิจกรรม 3.1 กิจกรรม สร้างแรงบันดาลใจที่ก็ต้องการ
 - ใบงาน ที่ 3.1

2. การศึกษาดูงาน (Site visit) 2 ชั่วโมง

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

- กิจกรรมพี่เลี้ยงในการสอนงาน หรือให้คำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ เพื่อนำไปใช้ในพัฒนาต่อไป

3. การฝึกปฏิบัติงานจริง (Intern training) 7 ชั่วโมง

- กิจกรรมมอบหมายงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองสถานศึกษาของตนเอง

- กิจกรรมการนำเสนอผลงานการเข้ารับการพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยน และสรุปการเรียนรู้การฝึกปฏิบัติ

การวัดและการประเมินผล

1. ประเมินผลงานจากใบงาน
2. แบบบันทึกการเรียนรู้
3. การสังเกต



ใบกิจกรรม 3.1

กิจกรรม สร้างแรงบันดาลใจที่ก็ต้องการ

ขั้นตอนการทำกิจกรรม

1. แบ่งทีมงานออกเป็น ขนาด 5-6 คน
2. ให้แต่ละกลุ่มคิดคำถามที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น
 - เราจะช่วยกันทำให้ทีมของเราบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร
 - สิ่งที่เราสามารถทำได้เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จร่วมกันในทีมคืออะไร
3. ให้สมาชิกในกลุ่มเล่าเรื่องราวที่พวกเขาเคยพบเจอในชีวิตที่ทำให้พวกเขามีแรงบันดาลใจในการทำงาน หรือการเผชิญกับอุปสรรคต่าง ๆ ที่นำมาซึ่งการพัฒนา
4. ให้กลุ่มระดมความคิดโดยการใช้ เทคนิค "SWOT" (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) หรือ "5W1H" (What, Why, Where, When, Who, How) เพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาและสร้างแรงบันดาลใจในทีม
5. เป้าหมายเหล่านี้ควรเป็นเป้าหมายที่ท้าทาย แต่สามารถบรรลุได้ด้วยการร่วมมือกันของทีม
6. ให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม รวมถึงเป้าหมายและแผนการดำเนินงานที่ออกแบบมา ไม่เกิน 10 นาที
6. หลังจากการนำเสนอแต่ละกลุ่มให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากกลุ่มอื่น ๆ

ใบงาน Module 3

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ทำไมการสร้างแรงบันดาลใจในทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

.....

.....

2. ผู้นำควรทำอะไรเพื่อให้ทีมงานรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

.....

.....

3. การสนับสนุนการพัฒนามีผลอย่างไรต่อการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน

.....

.....

4. สิ่งใดในตัวผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับและให้คุณค่าให้กับทีมงานได้ดีที่สุด เพราะเหตุใด

.....

.....

5. การสร้างความสัมพันธ์ในทีมสามารถทำได้โดยใช้วิธีการใดบ้าง ยกตัวอย่าง

.....

.....

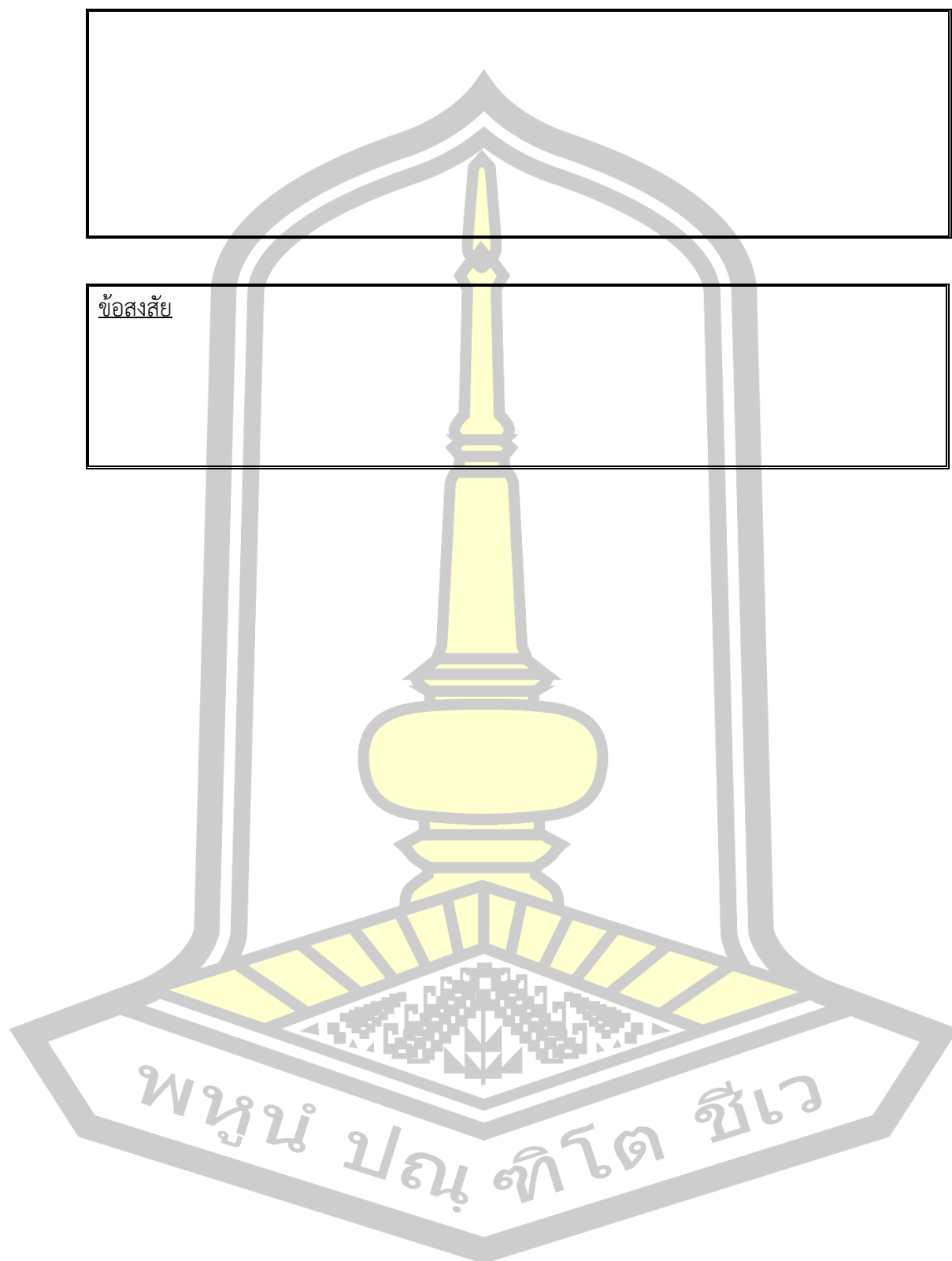
แบบบันทึกการเรียนรู้

ชื่อ.....

วันที่.....เรื่อง.....

สิ่งที่ได้เรียนรู้

พูน ปณ จิโต ชีเว



Module 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change)

หลักการและความสำคัญ

การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคคลและองค์กร ผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และความร่วมมือ โดยมีบทบาทสำคัญของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์และกระตุ้นให้เกิดการปรับตัว นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแนวทางแบบเป็นขั้นตอน รวมถึงการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของบุคคล นักวิชาการทางการศึกษา Battilana (2021) ระบุว่า การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ยังช่วยให้ทีมงานและสมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาและเติบโตขึ้นตามการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง Miller และ Thate (2024) ได้พัฒนา "Transformation assessment model (TAM)" ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการประเมินความจริงใจและความมีจริยธรรมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่มีจริยธรรมและความโปร่งใสไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว แต่ยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความยั่งยืนและมีผลในระยะยาว ดังนั้น การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่าจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรเติบโต แต่ยังช่วยเสริมสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

เป้าหมายและวัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

เนื้อหา

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน (Current situation analysis) หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังสื่อสารความท้าทายและโอกาสที่โรงเรียนกำลังเผชิญอย่างชัดเจน พร้อมสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Personnel engagement) หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรเกิดจากการที่ผู้อำนวยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรและรับฟังข้อเสนอแนะจากทีมงานเพื่อปรับปรุงแนวทางใหม่ ๆ และตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถทำได้จริง พร้อมทั้งสนับสนุนทีมงานในการทดลองแนวทางใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ (Support for experimentation and Creativity) หมายถึง การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทีมงานและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการประเมินผลและติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ

กระบวนการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (Training) 28 ชั่วโมง

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์ โดยมีหัวข้อสำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 3) การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
- กิจกรรม PLC (Professional learning community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา
- ใบกิจกรรม 4.1 กิจกรรม ก้าวสู่การเปลี่ยนแปลง
- ใบงาน ที่ 4.1

2. การศึกษาดูงาน (Site visit) 8 ชั่วโมง

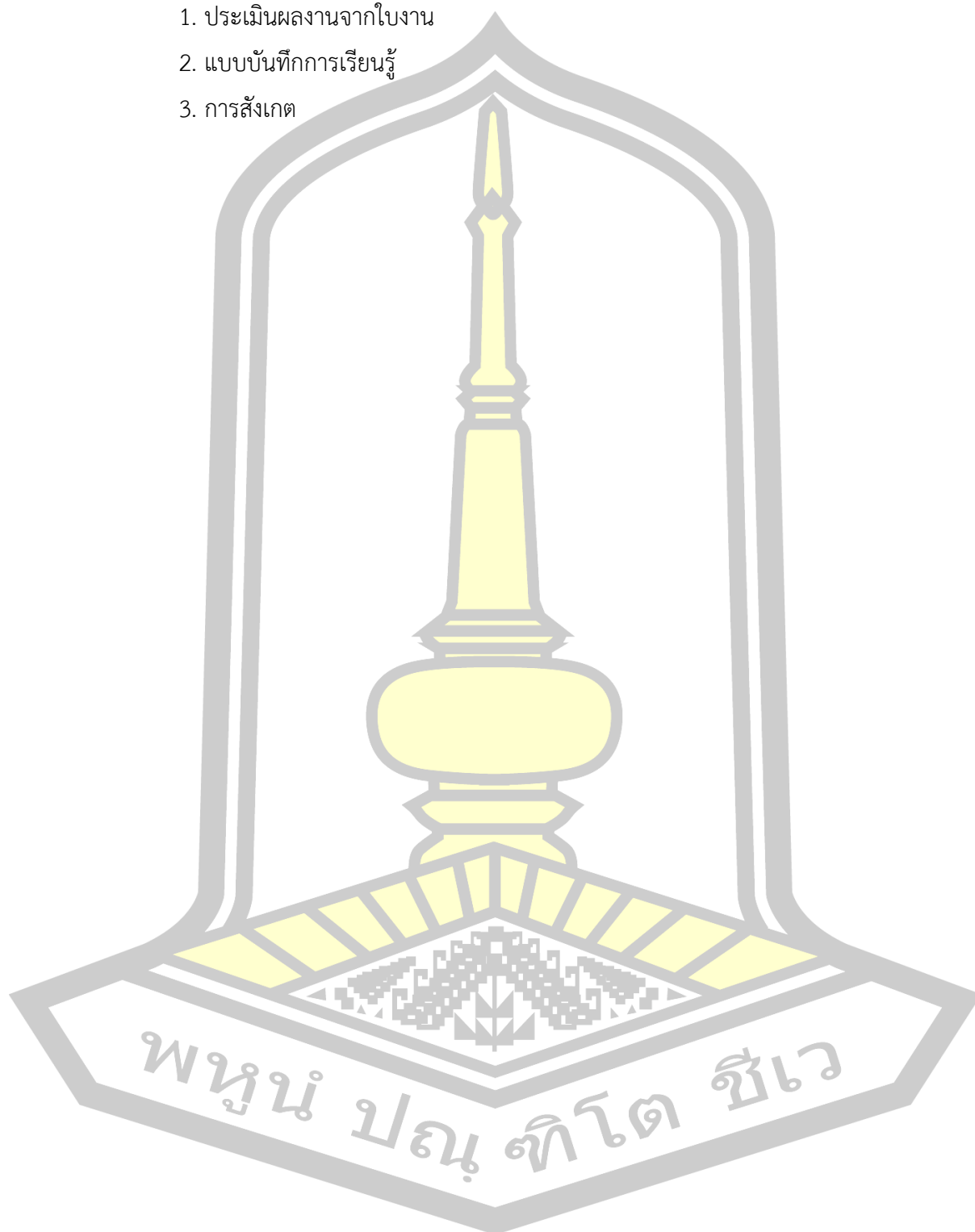
- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ
- กิจกรรมพี่เลี้ยงในการสอนงาน หรือให้คำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ เพื่อนำไปใช้ในพัฒนาต่อไป

3. การฝึกปฏิบัติงานจริง (Intern training) 4 ชั่วโมง

- กิจกรรมมอบหมายงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองสถานศึกษาของตนเอง
- กิจกรรมการนำเสนอผลงานการเข้ารับการพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยน และสรุปการเรียนรู้การฝึกปฏิบัติ

การวัดและการประเมินผล

1. ประเมินผลงานจากใบงาน
2. แบบบันทึกการเรียนรู้
3. การสังเกต



ใบกิจกรรม 4.1

กิจกรรม ก้าวสู่การเปลี่ยนแปลง

1. แบ่งกลุ่ม 5-6 คน
2. ให้สมาชิกระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถานศึกษาของตนที่คาดว่าจะ
จะเป็นปัญหา
3. แต่ละกลุ่มเลือกสภาพปัญหาที่สนใจมา 1 เรื่อง
4. ให้สมาชิกในกลุ่มระดมความคิดในหัวข้อ ก้าวสู่การเปลี่ยนแปลง: การสร้างแรงบันดาลใจ
และการสนับสนุนการพัฒนาองค์กร จากหัวข้อที่เลือกไว้
5. วิเคราะห์ตัวชี้วัดเรื่อง การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์
สภาพปัจจุบัน 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 3) การสนับสนุนการทดลองและความคิดสร้างสรรค์
ที่น่าจะส่งผลเชิงบวกต่อองค์กร
6. นำเสนอกลุ่มละ 5 – 7 นาที



ใบงาน Module 4

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ทำไมการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มความสำเร็จได้อย่างไร

3. ทำไมการสนับสนุนการทดลองและการคิดสร้างสรรค์จึงมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

4. หลังจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว องค์กรควรใช้วิธีใดในการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

5. การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้อย่างไร

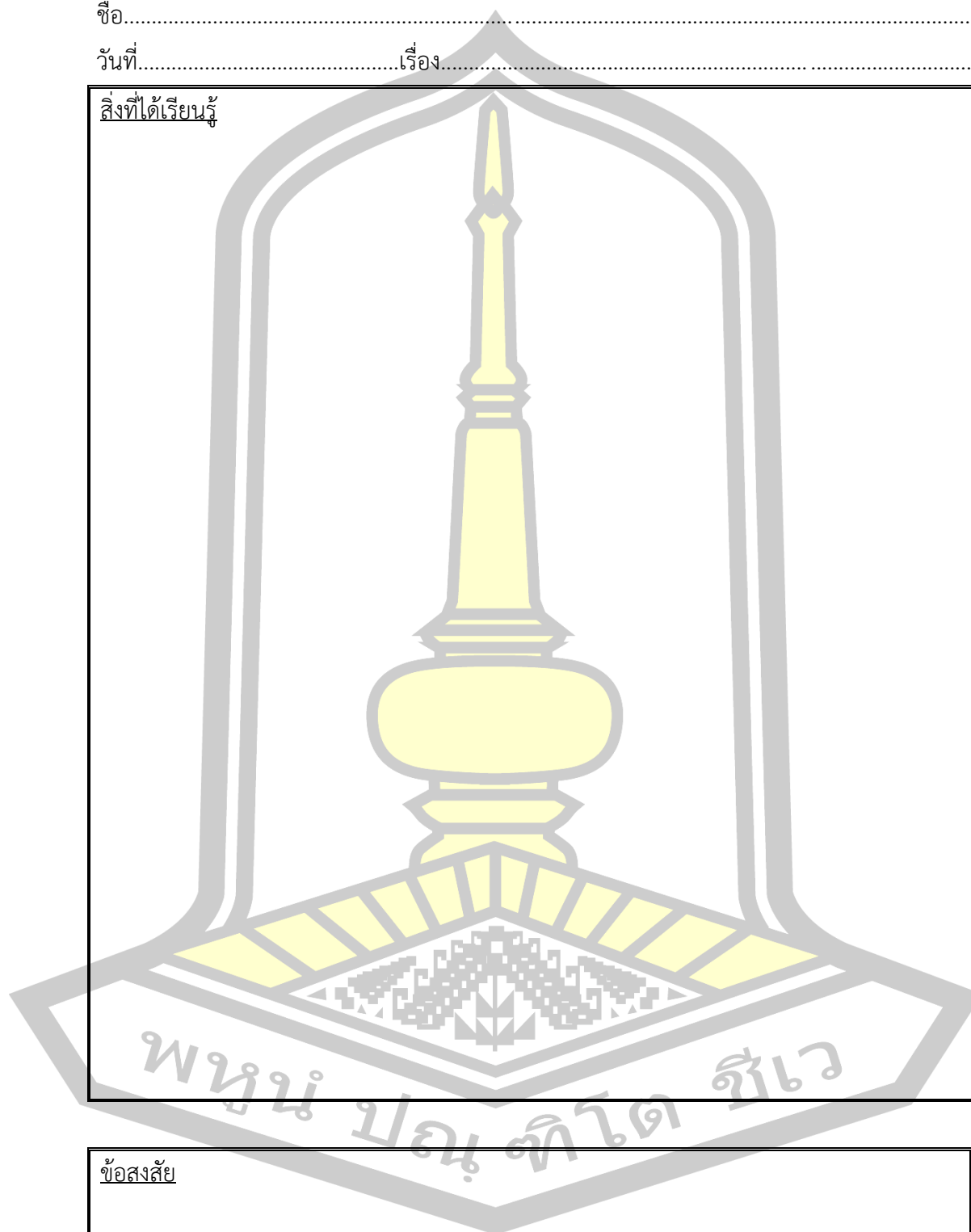
พูน ปณ ทิโต ชีเว

แบบบันทึกการเรียนรู้

ชื่อ.....

วันที่.....เรื่อง.....

สิ่งที่ได้เรียนรู้



ข้อสงสัย

Module 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment)

หลักการและความสำคัญ

การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย หมายถึง บริบทที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโตที่ช่วยให้บุคคลกล้าเผชิญกับความท้าทายและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง Palmer และคณะ (2021) กล่าวว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยเกี่ยวข้องกับการจัดแนวโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และกระบวนการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง Leithwood (2020) อธิบายบทบาทของผู้ผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของครูและนักเรียน ได้เน้นย้ำว่า "ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ" มีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยผู้นำควรส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครู การมีส่วนร่วมของครอบครัว และการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ จะเห็นได้ว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ โดยต้องจัดให้สอดคล้องทั้งโครงสร้าง วัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร

เป้าหมายและวัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ทั้งด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความร่วมมือ และการสร้างปฏิสัมพันธ์ อันจะส่งผลต่อส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโตที่ช่วยให้บุคคลกล้าเผชิญกับความท้าทายและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เนื้อหา

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation) หมายถึง การสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจและทำให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญของบทบาทตนเองในการพัฒนาองค์กร และผู้อำนวยการยังชื่นชมและให้กำลังใจบุคลากรเมื่อมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างความรู้สึกมีคุณค่าและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในทีมงาน
2. การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การมีช่องทางการสื่อสารและประสานงานที่สะดวกและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานร่วมกัน

3. การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ความคิดเห็นได้รับการรับฟังและนำไปพิจารณา นอกจากนี้ ผู้อำนวยการยังสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาองค์กร และสร้างทีมที่มีความหลากหลายเพื่อส่งเสริมการเติบโตและพัฒนาตนเองในอนาคต

กระบวนการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (Training) 3 ชั่วโมง
 - การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย โดยมีหัวข้อ สำคัญ ดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การสร้างความร่วมมือ และ 3) การสร้างปฏิสัมพันธ์
 - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนากับเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ
 - กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา
 - ใบกิจกรรม 5.1 กิจกรรม สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อเพื่อการพัฒนา
 - ใบงาน ที่ 5.1
2. การศึกษาดูงาน (Site Visit) 6 ชั่วโมง
 - ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ
 - กิจกรรมพี่เลี้ยงในการสอนงาน หรือให้คำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ เพื่อนำไปใช้ในพัฒนาต่อไป
3. การฝึกปฏิบัติงานจริง (Intern Training) 21 ชั่วโมง
 - กิจกรรมมอบหมายงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองสถานศึกษาของตนเอง
 - กิจกรรมการนำเสนอผลงานการเข้ารับการพัฒนาคความรู การแลกเปลี่ยน และสรุปการเรียนรู้การฝึกปฏิบัติ

การวัดและการประเมินผล

1. ประเมินผลงานจากใบงาน
2. แบบบันทึกการเรียนรู้
3. การสังเกต

ใบกิจกรรม 5.1

กิจกรรม สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อเพื่อการพัฒนา

1. แบ่งกลุ่มย่อย (3-5 คน)
2. ให้แต่ละกลุ่มระดมความคิดตอบคำถาม: หากคุณสามารถทำงานในที่ในฝัน บรรยากาศรอบตัวควรเป็นอย่างไร เขียนคำหรือวลีลงบนกระดาษหรือ post-it เช่น เปิดใจ รับฟัง ปลอดภัย เคารพกัน ฯลฯ
3. แשרและสรุปภาพรวม โดยตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอ 5-7 นาที
4. วิทยากรสรุปออกมาเป็นกลุ่มๆ เช่น ด้านอารมณ์ ด้านกายภาพ ด้านการสื่อสาร
5. เชื่อมโยงแนวคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น



ใบงาน Module 5

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. อธิบายแนวทางหรือวิธีการที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

2. ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่คุณเคยพบหรือจินตนาการ และอธิบายว่าผู้นำจะสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกทีมในสถานการณ์นั้นได้อย่างไร

.....

.....

.....

3. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในทีมส่งผลอย่างไรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน กรุณายกตัวอย่างประกอบ

.....

.....

.....

4. หากคุณต้องเริ่มสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในทีมใหม่ คุณจะเริ่มจากสิ่งใดก่อน และเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

5. ในฐานะผู้นำ คุณจะรับมืออย่างไรเมื่อพบว่าสมาชิกทีมบางคนไม่เปิดใจในการมีส่วนร่วมร่วมกับทีม

.....

.....

.....

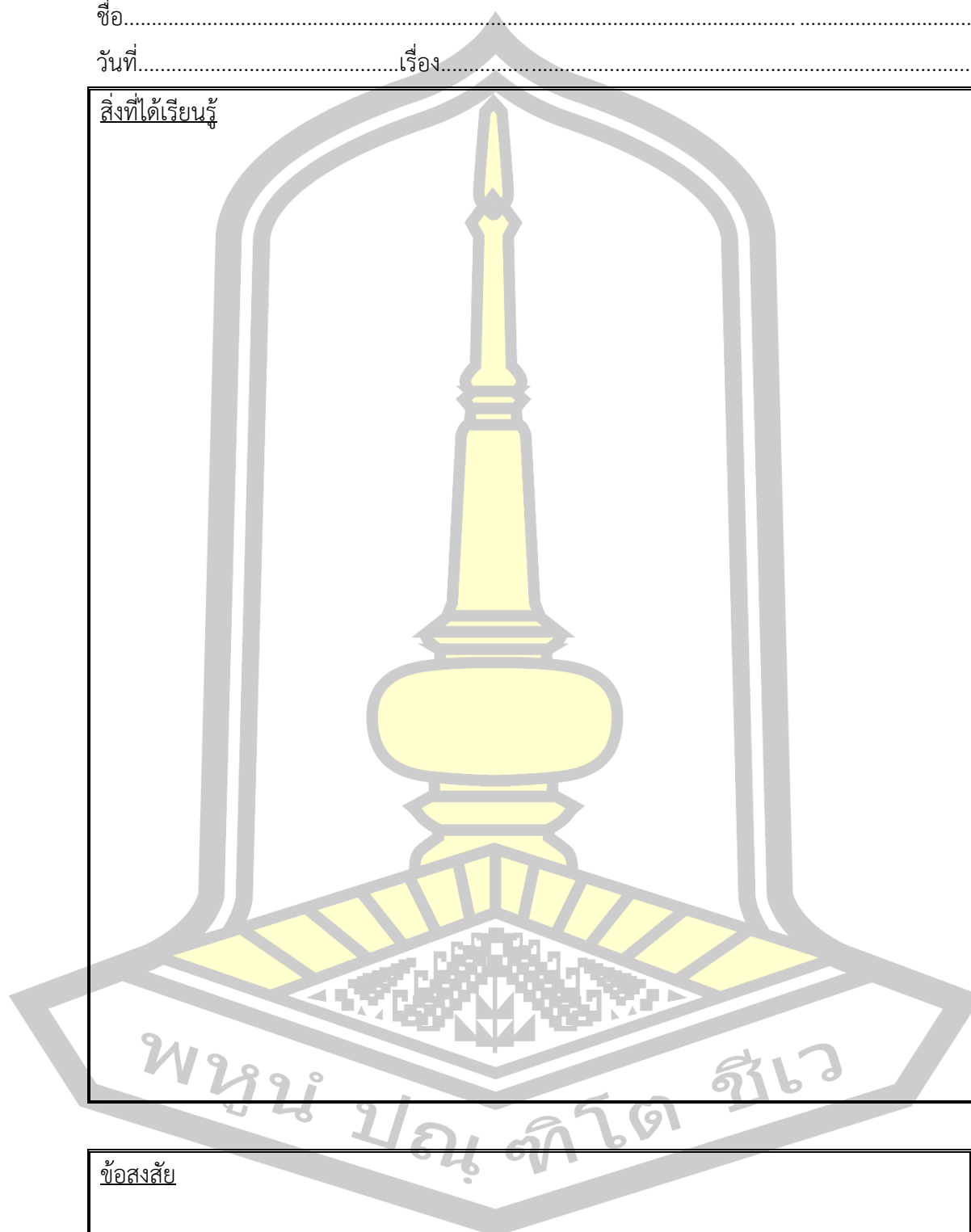
พจน ภาณุ จิตโต ชิว

แบบบันทึกการเรียนรู้

ชื่อ.....

วันที่.....เรื่อง.....

สิ่งที่ได้เรียนรู้

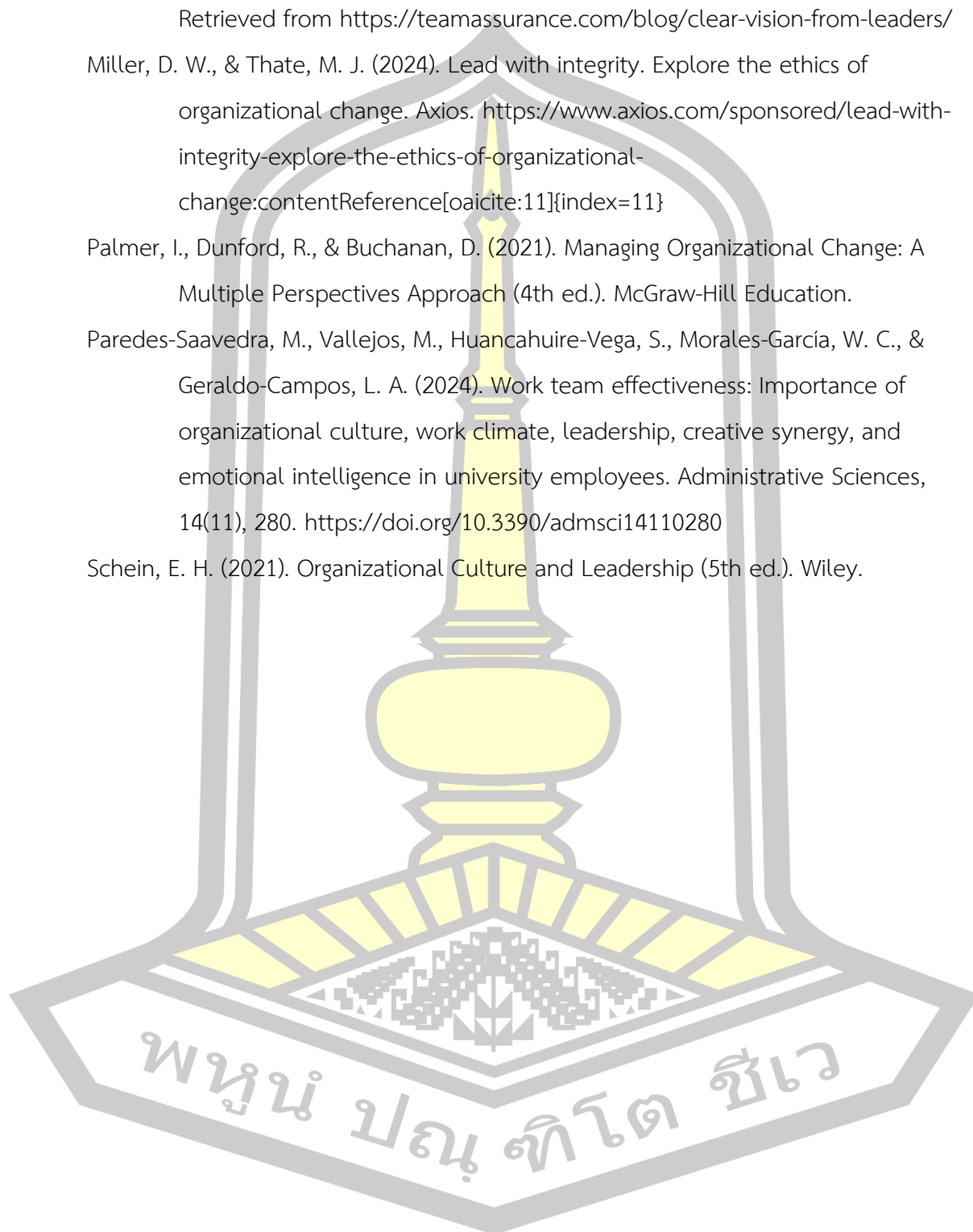


ข้อสงสัย

บรรณานุกรม

- กุลชลี จงเจริญ. (2562). การพัฒนาชุดฝึกอบรมผ่านเว็บเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย. วารสารครุศาสตร์, 47(1), 18-36.
- จิราภา ประพันธ์พัฒน์. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- แพรวพรรณ เปรมลาภ. (2565). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา. วารสารวิจัยการศึกษาสู่นาคต, 9(2), 120-135.
<https://doi.org/10.1234/jeduc.2025.008>
- ลัดดาวลย์ ชชชโย. (2566). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา. สถาบันการศึกษานานาชาติ, 3(1), 99-110. <https://doi.org/10.1234/isd.2026.012>
- วรพงษ์ ทาตุ้ย. (2565). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษา. การศึกษาเพื่อพัฒนา, 15(2), 45-60.
<https://doi.org/10.1234/jeduquality.2565>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). การส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียน: แนวทางการบริหารที่ยั่งยืน. กระทรวงศึกษาธิการ.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2021). Power, for all: How it works and why it's everyone's business. Simon & Schuster.
- Choi, J. N., & Kim, H. (2022). Does leader-follower regulatory fit matter? The role of regulatory fit in followers' organizational citizenship behavior. Journal of Management, 48(3), 627-650. <https://doi.org/10.1177/01492063221075588>
- Farhan, B. Y. (2024). Visionary leadership and innovative mindset for sustainable business development. ScienceDirect. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590051X24000285>
- Kaufman, H. E. (2021). Innovation and Failure: The Relationship Between Risk-Taking and Innovation Success. Journal of Business Research, 124, 415-427.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2020). Leading schools in times of change: Leadership for learning. Routledge.

- Mafrici, M. (2023). The power of a clear vision from leaders. TeamAssurance.
Retrieved from <https://teamassurance.com/blog/clear-vision-from-leaders/>
- Miller, D. W., & Thate, M. J. (2024). Lead with integrity. Explore the ethics of organizational change. Axios. [https://www.axios.com/sponsored/lead-with-integrity-explore-the-ethics-of-organizational-change:contentReference\[oaicite:11\]{index=11}](https://www.axios.com/sponsored/lead-with-integrity-explore-the-ethics-of-organizational-change:contentReference[oaicite:11]{index=11})
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. (2021). Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. *Administrative Sciences*, 14(11), 280. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>
- Schein, E. H. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.



แบบประเมินก่อน – หลังการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
2. ผู้ประเมิน ได้แก่ ตัวแทนครูที่เข้าร่วมการพัฒนาเป็นผู้ประเมินครูที่เข้าร่วมการพัฒนาด้วยกัน โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินที่มีการแสดงออกเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
3. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบประเมินที่มีข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งแบบประเมินเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้
 - 1 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด
 - 2 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับน้อย
 - 3 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง
 - 4 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับมาก
 - 5 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดระบุเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ประสบการณ์ทำงาน

() ต่ำกว่า 5 ปี

() มากกว่า 5 – 10 ปี

() มากกว่า 11 – 15 ปี

() มากกว่า 15 ปี

ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง: โปรดระบุเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Encouraging experimentation and learning from failure)						
1.1	สามารถนำการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้					
1.2	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปปรับปรุงพัฒนาจากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานได้					
1.3	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปวิเคราะห์และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานได้					
1.4	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและส่งเสริมการทดลองในองค์กรได้					
1.5	สามารถนำหลักการสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้					
2. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a clear vision)						
2.1	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและท้าทายสำหรับองค์กรได้					
2.2	นำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์					
2.3	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ง่ายและเข้าใจได้อย่างชัดเจน					

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
2.4	เข้าใจและยึดมั่นในค่านิยมหลักขององค์กรในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์					
2.5	สามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนได้					
3. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Team motivation)						
3.1	เข้าใจความสำคัญของการสนับสนุนการพัฒนาของทีมงาน					
3.2	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในทีมได้					
3.3	เข้าใจวิธีการยอมรับและให้คุณค่ากับบุคลากรในทีม					
3.4	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานในการบรรลุเป้าหมาย					
3.5	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการพัฒนาและความสัมพันธ์ที่ดีในทีมได้					
4. การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Encouraging and enabling change)						
4.1	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรเพื่อระบุจุดที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง					
4.2	เข้าใจความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง					
4.3	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปสนับสนุนและส่งเสริมการทดลองและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรได้					
4.4	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและทดลองแนวคิดใหม่ๆ					

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
4.5	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปนำการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Creating an enabling environment)						
5.1	เข้าใจการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเพื่อกระตุ้นการพัฒนา					
5.2	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปสร้างความร่วมมือในทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน					
5.3	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีในทีมเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน					
5.4	เข้าใจการส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโตที่ช่วยให้บุคคลกล้าเผชิญกับความท้าทาย					
5.5	สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กรได้					



**แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2**

แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ฉบับนี้ ใช้เพื่อเป็น
เครื่องมือสำหรับการวัดระดับความพึงพอใจ ของผู้เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

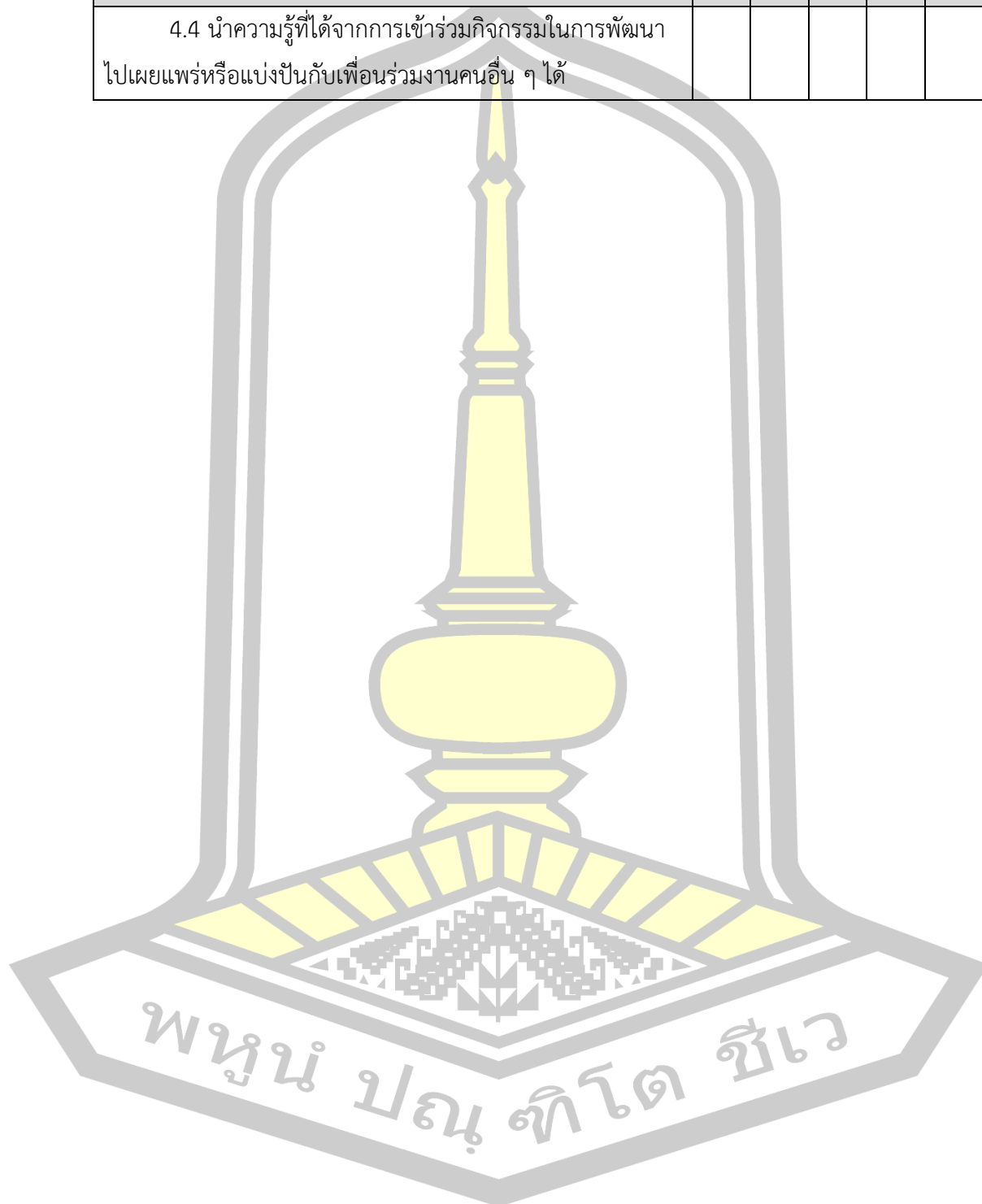
คำชี้แจง: โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ และท่านมีระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 อยู่ในระดับใดจาก 5 ระดับ เมื่อท่านสามารถตัดสินใจ
เลือกในระดับใด ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับที่ท่านต้องการ ซึ่งแบบ
ประเมินเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ
ดังนี้

- 1 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	1	2	3	4	5
1. ด้านวิทยากร					
1.1 ทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ของวิทยากร					
1.2 ความสามารถในการอธิบายเนื้อหาสาระความรู้					
1.3 การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม					
1.4 กระบวนการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม					
1.5 การตอบข้อคำถามของวิทยากรในการฝึกอบรม					
1.6 ความน่าดึงดูดของวิทยากรในการฝึกอบรม					
2. ด้านเนื้อหา เอกสาร และสื่อในการพัฒนา					
2.1 เนื้อหามีความสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	1	2	3	4	5
2.2 เอกสารประกอบการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา					
2.3 Power point สำหรับการบรรยาย					
2.4 Module 1 การสนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว					
2.5 Module 2 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน					
2.6 Module 3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน					
2.7 Module 4 การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง					
2.8 Module 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย					
2.9 โสทัศน์ที่ประกอบประกอบพัฒนามีความเหมาะสม					
2.10 สถานที่ในการดำเนินงานมีความเหมาะสมต่อการจัด กิจกรรมการพัฒนา					
2.11 บรรยากาศเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนา					
3. ด้านวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา					
3.1 การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing)					
3.2 การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น					
3.3 การเรียนรู้ตามแบบแผน (Learning by course)					
3.4 รวมระยะเวลาในการพัฒนาทั้งหมด					
4. ด้านผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรมพัฒนา					
4.1 สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปปรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.2 ได้รับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการจัดกิจกรรมในการพัฒนา					
4.3 มีความรู้และทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	1	2	3	4	5
4.4 นำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในการพัฒนาไปเผยแพร่หรือแบ่งปันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ได้					



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวปทุมพร นามวิชา
วันเกิด	วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2540
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 201 หมู่ 5 บ้านหนองโน ตำบลหนองโน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู ค.ศ.1 ระดับ ครูระดับปฏิบัติการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านคำแย (ประชาชนเคราะห์) เลขที่ 3 หมู่ 2 ตำบลแคน อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม 44120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2555 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนผดุงนารี จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2558 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนผดุงนารี จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภัโต ชีเว