

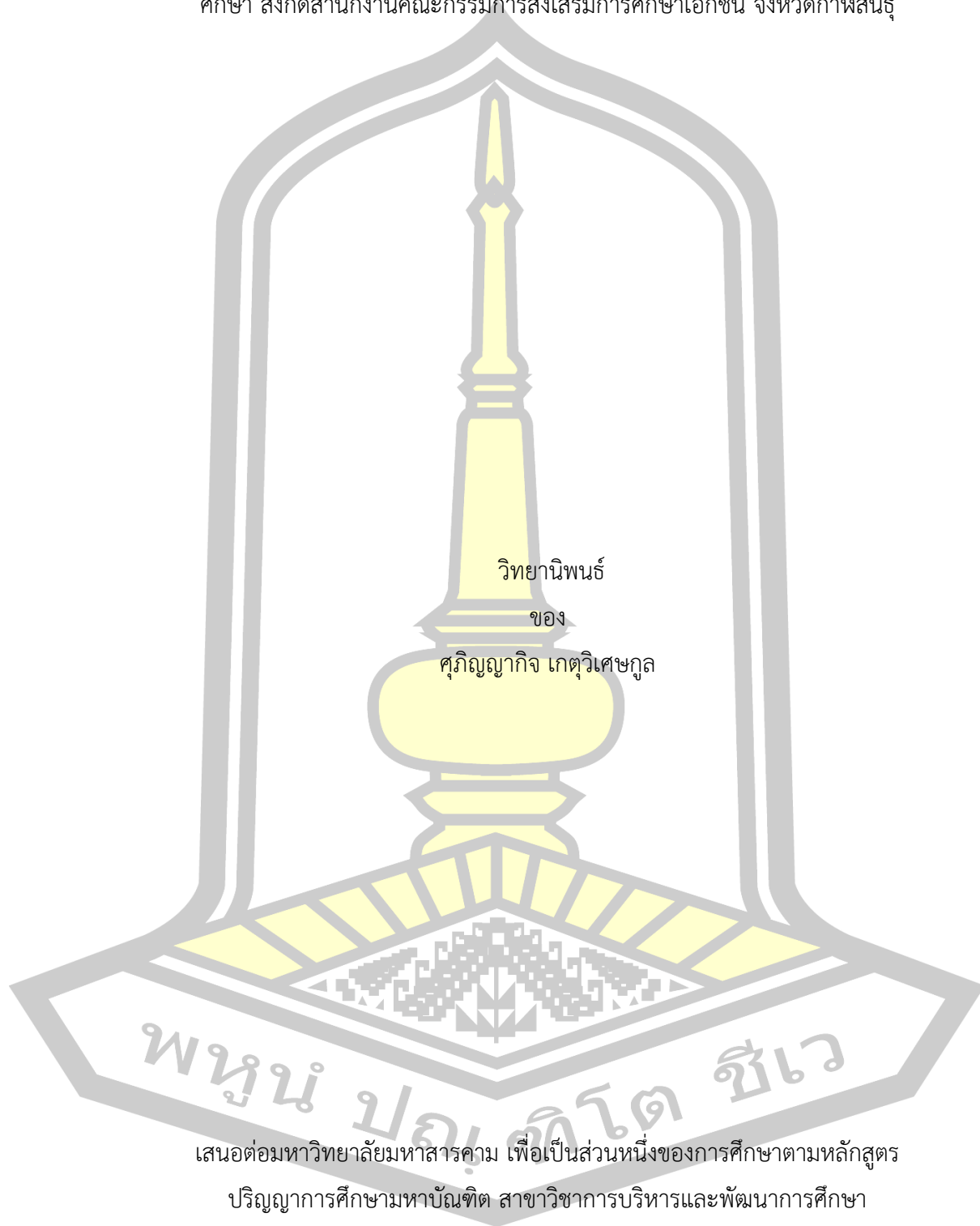
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญ  
ศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์

วิทยานิพนธ์  
ของ  
ศุภิญญา กิจ เกตุวิเศษกุล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
สิงหาคม 2562

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

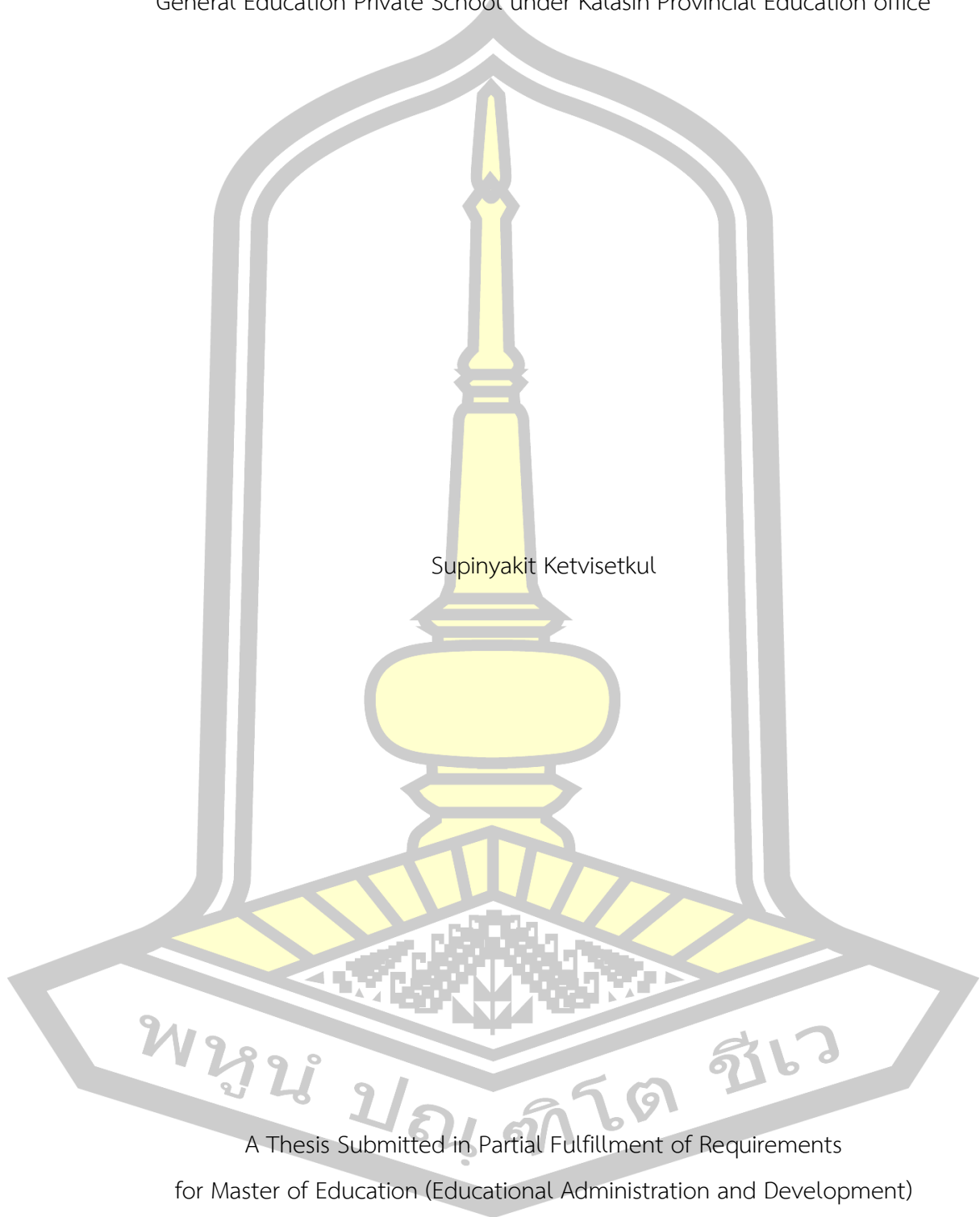
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญ  
ศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์



เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
สิงหาคม 2562

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing the teacher's Innovative Leadership Enhancement Program for the  
General Education Private School under Kalasin Provincial Education office



Supinyakit Ketvisetkul

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

August 2019

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวศุภิญญา กิจ เกตุ  
วิเศษกุล แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. ไพบุลย์ ลีम्मณี )

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนวงค์ )

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริ )

.....  
(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์		
<b>ผู้วิจัย</b>	ศุภิญา กิจ เกตุวิเศษกุล		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพบุลย์ ถิ่นมณี		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ ครูสถานศึกษาเอกชน จำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมจำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

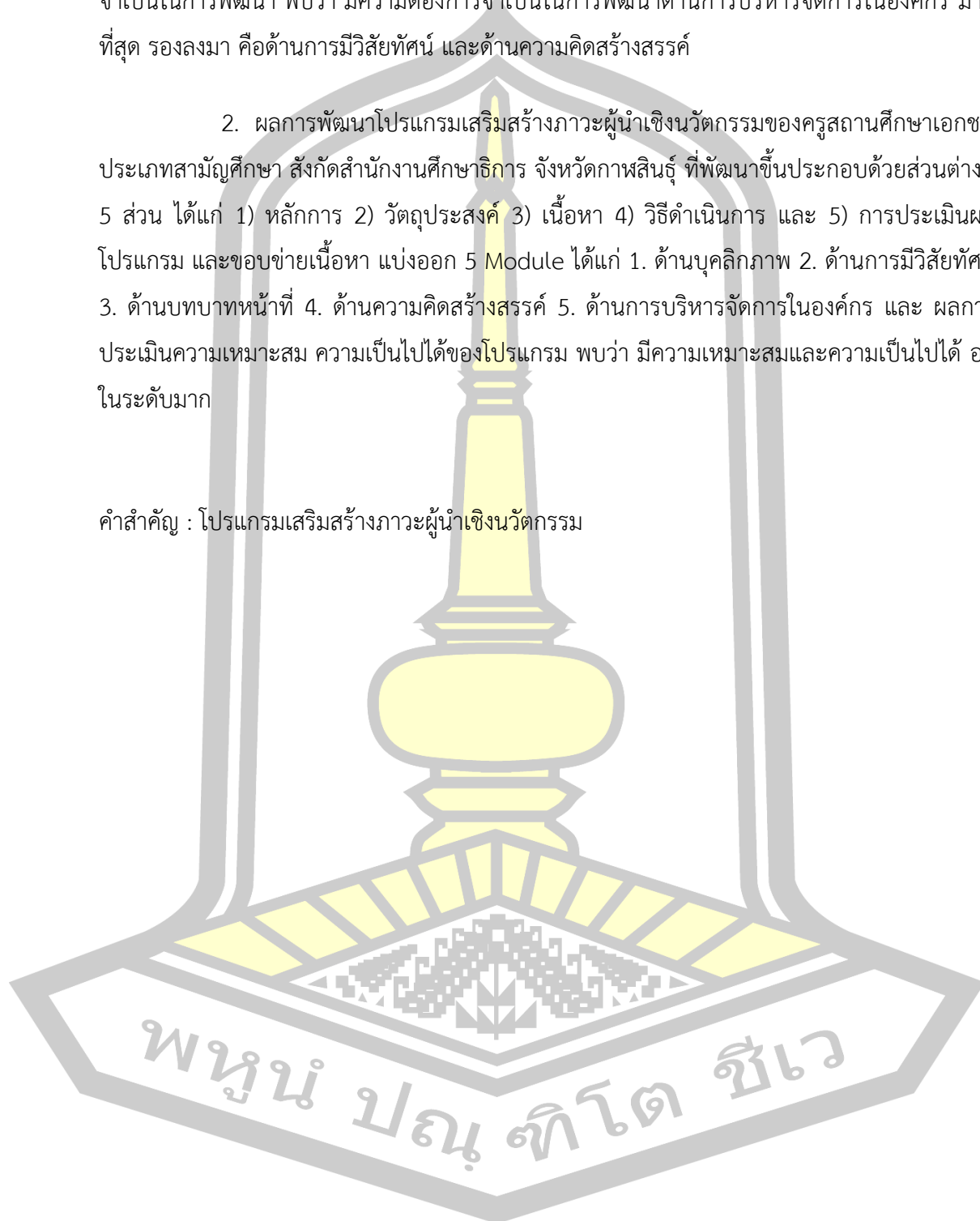
### ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด

ภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการในองค์กร มากที่สุด รองลงมา คือด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านความคิดสร้างสรรค์

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยส่วนต่างๆ 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ และ 5) การประเมินผล โปรแกรม และขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออก 5 Module ได้แก่ 1. ด้านบุคลิกภาพ 2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3. ด้านบทบาทหน้าที่ 4. ด้านความคิดสร้างสรรค์ 5. ด้านการบริหารจัดการในองค์กร และ ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



<b>TITLE</b>	Developing the teacher's Innovative Leadership Enhancement Program for the General Education Private School under Kalasin Provincial Education office		
<b>AUTHOR</b>	Supinyakit Ketvisetkul		
<b>ADVISORS</b>	Assistant Professor Paiboon Limmanee , Ph.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2019

#### ABSTRACT

The purposes of the research were (1) to study current conditions desirable conditions and need to Development in teacher's Innovative Leadership Enhancement Program for the General Education Private School under the office of the Private Education Commission Kalasin Province and (2) to Development Program in teacher's Innovative Leadership Enhancement Program for the General Education Private School under the office of the Private Education Commission Kalasin Province. The teachers were selected by purposive sampling from 291 participants, General Education Private School under the office of the Private Education Commission Kalasin Province. The instrumentations are the following ; 1) evaluation forms 2) questionnaire 3) interview forms . Statistics used for data analysis are percentage, mean and standard deviation.

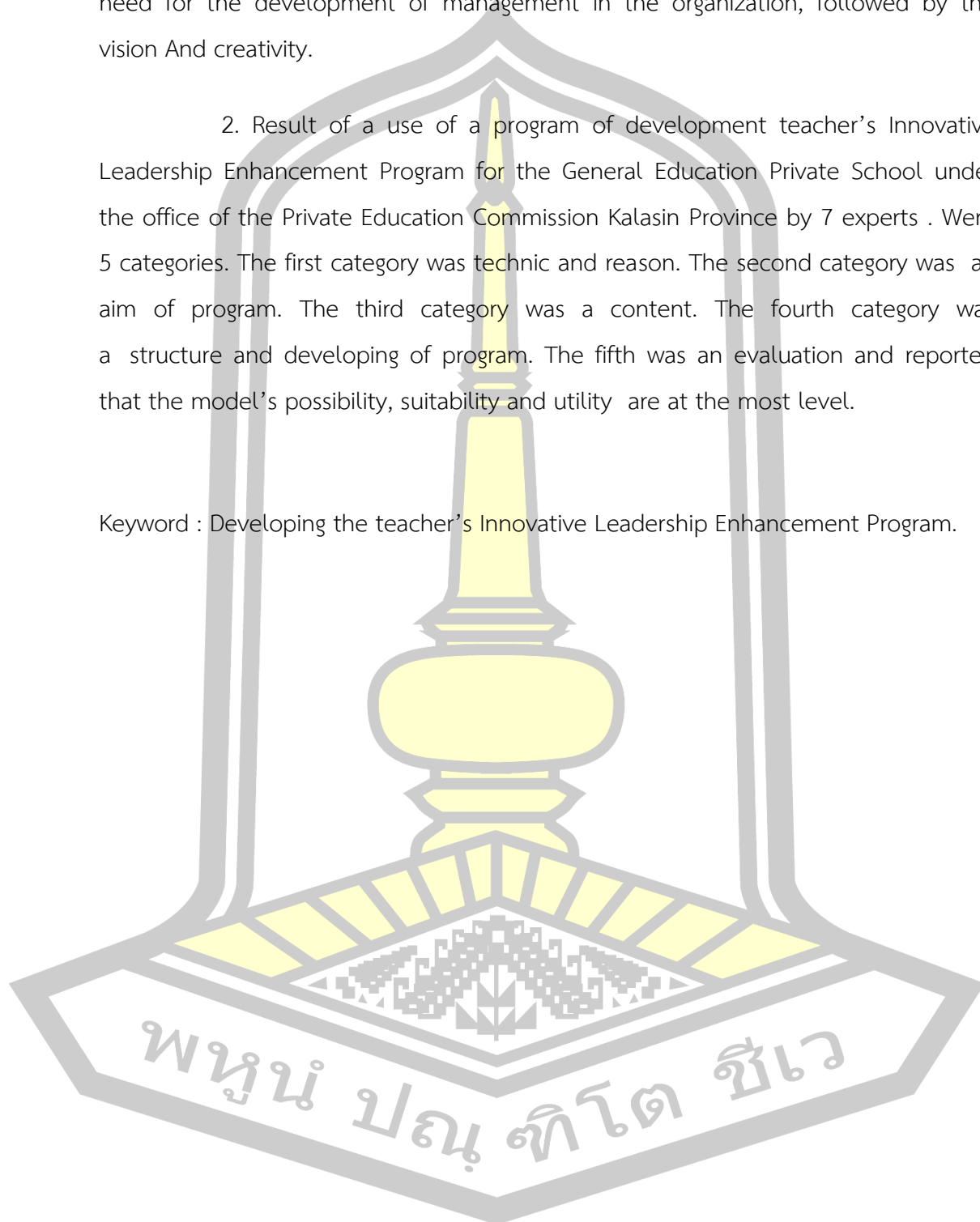
The results are as followed :

Result of the current conditions and desirable conditions about Development in teacher's Innovative Leadership Enhancement Program for the General Education Private School under the office of the Private Education Commission Kalasin Province. reported that the program's possibility, suitability and

utility are at the most level. And the need for development found that there was a need for the development of management in the organization, followed by the vision And creativity.

2. Result of a use of a program of development teacher's Innovative Leadership Enhancement Program for the General Education Private School under the office of the Private Education Commission Kalasin Province by 7 experts . Were 5 categories. The first category was technic and reason. The second category was an aim of program. The third category was a content. The fourth category was a structure and developing of program. The fifth was an evaluation and reported that the model's possibility, suitability and utility are at the most level.

Keyword : Developing the teacher's Innovative Leadership Enhancement Program.





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วย ความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะ และตรวจสอบแก้ไข ในการจัดทำ วิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เสนอแนะในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ขอขอบคุณคณะครูและอาจารย์ทุก ท่านที่เคยอบรมสั่งสอน ให้ความรู้ นานับการแก่ผู้วิจัยจากเริ่มศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียนเป็นต้นมาจนถึง ปัจจุบัน

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรง คักดี ภูสีอ่อน ดร.เชาวฤทธิ์ สาสาย อาจารย์ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล และอาจารย์ธรรุพร คำไสย ที่ให้ ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณ ดร.มิชัย วีระไวทยะ ดร.เพิ่มพูน พงษ์พวงเพชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี ดร.อดุลย์ สุชีรัมย์ ดร.อุษา แก้วกำกั อาจารย์ วิทยา พลศรี และอาจารย์ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความ เหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการและครูโรงเรียนเซนต์ยอแซฟกาฬสินธุ์ โรงเรียนเอกปัญญา และ โรงเรียนอนุบาลจันทรัตน์ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กาฬสินธุ์ ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลการวิจัยทำให้การวิจัยในครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ คุณค่าและ ประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ สติปัญญาและประสบความสำเร็จในชีวิต

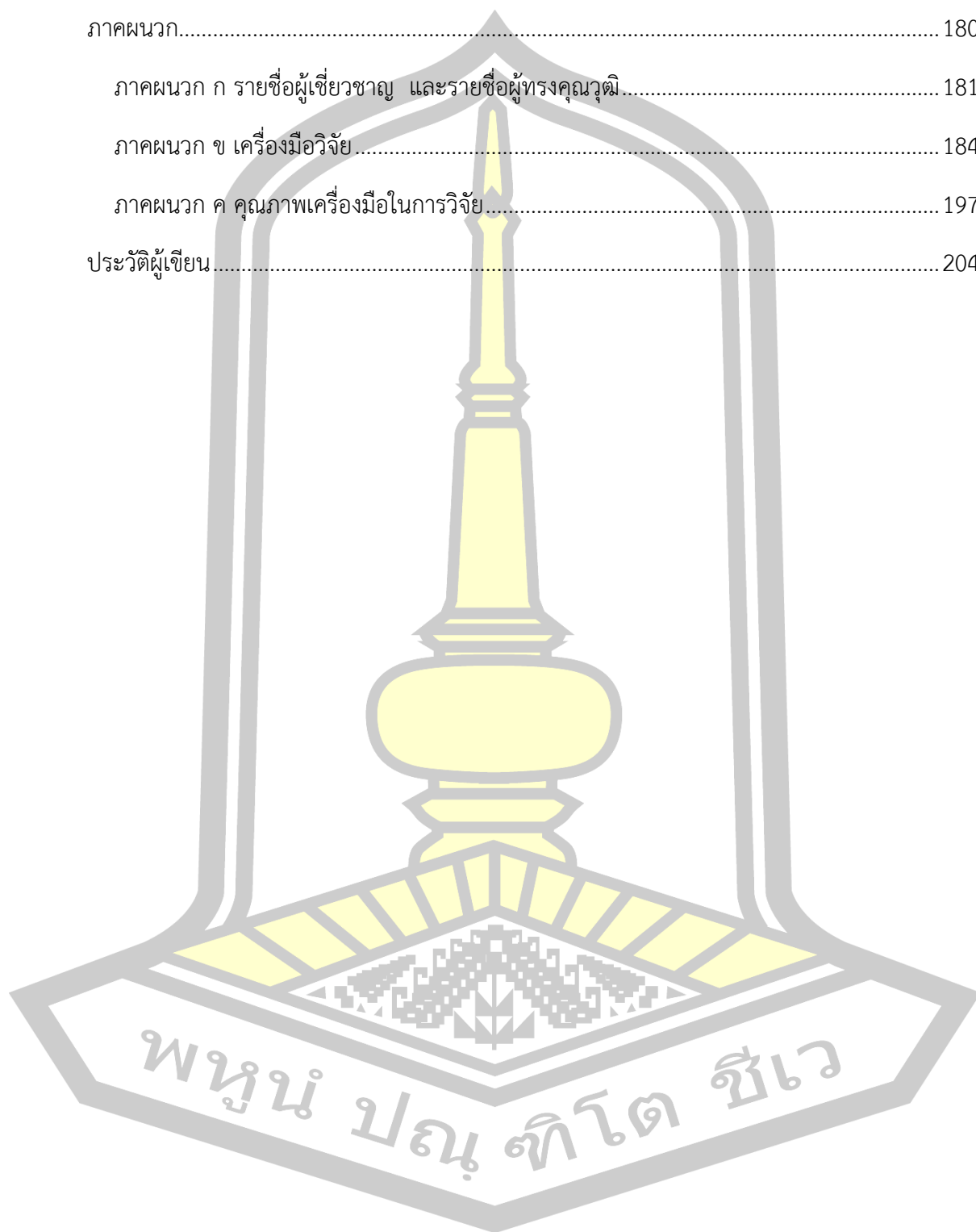
ศุภิญญากิจ เกตุวิเศษกุล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
บัญชีตาราง.....	ฉ
บัญชีภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
การบริหารการศึกษา.....	10
การบริหารสถานศึกษา.....	12
ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	16
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	20
การพัฒนาครู.....	58
แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม.....	73

บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ .....	80
การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) .....	85
การสนทนากลุ่ม Focus Group .....	89
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	96
1. งานวิจัยในประเทศ .....	96
2. งานวิจัยต่างประเทศ .....	102
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	104
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด กาฬสินธุ์.....	106
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์.....	112
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	120
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์.....	120
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์.....	130
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	160
สรุปผล .....	160
อภิปรายผล.....	161
ข้อเสนอแนะ .....	165

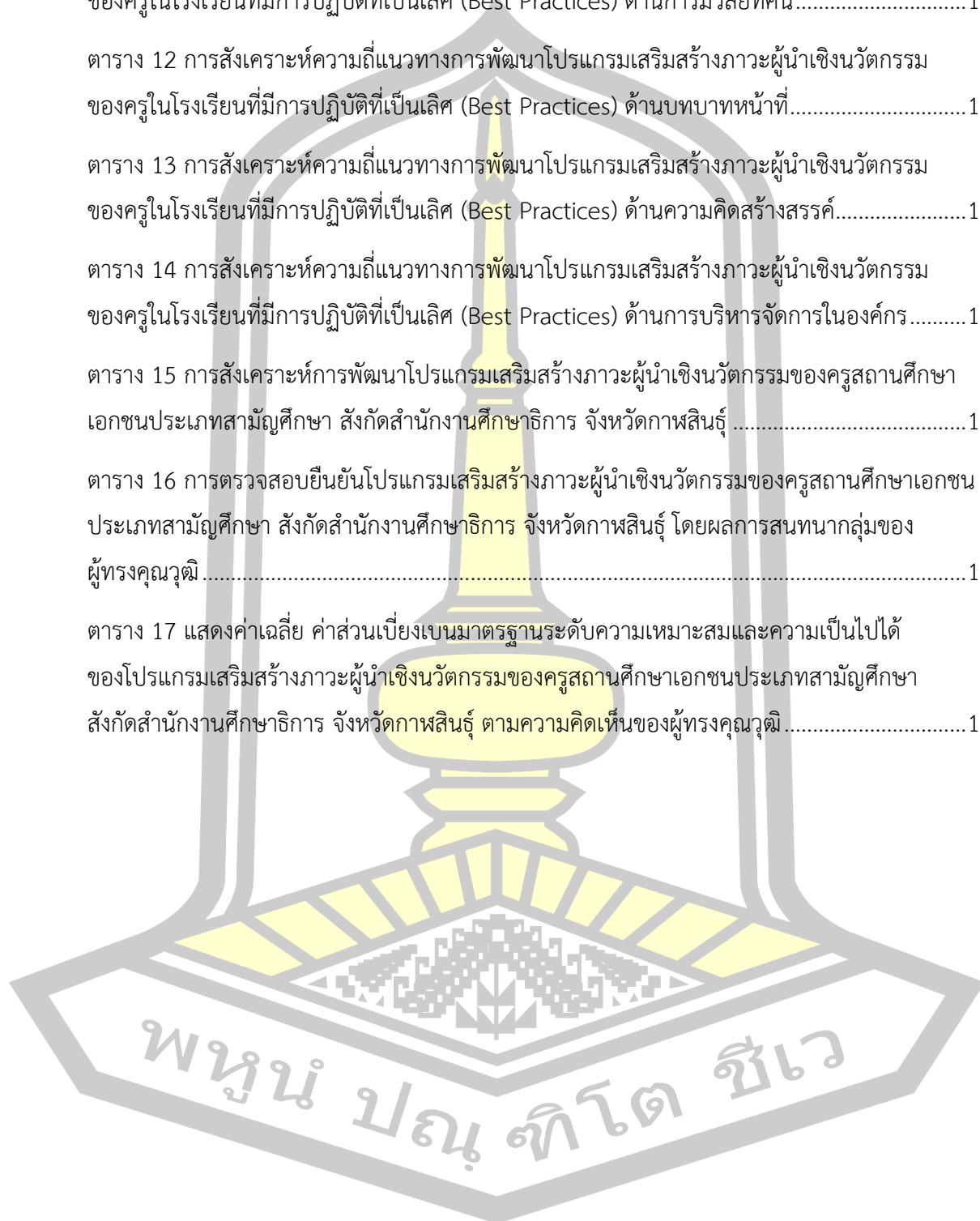
บรรณานุกรม.....	167
ภาคผนวก.....	180
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	181
ภาคผนวก ข เครื่องมือวิจัย.....	184
ภาคผนวก ค คุณภาพเครื่องมือในการวิจัย.....	197
ประวัติผู้เขียน.....	204



## บัญชีตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	25
ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	107
ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	120
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวม .....	122
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านบุคลิกภาพ .....	123
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์.....	124
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านบทบาทหน้าที่.....	126
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านความคิดสร้างสรรค์..	127
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริหารจัดการใน องค์กร.....	129
ตาราง 10 การสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านบุคลิกภาพ .....	131

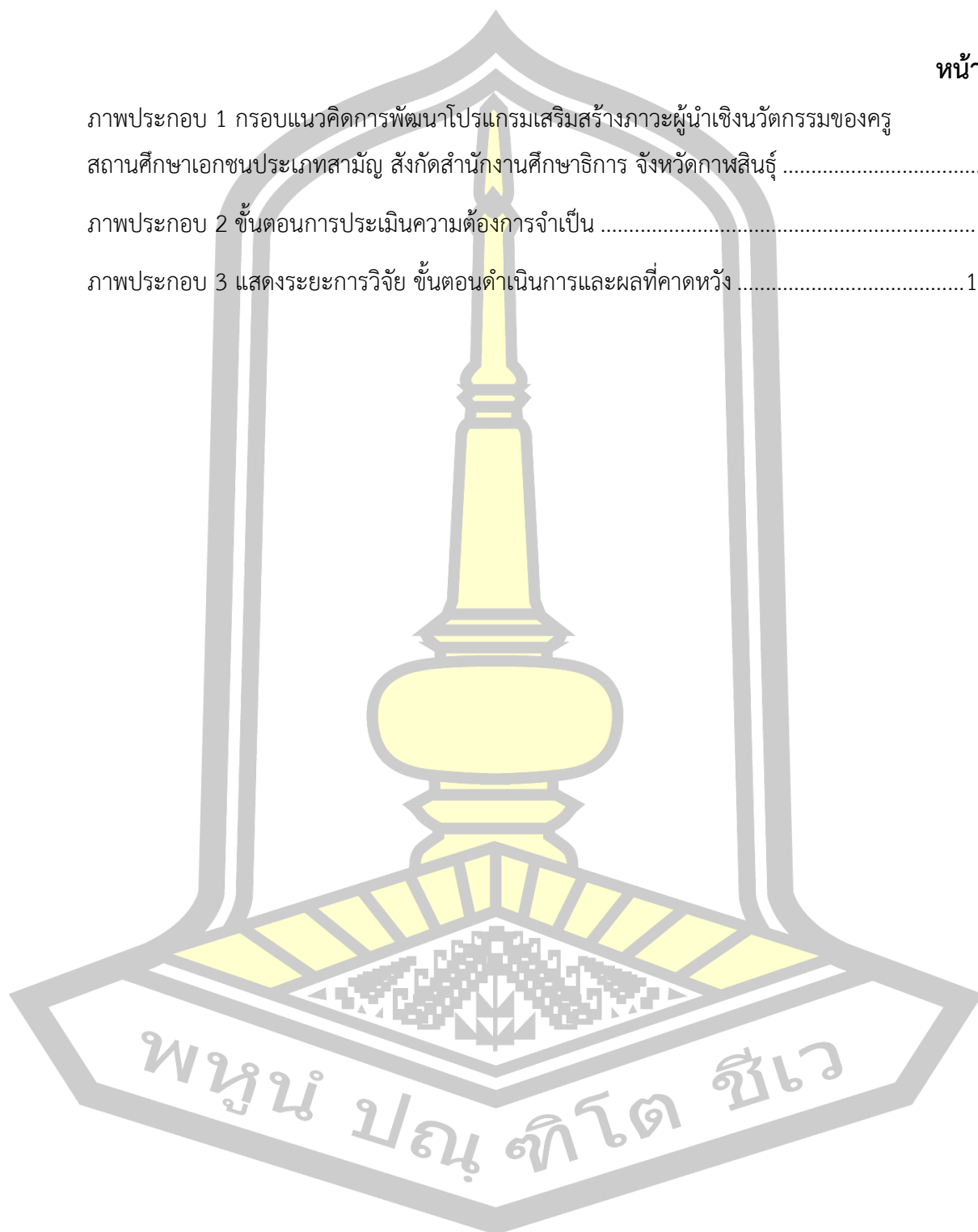
ตาราง 11 การสังเคราะห์ความถึแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการมีวิสัยทัศน์.....	133
ตาราง 12 การสังเคราะห์ความถึแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านบทบาทหน้าที่.....	135
ตาราง 13 การสังเคราะห์ความถึแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านความคิดสร้างสรรค์.....	137
ตาราง 14 การสังเคราะห์ความถึแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการบริหารจัดการในองค์กร.....	139
ตาราง 15 การสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ .....	140
ตาราง 16 การตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยผลการสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	147
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ .....	159



## บัญชีภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ .....	6
ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น .....	86
ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง .....	105



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้มุ่งเน้นให้มีการพัฒนานวัตกรรมและการนำมาใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติ เพื่อยกระดับศักยภาพของประเทศโดยจะมุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในเรื่องกระบวนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยการกำหนดวาระการวิจัยแห่งชาติ (National Research Agenda) ให้มีจุดเน้นที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสอดคล้องกับสาขาเป้าหมายการพัฒนาประเทศ และใช้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมบูรณาการวิจัยและพัฒนากับการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และการพัฒนานวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษาไว้หลายมาตรา มาตราที่สำคัญ คือ มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทยและในมาตรา 22 "การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ" การดำเนินการปฏิรูปการศึกษาให้สำเร็จได้ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังกล่าว จำเป็นต้องทำการศึกษาวจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาทางการศึกษา ทั้งในรูปแบบของการศึกษาวจัย การทดลองและการประเมินผลนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด นวัตกรรมที่นำมาใช้ทั้งที่ผ่านมาแล้วและที่จะมีในอนาคต มีหลายประเภทขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ อาทิ นวัตกรรมทางด้านหลักสูตร นวัตกรรมทางการเรียนการสอน นวัตกรรมทางด้านสื่อการสอน นวัตกรรมการประเมินผล และนวัตกรรมการบริหารจัดการ ทั้งนี้เนื่องจากในโลกยุคโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าทั้งด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจาก



ระบบการศึกษาที่มีอยู่เดิม เพื่อให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาทางการศึกษาบางอย่างที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรม การศึกษาที่จะนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการศึกษาและพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ให้มีศักยภาพสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาประเทศต่อไป (บุญเกื้อ ควรหาเวช, 2542) การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมการศึกษาที่จะนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการศึกษาในบางเรื่อง เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจำนวนผู้เรียนที่มากขึ้น การพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย การผลิตและพัฒนาสื่อใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อตอบสนองการเรียนรู้ของมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น ด้วยระยะเวลาที่สั้นลง การใช้นวัตกรรมมาประยุกต์ในระบบบริหารจัดการทางการศึกษา ก็มีส่วนช่วยให้การใช้ทรัพยากรการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

จากการประเมินในการพัฒนาประเทศ ได้มีการพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม อยู่ในลำดับต่ำและการบริหารจัดการงานวิจัยขาดการบูรณาการให้มีเอกภาพ ตั้งแต่ระดับนโยบาย การสนับสนุนทุนวิจัย และหน่วยวิจัยหลัก ทำให้ทิศทางการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยพัฒนา และนวัตกรรมของประเทศไม่ชัดเจน มีความซ้ำซ้อน และยังมีข้อจำกัดในการตอบโจทย์การพัฒนาประเทศเป็นผลให้การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศล่าช้าไม่ทันต่อการพัฒนาเทคโนโลยีของโลก ตลอดจนมีการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ในระดับต่ำ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547) ที่ได้อธิบายถึงองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมที่ยั่งยืนว่า จะต้องประกอบด้วยปัจจัยภายในที่สำคัญคือ การที่ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการทำนวัตกรรมอย่างจริงจัง การทำแผนที่เส้นทางการทำนวัตกรรม โดยใช้บุคลากรจากสำนักงานต่าง ๆ รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม ในทศวรรษที่ผ่านมาการพัฒนาก้าวหน้าเป็นประเด็นที่องค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ เพื่อให้เกิดทักษะในการนำองค์การไปสู่ทิศทางที่ต้องการและการที่จะพัฒนาทักษะของผู้นำไปในทิศทางนวัตกรรมนั้น นอกจากจะต้องพัฒนาความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคแล้ว ผู้นำยังจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านความคิดสร้างสรรค์ด้วย ในการที่จะสร้างให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์นั้น ต้องควบคู่กับภาวะผู้นำ เพื่อให้ทุกคนในองค์การเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งให้อิสระทางความคิดกับพนักงาน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แก่องค์การ ซึ่งการพัฒนาให้ผู้ประกอบการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) นั้นจะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่องค์การ และยังส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศชาติอย่างต่อเนื่องด้วย

ผู้วิจัยในฐานะผู้ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ เห็นว่านวัตกรรมทางการศึกษา มีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษา และยังสามารถที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ จึงมีความสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมขึ้น โดยวิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พร้อมทั้งการพัฒนาโปรแกรมสำหรับส่งเสริมศักยภาพของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่จะสามารถนำมาใช้ได้จริง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ และเป็นข้อมูลสำหรับครูและผู้สนใจ เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

2. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรทางการศึกษา

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

#### 1. ขอบเขตเนื้อหาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสารตำราจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ กำหนดเป็นขอบเขตเนื้อหา องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) บุคลิกภาพ 2) บทบาทหน้าที่ 3) วิสัยทัศน์ 4) ความคิดสร้างสรรค์ 5) การบริหารจัดการองค์กร

#### 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีรายละเอียดการกำหนดขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

1.1 ประชากร ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอนของสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,158 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2561 จำนวน 291 คน

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ดำเนินการดังนี้

2.1 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ด้านการบริหารองค์กรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน โดยทำการเก็บข้อมูล จำนวน 3 โรงเรียน รวม 9 คน

2.2 การตรวจสอบยืนยันความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน จากการสัมภาษณ์โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการเลือกแบบเจาะจงจำนวน 7 คน

## กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Sherwood, 2001); (Kuczmariski, 2003); (Jong and Hartog, 2007); (อรอนงค์ โรจนวิวัฒน์บุลย์, 2554); (Von Stamm, 2012); (เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน, 2561) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) บุคลิกภาพ 2) บทบาทหน้าที่ 3) วิสัยทัศน์ 4) ความคิดสร้างสรรค์ 5) บริหารจัดการองค์กร

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม (เจนจิรา คงสุข, 2540); (চারিং บัวศรี, 2542); (สมิตรา พงศธร, 2550); (สมิตรา พงศธร, 2550); (ปริญญา มีสุข, 2552); (ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์, 2553) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) จุดมุ่งหมายโปรแกรม 5) การประเมินผล

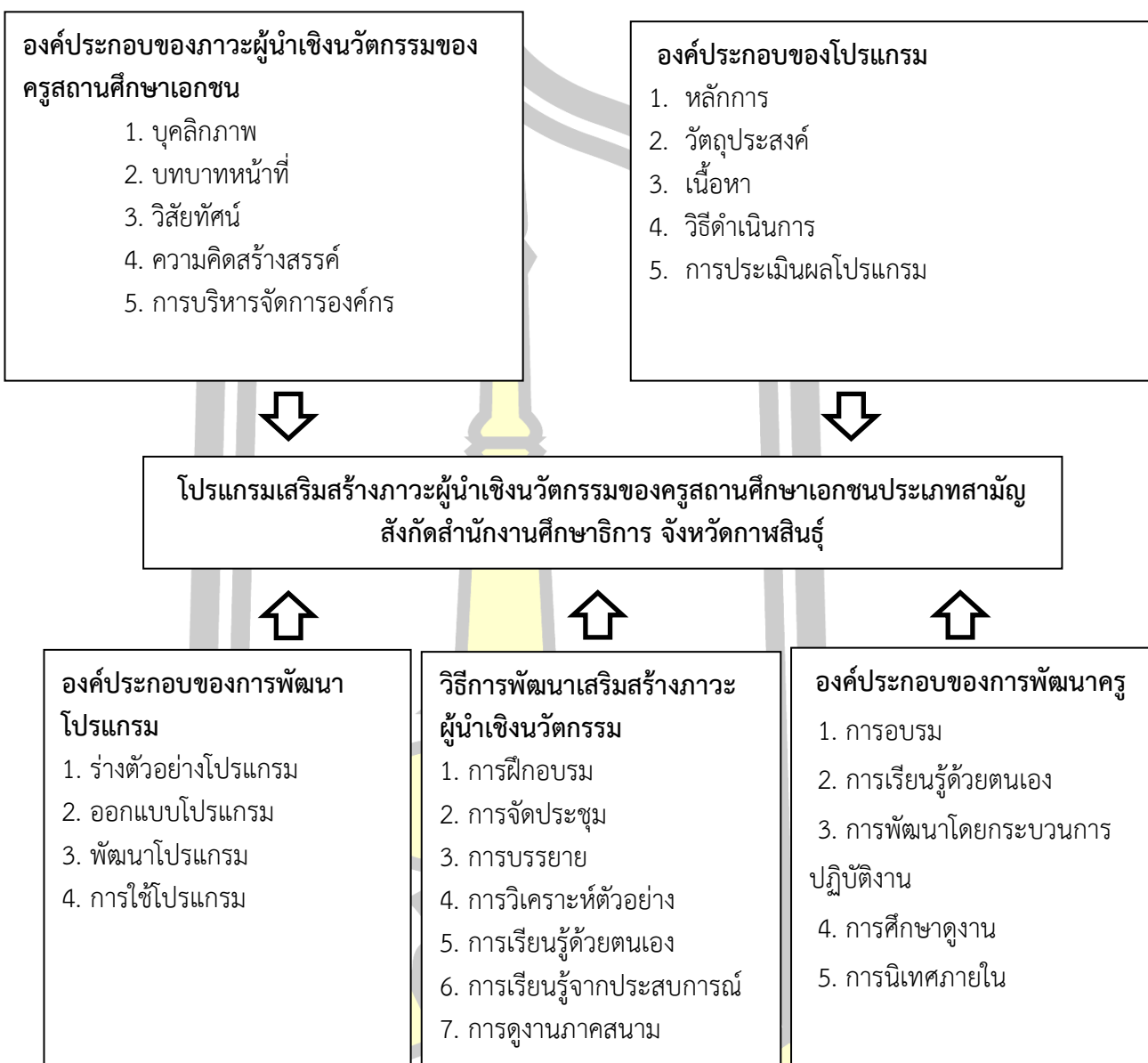
3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม (วิโรจน์ สารรัตน์, 2551); (Knowles, 1980); (Roger, 1980); (Styles, 1990); (Barr and Keating, 1990); (Boone, 1992); (Caffarella, 2002) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ร่างตัวอย่างโปรแกรม 2) ออกแบบโปรแกรม 3) พัฒนาโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม

4. การพัฒนาครู (Spark, 1989); (Nadler, 1989); (Fullan and Hargreaves, 1992); (สหชาติ ไชยรา, 2544); (พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2546) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1) การอบรม 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน 4) การศึกษาดูงาน และ 5) การนิเทศภายใน

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ แสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

### กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรม หมายถึง ชุดของวิธีการที่ถูกสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย กิจกรรม วิธีดำเนินกิจกรรม การวัดและประเมินผล ซึ่งถูกออกแบบให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน โดยส่วนประกอบทั้งหมดถูกสร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการนำไปพัฒนาสิ่งเดียวกัน
2. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวผู้อื่น เพื่อให้ร่วมมือในการปฏิบัติงาน และการควบคุมดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นดำเนินไปอย่างราบรื่นเรียบร้อย สำเร็จตามวัตถุประสงค์
3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแนวคิดหรือแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม โดยการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) บุคลิกภาพ 2) บทบาทหน้าที่ 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) ความคิดสร้างสรรค์ 5) การบริหารจัดการองค์กร
4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ชุดของวิธีการที่ถูกสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยกิจกรรม วิธีดำเนินกิจกรรม การวัดและประเมินผล ซึ่งถูกออกแบบให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน โดยส่วนประกอบทั้งหมดถูกสร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการนำไปพัฒนาสิ่งเดียวกัน เพื่อให้บุคคลมีความสามารถในการจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแนวคิดหรือแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม
5. บุคลิกภาพ หมายถึง การมีความรักและศรัทธาในอาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์ มีสุขภาพที่สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน และสามารถใช้ภาษา เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งงานวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองต่อไป
6. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชาอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขได้ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น การประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้ อย่างเหมาะสมซึ่งเกิดขึ้นได้จากการสังสมประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษ การประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารทำความเข้าใจได้ดีมีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้นเพื่อที่จะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการ ได้ถูกต้อง การคิดวิเคราะห์ จากการรับทราบข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหว ทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อสร้างทางเลือกเชิงนโยบายให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์ องค์กรหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบ

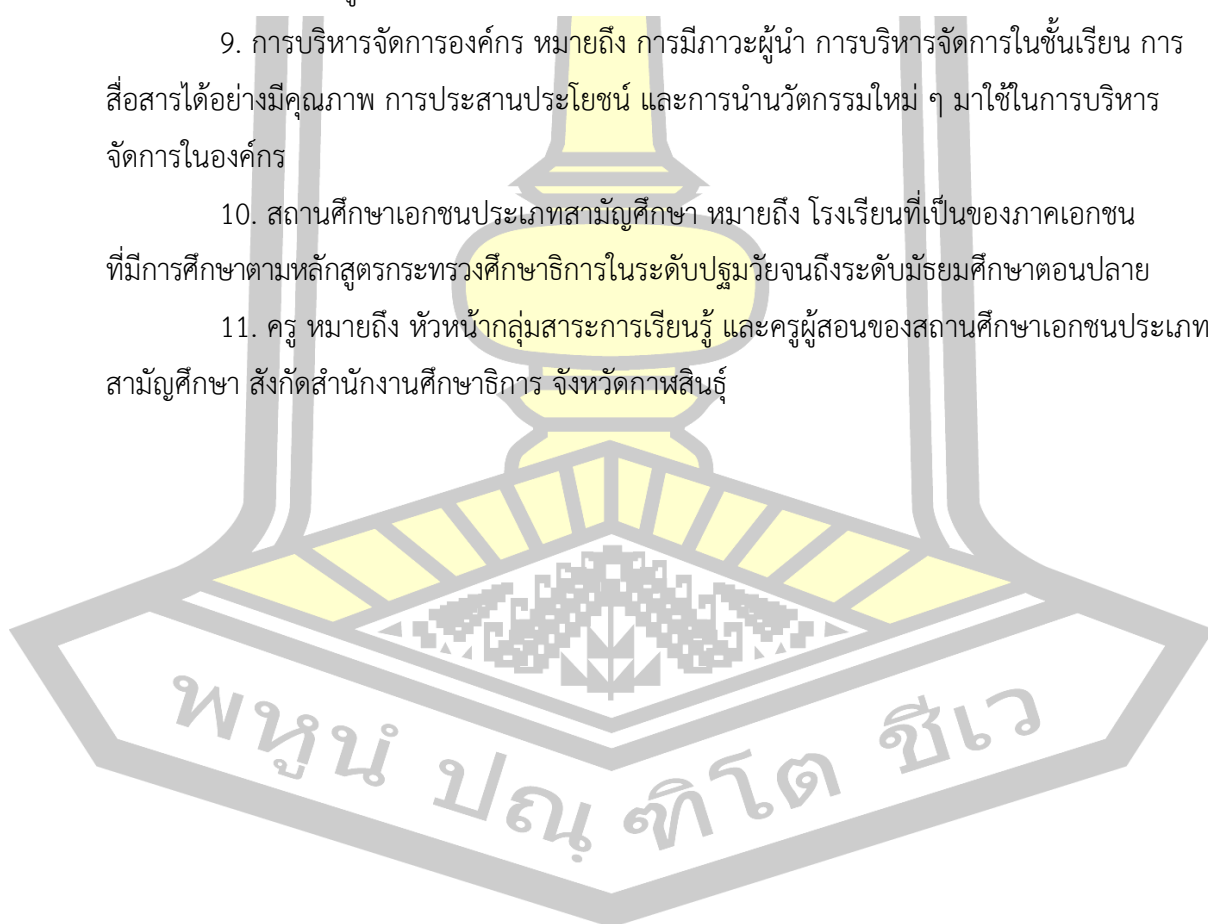
7. บทบาทหน้าที่ หมายถึง การมีบทบาทในการอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การมีบทบาทในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน การมีบทบาทในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา รวมถึงการมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดโครงการหรือกิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

8. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การมีความคิดริเริ่มในการทำงานโดยเป็นความคิดที่แปลกใหม่ต่างจากความคิดธรรมดาของคนทั่ว ๆ ไป การมีความคิดยืดหยุ่นในการทำงาน โดยมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางหลายแง่หลายมุม การมีความคิดคล่องแคล่วในการทำงานสามารถคิดหาคำตอบได้ อย่างรวดเร็วไว และได้คำตอบมากที่สุดในเวลาที่จำกัด รวมถึงมีความคิดละเอียดลออในการทำงานโดยมีการคิดได้ในรายละเอียดเพื่อขยายหรือตกแต่งความคิดหลัก ให้ได้ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

9. การบริหารจัดการองค์กร หมายถึง การมีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการในชั้นเรียน การสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ การประสานประโยชน์ และการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร

10. สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เป็นของภาคเอกชนที่มีการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการในระดับปฐมวัยจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

11. ครู หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์  
ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. การบริหารการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.2 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
3. ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 3.1 ความหมายของผู้นำ
  - 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 3.3 บทบาทของภาวะผู้นำ
  - 3.4 การพัฒนาภาวะผู้นำ
4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 4.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 4.3 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
5. การพัฒนาครู
  - 5.1 ความหมายของการพัฒนาครู
  - 5.2 ความสำคัญของการพัฒนาครู
  - 5.3 บทบาทหน้าที่ของครู
  - 5.4 วิธีการพัฒนาครู
6. แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม
  - 6.1 ความหมายของโปรแกรม
  - 6.2 องค์ประกอบของโปรแกรม



### 6.3 การพัฒนาโปรแกรม

7. บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์
8. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)
9. การสนทนากลุ่ม (Focus Group)
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 10.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### การบริหารการศึกษา

#### 1. ความหมายของการบริหารการศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

Good (1973) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัย สั่งการ การควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหาร ธุรกิจ ในสถานศึกษาและการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน

วิจิตร ศรีสอ้าน และอมรวิชัย นาครพรรพ (2548) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

เลิศดาว กลิ่นศรีสุข (2550) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการ ของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนา ตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ความคิดความสามารถและความเป็นคนดีที่หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพซึ่งจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดการอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้เรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษานั้นเอง”

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินงานกิจกรรมในสถานศึกษาเพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์และ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้โดยอาศัยกระบวนการที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

## 2. ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

ศิริพงษ์ เสาภายน (2548) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลิทางการศึกษาและต่อการพัฒนาการทุก ๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ เพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้วการดำเนินงานของ สถานศึกษาอาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายจนไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2544) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็น การบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วม ดำเนินการมีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการ ประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญมาก เพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะดีหรือเลว จะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับ คนในประเทศอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารการศึกษาของบ้านเมืองนั่นเอง หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษามีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษา และผลกระทบ ของการศึกษาต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติแล้ว ประเทศนั้นก็จะมี ความรุ่งเรือง ในทุก ๆ ทาง ในทางตรงกันข้าม หากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่เก่ง และทำงาน โดยกำหนดเอาความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นธงชัยแล้ว ก็ยากที่ประเทศนั้น จะรุ่งเรืองได้

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ การบริหารการศึกษามีความจำเป็น เพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้าน ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ

## การบริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้  
มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ประภาศิริ สุรพันธ์ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย ภารกิจและขอบข่ายงานในการบริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกับกลุ่ม บุคคลมืออาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารโรงเรียนเป็นการร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุดผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถทักษะทัศนคติ ค่านิยมคุณธรรมจริยธรรม โดยมีงานหลักได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

### 2. ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษา

#### 2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2547) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารวิชาการไว้ 12 ด้าน  
ดังนี้

- 2.1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2.1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 2.1.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 2.1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหาร
- 2.1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 2.1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 2.1.7 การนิเทศการศึกษา
- 2.1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 2.1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 2.1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

2.1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

2.1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารวิชาการ เป็นการพัฒนาหลักสูตรให้สนองความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น พัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กำกับ ดูแล ติดตามผลและนิเทศเพื่อให้ครูได้ประเมินผลตามสภาพจริง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย

## 2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2547) ได้กำหนดขอบข่ายของงานงบประมาณ ดังนี้

2.2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

2.2.2 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา

2.2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล

2.2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.2.5 การบริหารการเงิน การเบิกเงินจากคลัง

2.2.6 การบริหารบัญชี การจัดทำบัญชีการเงิน

2.2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและดัชนีชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านงบประมาณ จัดสรรงบประมาณได้อย่างเป็นระบบ ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการตรวจสอบติดตามการใช้ทรัพยากร โดยประเมินผลคุณภาพการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษา ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา จัดการเงินในและนอกงบประมาณให้มีระบบการทำบัญชีที่ดี จัดหา ควบคุม บำรุงรักษาพัสดุของสถานศึกษาให้เพียงพอและเป็นปัจจุบัน

## 2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2547) เสนอขอบข่ายภารกิจ บทบาทและหน้าที่ของงานบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

2.3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

2.3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

- 2.3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 2.3.6 การลาทุกประเภท
- 2.3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 2.3.9 การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 2.3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 2.3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 2.3.12 การออกจากราชการ
- 2.3.13 การจัดทำระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 2.3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 2.3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 2.3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 2.3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 2.3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายครอบคลุมงานเกี่ยวกับบริหารงานบุคคลตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จัดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละงานกำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนวางแผน จัดระบบงานธุรการให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
- 2.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป
- กระทรวงศึกษาธิการ (2547) ได้กำหนด ขอบข่ายการบริหารทั่วไป มีดังนี้
- 2.4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 2.4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 2.4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

- 2.4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 2.4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 2.4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 2.4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 2.4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 2.4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 2.4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 2.4.11 การรับนักเรียน
- 2.4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 2.4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
- 2.4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.4.15 การทัศนศึกษา
- 2.4.16 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 2.4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 2.4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน
- 2.4.19 องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 2.4.20 งานประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 2.4.21 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 2.4.22 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 2.4.23 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไปมีขอบข่ายครอบคลุมงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้ทันสมัยมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม จัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานกับเขตพื้นที่การศึกษา จัดการศึกษาตามความเหมาะสมของท้องถิ่นและศักยภาพของสถานศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาทุกด้านรวมทั้งความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจและความถนัด

## ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

กิติ ตยัคคานนท์ (2535) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำหมายถึงผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือ คนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงจัง

ชลอ ธรรมศิริ และเสรี เกียรติบรรลือ (2535) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานภายในองค์กรที่มีบุคคลภายในหน่วยงานของตนยอมรับนับถือและเชื่อฟังตลอดจนปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

วิภาดา คุปตานนท์ (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือ ทศคติและการกระทำของผู้อื่น

สรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีศิลปะในการทำให้ตนเป็นที่ยอมรับ นับถือ ได้รับความไว้วางใจ และเชื่อใจจากคนในองค์กร โดยมีอิทธิพลทางด้านความคิด สามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติตาม ผู้นำจึงเป็นผู้ที่สามารถนำพากรุงไปสู่ความก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

### 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

McFarland (1979) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Yuki (1989) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลให้บุคคลกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย โดยความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้ให้ความหมายจะยึดอะไรเป็นเกณฑ์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ภารดี อนันต์นารี (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูง หรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรือ อาจสรุปได้ว่า หมายถึงการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือ ดล

บันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมาย ที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการชักจูงหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมที่สามารถค้นคว้าหาเป้าหมาย หรือวิธีการ โดยผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงหรือไม่แสดงพฤติกรรมบางอย่างที่องค์กรกำหนดไว้เพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้ภาวะผู้นำไม่สามารถกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ตายตัวได้ เพราะขึ้นอยู่กับสถานการณ์

### 3. บทบาทของภาวะผู้นำ

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

#### 1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding)

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

#### 2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning)

การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้แล้ว

#### 3. การมอบอำนาจ (Empowering)

หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร



#### 4. การสร้างตัวแบบ (Modeling)

หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า บทบาทของภาวะผู้นำ มีอยู่ 4 ประการ คือ

1. เป็นผู้กำหนดแนวทางหลัก (Path Finding) คือ กำหนดเป้าหมาย แนวความคิด และกำหนดทิศทางที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ยังเป็นผู้คอยสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจความแตกต่างและประโยชน์ที่ได้รับจากความสำเร็จ เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินตามทิศทางที่กำหนด

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) คือ การสร้างระบบการทำงานในองค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้บุคคลทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และต้องเปลี่ยนแปลงระบบ ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้

3. การมอบอำนาจ (Empowering) คือ การสร้างบรรยากาศให้การทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากคนในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพของตนเองอย่างอิสระ ผู้นำจึงต้องสร้างภาวะและกระตุ้นให้คนในองค์กรปลดปล่อยพลังภายในตัว เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษ ความสามารถเฉพาะตัว และศักยภาพที่อยู่ภายใน

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) คือ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้ตนเองได้ เพราะสามารถสร้างคุณลักษณะในด้านคุณลักษณะกับความรู้ความสามารถที่มีความสมดุล

#### 4. การพัฒนาภาวะผู้นำ

##### 4.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

Ronning and Jordahl (2010) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Processes)

Avolio (2011) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการเชิงระบบ (to think about leadership as a system) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งแนววิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เสริมสร้างให้ผู้นำได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) เพื่อส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยภาพรวม

#### 4.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ

Dubrin (2010) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำได้นำเสนอถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 3 ประการ ได้แก่

4.2.1 การศึกษา เป็นการได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที ถ้าผู้นำมีศักยภาพทางคณิตศาสตร์ ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์กรเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

4.2.2 ประสบการณ์ เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อว่าการทำงานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว และประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้ 1) แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) 2) ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 3) ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมา ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้น เมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน

4.2.3 การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโส (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่อาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น

โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงานแนะแนวทางช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รุ่นน้อง ๆ ได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรม และกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

### ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

Stogdill (1974) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

McFarland (1979) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Mitchell and Larson (1987) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร ภาวะผู้นำคือศิลป์ในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น และเต็มใจ

Koontz and Wehrich (1988) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง เรื่องของศิลป์ในการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

อรอนงค์ โรจน์วิฒนบุลย์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเองในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคมขับเคลื่อนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแนวคิดหรือแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม

## 2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร มีดังนี้

Higgins (1995) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กรไว้ว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การนวัตกรรมมีดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ (Strategic Intent) ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงาน ซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญของผู้นำเพื่อให้พนักงานมีพันธะสัญญากับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร
2. ผู้นำจะต้องอดทนและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
3. การใช้เวลาในการตัดสินใจความคิดใหม่ ผู้นำต้องรู้จักการรอคอย ไม่ด่วนตัดสินใจของพนักงานว่าถูกหรือผิด ควรให้เวลากับพนักงานในการริเริ่มดำเนินการต่อไป
4. การมอบอำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานในการสร้างนวัตกรรม ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร และจะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
5. ผู้นำในองค์กรนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการทำงาน ผู้นำจะต้องพิจารณาหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วรีบแก้ไข และผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานที่ทำความผิดพลาดหรือล้มเหลว
6. มีการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leadership) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปมีความเหมาะสมในการจัดการนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความมั่นใจในตัวเอง มีความกล้าหาญที่จะท้าทายความสำเร็จมีคุณสมบัติพิเศษที่ดึงดูดใจผู้อื่น (Charisma) และผู้สร้างบรรทัดฐาน (Norm) ในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จ
7. การจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรม เช่น การสอนงาน (Coaching) การพัฒนาความเชี่ยวชาญของพนักงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อการเพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเอง (Self Management) ส่งเสริมการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Upward Communication) และการให้รางวัลและการยอมรับ

Sherwood (2001) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรว่า ผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญมากในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการบริหาร ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการ

ส่งเสริมและมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม ทั้งนี้บทบาทของผู้บริหารในกระบวนการนวัตกรรมก็คือผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ปกป้องความคิดสร้างสรรค์ จนกระทั่งความคิดนั้นได้รับการประเมิน พร้อมกันนี้ ต้องสละเวลาในการส่งเสริมกิจกรรมด้านนวัตกรรมต่าง ๆ และแสดงให้เห็นพนักงานทุกคนเห็นว่านวัตกรรมมีความสำคัญต่อการอยู่รอดหรือการแข่งขันขององค์กร ผู้บริหารต้องสามารถทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงและถ่ายทอดเรื่องราวในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ผู้บริหารควรมีใจเปิดกว้างและอนุญาตให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ และอดทนต่อการค้นคว้าหรือทดลองของพนักงาน นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเข้าใจว่า การสร้างนวัตกรรมต้องการเงินทุนในการสนับสนุนและแผนงบประมาณที่มีความยืดหยุ่น ดังนั้น ต้องลงทุนในการฝึกอบรมบุคลากรที่เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมให้มีความพร้อมทั้งทางด้านความรู้และทักษะด้านนวัตกรรม

Kuczmariski (2003) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่จะสร้างนวัตกรรมในองค์กรไว้ดังนี้ (1) ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (2) ผู้บริหารด้านนวัตกรรม (CIO) มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรมด้วยความพยายาม (3) จัดตั้งทีมข้ามสายงานสำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และ (4) สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมนวัตกรรม

Jong and Hartog (2007) ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการเพิ่มพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน 13 ประการ ได้แก่

1. การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมด้วยการแสดงพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมการแสวงหาโอกาสและคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ
2. กระตุ้นให้พนักงานให้ความสำคัญกับปัญหาและการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา
3. การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ ด้วยการให้มีการสื่อสารแบบเปิด มีการสื่อสารที่ช่วยสนับสนุนและมีการประชุมการทำงานแบบไม่ทางการ
4. การให้วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และให้แนวทางการปฏิบัติและดำเนินกิจกรรมในอนาคต
5. การเป็นที่ปรึกษา โดยผู้นำให้คำแนะนำการตัดสินใจและความคิดต่าง ๆ ผู้นำต้องพูดคุยและให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยนกับพนักงาน
6. การกระจายงาน การให้อำนาจแก่พนักงานในการรับผิดชอบงานของตนเองอย่างเป็นอิสระ
7. ผู้นำต้องช่วยเหลือพนักงานและไม่ลงโทษพนักงานที่ทำงานผิดพลาด ให้มองว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้

8. การจัดการข้อมูลป้อนกลับ ผู้นำควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์แก่พนักงาน เพราะจะช่วยให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงตนเอง พร้อมทั้งการขอข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า เพื่อนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

9. การนับถือ การชื่นชม หรือแสดงความนับถือพนักงาน โดยการชมเชย การให้รางวัลหรือการเฉลิมฉลองในความสำเร็จ

10. การให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และวัตถุต่าง ๆ จะช่วยให้พนักงานมีความพยายามในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น

11. การให้ทรัพยากรทั้งเวลาและเงิน

12. ผู้นำต้องคอยติดตามกระบวนการทำงานของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

13. การมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับพนักงาน และให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

Von Stamm (2012) ได้เสนอรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กรไว้ว่า ผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้ควรจะมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร โดยควรจะเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรก่อน Center for Creative Leadership ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. ให้การสนับสนุนและสร้างความมั่นใจในการทำงานและเห็นคุณค่าของพนักงานแต่ละคน

2. ดูแลและสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์

3. ปกป้องและสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรมด้วยการเปลี่ยนแปลงคนที่มีทัศนคติทางลบ

4. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อจะได้พ้นจากระบบและการตอบสนองการทำงานแบบเดิมที่จะเป็นสิ่งที่ทำลายนวัตกรรม

ออรอนงค์ โรจนวิฒนบุลย์ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย

1. แรงจูงใจ คือ แรงขับ ทิศทาง และการเลือก เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการตรงกันในการกระทำ ซึ่งจะเป็นแรงขับ หรือเลือกพฤติกรรมที่แสดงออก หรือเป้าหมาย และทำให้ถอยห่างจากสิ่งอื่น ๆ

2. ลักษณะส่วนตัว เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่จะตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้นและการร่วมมือ

3. ความคิดของตน เป็นทัศนคติ คุณค่า และความฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายถึงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. ความรู้ เป็นข้อมูลซึ่งมีขอบเขตเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล

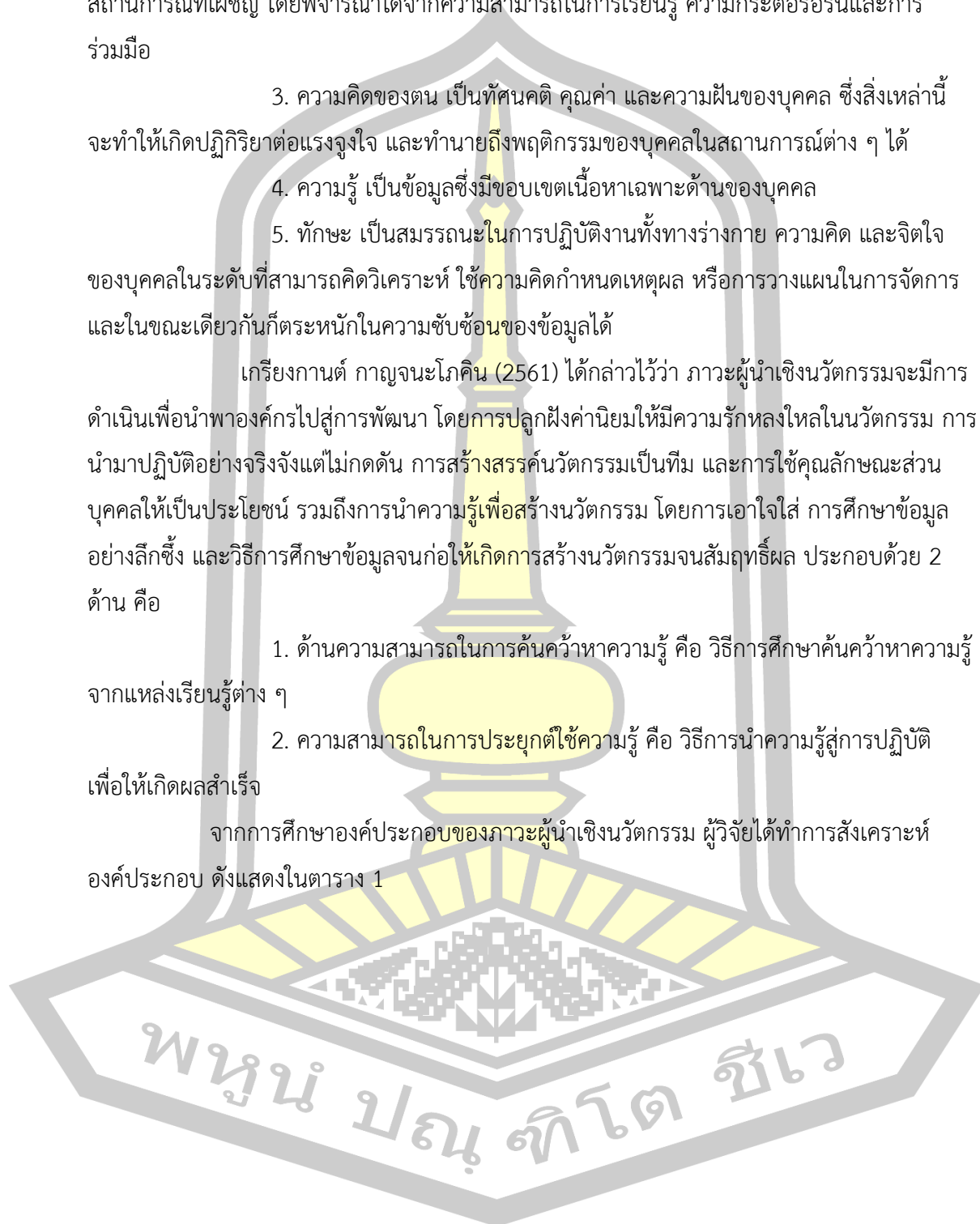
5. ทักษะ เป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความคิดกำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน (2561) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะมีการดำเนินเพื่อนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนา โดยการปลูกฝังค่านิยมให้มีความรักหลงใหลในนวัตกรรม การนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังแต่ไม่กดดัน การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นทีม และการใช้คุณลักษณะส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ รวมถึงการนำความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยการเอาใจใส่ การศึกษาข้อมูลอย่างลึกซึ้ง และวิธีการศึกษาข้อมูลจนก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมจนสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ

1. ด้านความสามารถในการค้นคว้าหาความรู้ คือ วิธีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

2. ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ คือ วิธีการนำความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ ดังแสดงในตาราง 1



ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อที่	องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ความสอดคล้องกับแหล่งที่มา							ความถี่	ผลการสังเคราะห์
		Higgins (1995)	Sherwood (2001)	Kuczarski (2003)	Jong and Hartog (2007)	Von Stamm (2012)	อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุณย์ (2554)	เกรียงกานต์ กาญจนะโมกิติน (2561)		
1	การมีวิสัยทัศน์	✓		✓	✓				4	2
2	การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	✓			✓				2	
3	ความรอบคอบ คิดวิเคราะห์	✓	✓				✓		3	
4	ความคิดสร้างสรรค์	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6	4
5	บุคลิกภาพ		✓		✓	✓	✓	✓	5	1
6	อดทน ยอมรับความผิดพลาด พัฒนาตนเอง	✓		✓	✓	✓	✓		5	
7	บทบาทหน้าที่		✓	✓	✓		✓		4	3
8	การจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรม	✓			✓	✓			3	
9	การมอบและกระจายอำนาจ	✓			✓				2	5
10	การบริหารจัดการในองค์กร		✓	✓	✓				3	

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบมาเรียบเรียงใหม่ และพิจารณารวมองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกัน เข้าด้วยกัน เพื่อนำมาใช้ในการประกอบการวิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความถี่ ได้แก่ 1) บุคลิกภาพ เป็นการสังเคราะห์ องค์ประกอบที่ 5 และ 6 เข้าด้วยกัน 2) การมีวิสัยทัศน์ เป็นการสังเคราะห์องค์ประกอบที่ 1, 2 และ 3 เข้าด้วยกัน 3) บทบาทหน้าที่ เป็นการสังเคราะห์องค์ประกอบที่ 7 และ 8 เข้าด้วยกัน 4) ความคิด



สร้างสรรค์ และ 5) การบริหารจัดการในองค์กร เป็นการสังเคราะห์องค์ประกอบที่ 9 และ 10 เข้าด้วยกัน

## 1. บุคลิกภาพ

### 1.1 ความหมายบุคลิกภาพ

ตำราศักดิ์ ชัยสนิท และสุนี เลิศแสงกิจ (2540) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลอันทำให้บุคคลนั้นแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ บุคลิกภาพ ประกอบด้วยรูปร่างสัณฐานและคุณสมบัติบุคลิกภาพหมายถึงรูปร่างหน้าตาและการแต่งกายคุณสมบัติ หมายถึง ลักษณะนิสัยต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความสุภาพ ความกระตือรือร้น เป็นต้น

Eysenck (1969) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บุคลิกภาพนั้นพิจารณาได้สองมิติ คือ มิติแรก เป็นด้านการแสดงตัวและเก็บตัว ประกอบด้วยลักษณะย่อย ๆ ได้แก่ การมีส่วนร่วม ไม่มีส่วนร่วม (Participation-Withdraw) เขาสังคม-แยกตัว (Sociable-Isolate) มิติที่สองเป็นลักษณะของทางอารมณ์ ได้แก่ ความเป็นคนที่เข้มแข็ง อ่อนแอ มั่นคง ไม่มั่นคงและรวมไปถึงลักษณะการแสดงออกทางอารมณ์ต่าง ๆ

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะ ทางกายและพฤติกรรมที่แสดงออกต่อบุคคลอื่น ทั้งลักษณะกิริยาท่าทาง การแสดงออกทางอารมณ์ ความคิดเจตคติตลอดจนพฤติกรรมและปฏิกิริยาตอบสนองทั้งทางกายและทางจิตใจโดย บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมีลักษณะค่อนข้างคงตัว ซึ่งใครมีบุคลิกภาพอย่างไรก็จะเป็นอย่างนั้นตลอดไป ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา

### 1.2 ความสำคัญของบุคลิกภาพ

นิภา นิธยานน (2530) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อบุคคล และการมีบุคลิกภาพที่ดีซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องโดยไม่บิดเบือนความจริง
2. การแสดงอารมณ์ในลักษณะและขอบเขตที่เหมาะสม การมีอารมณ์ที่ไม่ยอมเป็นผลร้ายต่อตนเองและบุคคลรอบข้าง
3. ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม เพราะตลอดชีวิตของคนเราต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อสวัสดิภาพอันดีของมวลมนุษยชาติ
4. ความสามารถในการทำงานที่อำนวยความสะดวกทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งการยกย่องนับถือจากผู้อื่นจะทำให้เรารู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์ต่อสังคมหรือช่วยเหลือสังคมได้
5. ความสามารถในการพัฒนาคน สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ในทุกสถานการณ์

กันยา สุวรรณแสง (2533) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของบุคคลในสังคมเป็นอย่างมากโดยพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความมั่นใจ ผู้มีบุคลิกภาพดีจะมีความมั่นใจในการแสดงออกมากขึ้นทำให้กล้าแสดงออก เพราะคนอื่น ๆ ที่พบเห็นจะให้ความสนใจและเชื่อมั่น
  2. การคาดหมายพฤติกรรม ถ้ารู้ว่าบุคคลนั้นมีพฤติกรรมอย่างไรจะทำนายได้ว่าในสถานการณ์จะแสดงพฤติกรรมอย่างไร
  3. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถบอกได้ว่าบุคคลหนึ่งแตกต่างจากอีกบุคคลหนึ่งได้โดยอาศัยการสังเกตพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำสม่ำเสมอแก่ตัวบุคคลนั้น ๆ บุคลิกภาพช่วยให้สามารถรู้จักเขาใจ บุคคลแต่ละคนได้ตลอดจนรู้วิธีที่จะปรับตัวให้เข้ากับคนเหล่านั้นได้ทำให้ เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันในสังคม
  4. การตระหนักในเอกลักษณ์ของบุคคล บุคลิกภาพจะทำให้คนมีลักษณะเฉพาะตัวเป็นของตนเอง เป็นแบบอย่างแก่เยาวชน
  5. การปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ๆ การที่รู้บุคลิกภาพของบุคคลอื่น ทำให้ปรับตัวกับเขาได้ง่ายขึ้น เอาชนะศัตรูได้แก้ปัญหาได้
  6. ความสำเร็จคนที่มีบุคลิกภาพดีเป็นพื้นฐานแห่งการศรัทธาเชื่อถือแก่ผู้พบเห็น ได้รับการช่วยเหลือและการติดต่อด้วยดีได้รับความสะดวกสบายในการปฏิบัติหน้าที่การงาน
  7. การยอมรับของกลุ่ม คนที่มีบุคลิกภาพดีย่อมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ใคร ๆ ก็เรียกร้อง ต้องการ ชอบที่จะให้อยู่ในกลุ่ม ทำให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจ จะเห็นได้ว่าบุคลิกภาพนั้นมีความสำคัญ และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปว่า เป็นส่วนหนึ่งทำให้บุคคลมีความสำเร็จในอาชีพและเป็นที่รักศรัทธาของบุคคลรอบข้าง สามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้อง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้พบเห็น
- สรุปได้ว่า ความสำคัญของบุคลิกภาพ ที่ต้องคำนึงถึงมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ คุณลักษณะ ทางกายและพฤติกรรมที่แสดงออกต่อบุคคลอื่น ทั้งลักษณะกิริยาทาทาง การแสดงออกทางอารมณ์ ความคิดเจตคติตลอดจนพฤติกรรมและปฏิกิริยาตอบสนองทั้งทางกายและทางจิตใจ

### 1.3 ตัวบ่งชี้ของบุคลิกภาพ

สถิต วงศสุวรรณ (2540) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพดังนี้

1. บุคคลแต่ละคน เมื่อเกิดมาแล้วก็มีลักษณะรูปร่างเป็นไปตามพันธุกรรม เมื่อเติบโตขึ้นมาก็ได้พบปะเรียนรู้กับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม ทำให้เกิดเป็นผลรวมของบุคลิกภาพในตัวบุคคลขึ้น
2. บุคลิกภาพเป็นลักษณะพฤติกรรมสรวรวมของบุคคล มิใช่เป็นพฤติกรรมเฉพาะอย่าง คือไม่ใช่ว่าหมายถึงลักษณะการพูดการแต่งกาย มารยาท การแสดงอารมณ์หรือขนาด

รูปร่าง ผิพรรณ เพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง หากแต่หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างในตัวคนนั้นที่แสดงให้ปรากฏออกมา

3. บุคลิกภาพของบุคคลจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับ การมองเห็นของบุคคลอื่น เช่น บุคลิกภาพของบุคคลจะดีหรือไม่อยู่ที่คุณค่าของคนนั้นที่มีต่อสังคมและสังคมมองเห็นความสำคัญของบุคคลนั้นอย่างไร เป็นต้น

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิทธิ และสุนี เลิศแสงกิจ (2540) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพ ประกอบด้วย รูปลักษณ์และคุณสมบัติ รูปลักษณ์ หมายถึง รูปร่างหน้าตาและการแต่งกาย คุณสมบัติ หมายถึง ลักษณะนิสัยต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความสุภาพ ความกระตือรือร้น เป็นต้น

ดิเรก พรสีมา (2543) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของครูที่ดีประกอบด้วย

1. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู
2. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน
3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
4. มีความเมตตาแก่ศิษย์และเห็นคุณค่าของศิษย์
5. มีสุขภาพสมบูรณ์
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้
7. มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนสามารถเป็นผู้นำชุมชนได้
8. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ภาษา และงานวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

ตนเอง

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของบุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความรักและศรัทธาในอาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์ มีสุขภาพที่สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน และสามารถใช้ภาษา เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งงานวิจัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองต่อไป

## 2. การมีวิสัยทัศน์

### 2.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

ประเวศ วะสี (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ เป็นความต้องการในอนาคต โดยมีได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ เป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะไปเป็น หรือเราไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคต ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีในอนาคต

เจริญ สุขทรัพย์ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนด จุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม

และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ

## 2.2 ความสำคัญของวิสัยทัศน์

Yuki (1989) ได้กล่าวไว้ว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กรทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองของคนอื่น ๆ เพื่อที่จะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ในการตัดสินใจ

Braun (1991) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคตเป็นการสร้างภาพในอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมวิธีการที่ตืออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์

Nanus (1992) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ มาจากการบูรณาการของจินตนาการ ดุลยพินิจจะประกอบไปด้วยค่านิยมเป็นหลักการหรือมาตรฐาน ตัดสินใจว่าสิ่งใดคุ้มค่าหรือสอดคล้องต่อความปรารถนาหรือไม่ ซึ่งค่านิยมจะอยู่ในกรอบของภาพใหญ่ที่เป็นภาพในอนาคตที่ผ่านการสังเคราะห์

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กรทั้งแบบ เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองของคนอื่น ๆ เพื่อที่จะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ในการตัดสินใจ

## 2.3 ตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์

กระทรวงศึกษาธิการ (2556) ได้ให้ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมาย และให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

2. ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

- 2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกัหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์

ภารกิจหน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน

2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

2.5 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

2.6 ขัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย สร้างพลังจิตใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

3. ชี้นำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้วจะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และเมื่อคณะกรรมการบริหารแล้ว ควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

4. ขึ้นประเมินวิสัยทัศน์ การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่า วิสัยทัศน์นั้น มีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผน และโครงการว่ามีความก้าวหน้าที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของความเป็นครูมืออาชีพที่มีวิสัยทัศน์ คือ

1. มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำรู้หลักวิชา ที่ไปที่มาของเรื่องที่ทำอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขได้ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น
2. มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม ความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่คนทั่วไปไม่มี
3. มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารทำความเข้าใจได้ดีมีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้นเพื่อที่จะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการ ได้ถูกต้อง
4. มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ จากการรับทราบข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อสร้างทางเลือกเชิงนโยบายให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
5. สามารถวิเคราะห์ องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การมีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่  
ทำ รู้หลักวิชาอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขได้ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น  
การประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมซึ่งเกิดขึ้นได้จากการสั่งสมประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ  
จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษ การประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารทำความเข้าใจได้ดีมี  
การสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้นเพื่อที่จะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการ ได้  
ถูกต้อง การคิด วิเคราะห์ จากการรับทราบข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหว ทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว  
เพื่อสร้างทางเลือกเชิงนโยบายให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์ องค์กรหรืองานใน  
ภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบ

### 3. บทบาทหน้าที่

#### 3.1 ความหมายบทบาทหน้าที่

ประเสริฐ แยมกลิ่นฟุ้ง (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บทบาทหมายถึง พฤติกรรมที่  
คาดหวังสำหรับผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่าง ๆ ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร (Role Expectation) เป็นบทบาท  
ที่คาดหวังโดยกลุ่มคนหรือสังคมเพื่อทำให้คู่สัมพันธ์มีการกระทำระหว่างกันทางสังคมได้รวมทั้ง  
สามารถคาดการณ์พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้

ยนต์ ชุ่มจิต (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บทบาท หมายถึง ภาระหน้าที่ต้อง  
รับผิดชอบ สถานภาพของแต่ละบุคคล หมายความว่า บุคคลใดมีสถานภาพหรือตำแหน่งอย่างใดก็ต้อง  
รับผิดชอบตามสถานภาพหรือตำแหน่งของตนที่ได้มา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บทบาท หมายถึง การกระทำ  
หรือพฤติกรรม ของสมาชิกในกลุ่มที่อยู่ในสถานภาพนั้น ๆ ดังนั้นบทบาทจึงเป็นการกระทำหรือ  
พฤติกรรมตาม ตำแหน่งหรือสถานภาพซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมหรือตามลักษณะของ  
การรับรู้ บทบาทเป็นผลรวมของการแสดงออกตามสิทธิและหน้าที่

สนธยา พลศรี (2545) ได้ให้ความหมายว่า บทบาท (Role) หมายถึง หน้าที่ของ  
บุคคลตามสถานภาพหรือตำแหน่งฐานะที่ตนดำรงอยู่ บทบาทจึงเป็นกลไกอย่างหนึ่งของสังคมที่ทำให้  
ให้คนที่อยู่ร่วมกันสามารถสร้างระบบความสัมพันธ์ต่อกันได้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

สรุปได้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ได้ แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ของ  
แต่ละบุคคล ซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันไป

#### 3.2 ความสำคัญของบทบาทหน้าที่

ณรงค์ เส็งประชา (2541) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพเป็นบทบาท  
แสดงถึงพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและคาดหวังให้บุคคลต้องกระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้องสอน  
นักเรียน เป็นตำรวจต้อง พินักษ์สันติราษฎร์ ทหารต้องเป็นรั้วของชาติบุตรต้องเชื่อฟังบิดามารดา เป็น  
ต้น

ยนต์ ชุ่มจิต (2544) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อคนเราติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น ย่อมจะต้องแสดงบทบาทหลายบทบาท มากขึ้นตามคู่บท หรือตามสถานการณ์อันเกิดจากความสัมพันธ์อื่น ๆ และบางครั้งบทบาท ที่เกิดขึ้น อาจเกิดการขัดแย้งกันได้ เช่น ขณะที่เขาจะแสดงบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยราชการที่เขารับผิดชอบเป็นบิดาของเขา ในสถานการณ์นี้ที่เป็นบุตรเขาจะต้องเชื่อฟังบิดา ต้องเคารพบิดาดังนั้นในกรณีเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดความอึดอัดใจและจำเป็นต้องหาทางเลือกใน การปฏิบัติลักษณะเช่นนี้จะเป็นปัญหาที่เกิดจากบทบาท ขัดแย้งกัน เมื่อบุคคลได้ดำรงตำแหน่งในสังคม ย่อมจะต้องแสดงบทบาทตามตำแหน่งนั้น ๆ ตำแหน่งเดียวกัน แต่ผู้ดำรงตำแหน่งคนละคนอาจมีบทบาทต่างกันไป เพราะต่างคนต่างมีนิสัย ความคิด ความสามารถ การอบรม กำลังใจ มุลเหตุจูงใจความพอใจในสิทธิหน้าที่ สภาพของจิตใจ และร่างกายที่ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นบทบาทจึงเป็นเพียงรูปการณ์ (Aspect) ทางพฤติกรรมของตำแหน่ง

สรุปได้ว่า ความสำคัญของบทบาทบทบาท หมายถึง ผู้ที่ได้รับบทบาทควรคำนึงถึงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ได้ แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันไป

### 3.3 ตัวบ่งชี้ของบทบาทหน้าที่

กระทรวงศึกษาธิการ (2561) ได้บ่งชี้บทบาทหน้าที่ของครู ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย ผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดี และมี สุนทรียภาพ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างมีสติ สมเหตุผล ผู้เรียน มีความรู้และทักษะที่ จำเป็นตามหลักสูตร และ ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมี เจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานที่ 2 มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ครูปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผล คณะกรรมการสถานศึกษา และ ผู้ปกครอง ชุมชน ปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบ ด้าน สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็ม ศักยภาพ สถานศึกษามีการประกันคุณภาพ ภายในของสถานศึกษาตามที่ กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรฐานที่ 3 มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย มีการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และใช้ ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและ

ภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษากับคณาจารย์ ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

มาตรฐานที่ 4 มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย จัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา ผลการดำเนินงานส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 5 มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม ประกอบด้วย จัดโครงการ กิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของบทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย การมีบทบาทในการอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การมีบทบาทในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน การมีบทบาทในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา รวมถึงการมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดโครงการหรือกิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

#### 4. ความคิดสร้างสรรค์

##### 4.1 ความหมายความคิดสร้างสรรค์

มีนักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้ Guilford (1956) ได้ศึกษาเรื่องความคิดสร้างสรรค์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วยลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ความคล่องแคล่วในการคิด คือ ความสามารถของบุคคลในการหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีคำตอบในปริมาณที่มากในเวลาจำกัด
2. ความคิดยืดหยุ่นในการคิด คือ ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภทและหลายทิศทาง
3. ความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถของบุคคลในการคิดหาสิ่งแปลกใหม่และเป็นคำตอบที่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น
4. ความคิดละเอียดลออ คือ ความสามารถในการกำหนดรายละเอียดของความคิดเพื่อบ่งบอกถึงวิธีสร้างและการนำไปใช้



หลักความคิดสร้างสรรค์ของกิลฟอร์ด มุ่งไปที่ความสามารถของบุคคลที่จะคิดได้รวดเร็วกว้างขวาง และมีความคิดริเริ่ม ถ้ามีสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดความคิดนั้น ๆ สิ่งเร้าที่จะมากระตุ้นให้เกิดความคิด มีอยู่ 4 ชนิด 1. รูปภาพ 2. สัญลักษณ์ 3. ภาษา 4. พฤติกรรม

กิลฟอร์ด กล่าวโดยสรุปว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถด้านสมองที่จะคิดได้หลายแนวทางหรือคิดได้หลายคำตอบ เรียกว่า การคิดแบบอเนกนัย

Torrance (1962) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคลในการคิดสร้างสรรค์ผลผลิต หรือสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ไม่รู้จักมาก่อน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ อาจเกิดจากการรวมความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากประสบการณ์แล้วเชื่อมโยงกับสถานการณ์ใหม่ ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นแต่ไม่จำเป็นสิ่งสมบูรณ์อย่างแท้จริง ซึ่งอาจออกมาในรูปของผลผลิตทางศิลปะ วรรณคดี วิทยาศาสตร์

Wallach and Kogan (1965) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึงความคิดโยงสัมพันธ์ (Association) คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ คนที่สามารถจะคิดอะไรได้อย่างสัมพันธ์เป็นลูกโซ่

สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถทางสมองของบุคคลที่จะคิดได้หลายทิศหลายทาง และความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความคิดใหม่ผสมผสานกับประสบการณ์

#### 4.2 ความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์

Jersild (1972) ได้กล่าวไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ได้ช่วยพัฒนาเด็ก ดังนี้ คือ

1. ความเป็นอิสระ กิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์จะเป็นการส่งเสริมอิสรภาพในการทำงาน เช่น กิจกรรมทางดนตรี วาดภาพ การแสดง เป็นต้น
2. สนุกสนาน เด็กจะรู้สึกชื่นชมและมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งผู้ใหญ่ควรทำเป็นตัวอย่างโดยการยอมรับและชื่นชมในผลงานของเด็ก การพัฒนาสุนทรียภาพทำโดยให้เด็กเห็นว่าทุก ๆ อย่างมีความหมายสำหรับเขา
3. ความพอใจและความสนุกสนานขณะที่เด็กทำกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้เด็กแสดงความสามารถทางสร้างสรรค์จะช่วยให้เด็กตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ ช่วยส่งเสริมให้เขามีกำลังใจเข้าใจตนเองว่ามีความคิดที่ดีและมีความสามารถ
4. การผ่อนคลายอารมณ์ การทำงานสร้างสรรค์เป็นการผ่อนคลายอารมณ์ ลดความกดดันความคับข้องใจและความก้าวร้าวลง
5. สร้างนิสัยการทำงานที่ดี มีระเบียบ
6. การพัฒนากล้ามเนื้อมือเด็กทำกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เด็กจะพัฒนากล้ามเนื้อมือ กล้ามเนื้อเล็กและใหญ่ได้

7. การค้นคว้าทดลองและการสำรวจ เด็กชอบทำกิจกรรมที่ใช้วัสดุต่าง ๆ ซ้ำ ๆ กัน เพื่อสร้างสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นโอกาสที่เด็กจะใช้ความคิดริเริ่มและจินตนาการของเขาสำรวจฝึกฝนสิ่งที่สร้างขึ้นใหม่

ปราโมทย์ ชันติลาภพันธ์ (2530) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ว่า ช่วยให้คุณคล่องแคล่วทำสิ่งต่าง ๆ ได้ประสบผลสำเร็จ รู้จักวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นคุณสมบัติที่ทุกหน่วยงานและสังคมต้องการ เพราะบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ จะพยายามหาโอกาสปรับปรุงและแก้ไขสภาพการทำงานในรูปแบบเดิมด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม นอกจากนี้ยังสามารถดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุขอีกด้วย

อนงค์ แสงเงิน (2553) ได้กล่าวไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะที่ควรได้รับการส่งเสริมและปลูกฝัง เพื่อช่วยผ่อนคลายอารมณ์และสร้างนิสัยที่ดีให้กับเด็กสามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตได้ ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาชีวิตของตนเองได้ อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นประโยชน์ต่อ สังคมและชุมชนได้อีกด้วย จึงควรจัดให้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ อันจะช่วยให้สังคมเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญมาก ดังที่ได้กล่าวมาจะเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์มีประโยชน์ต่อบุคคลและสังคม ช่วยให้เกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีและถูกต้อง หากคนรู้จักนำความคิดสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อมนุษยชาติ

#### 4.3 ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

Guilford (1969) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

1. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน แบ่งเป็น

1.1 ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำ

1.2 ความคิดคล่องแคล่วทางด้านการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่ เหมือนหรือคล้ายกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด

1.3 ความคิดคล่องแคล่วทางการแสดงออก (Expressional Fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค และนำมาเรียงกันอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

1.4 ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดในสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เช่น ให้คิดประโยชน์ของหนังสือพิมพ์ให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดให้

2. ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดที่แปลกใหม่ ไปจากความคิดธรรมดา หรือความคิดที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่น

3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ประเภทหรือแบบของการคิดโดยแบ่งออกเป็น

3.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นในทันที (Spontaneous Flexibility) ความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ คนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้ จะคิดประโยชน์ของหนังสือพิมพ์ว่ามีอะไรบ้างได้หลายทิศทาง ในขณะที่คนซึ่งไม่มีความคิดยืดหยุ่นจะคิดได้เพียงทางเดียว

3.2 ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptor Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา คนที่มีความคิดยืดหยุ่นจะคิดได้ไม่ซ้ำกัน

4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดเกี่ยวกับรายละเอียดที่ใช้ในการตกแต่ง เพื่อทำให้ความคิดริเริ่มสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ได้กำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดด้านความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงาน อาชีพและเทคโนโลยี ได้กล่าวไว้ว่า คนที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นจะเป็นคนที่มีลักษณะดังนี้

1. การมีความคิดริเริ่มในการทำงานซึ่งเป็นความคิดที่แปลกใหม่ต่างจากความคิดธรรมดาของคนทั่ว ๆ ไป

2. การมีความคิดยืดหยุ่นในการทำงานโดยมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางหลายแง่หลายมุม

3. มีความคิดคล่องแคล่วในการทำงานโดยสามารถคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว รวดเร็ว และได้คำตอบมากที่สุดในเวลาจำกัด

4. มีความคิดละเอียดลออในการทำงานโดยมีการคิดได้ในรายละเอียดเพื่อขยายหรือตกแต่งความคิดหลักให้ได้ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย การมีความคิดริเริ่มในการทำงานโดยเป็นความคิดที่แปลกใหม่ต่างจากความคิดธรรมดาของคนทั่ว ๆ ไป การมีความคิดยืดหยุ่นในการทำงานโดยมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางหลายแง่หลายมุม การมีความคิดคล่องแคล่วในการทำงานสามารถคิดหาคำตอบได้อย่างรวดเร็วว่องไว และได้คำตอบมากที่สุดในเวลา

จำกัด รวมถึงมีความคิดละเอียดลออในการทำงานโดยมีการคิดได้ในรายละเอียดเพื่อขยายหรือ ตกแต่งความคิดหลักให้ได้ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## 5. การบริหารจัดการองค์กร

### 5.1 ความหมายของการบริหารจัดการองค์กร

เกษม จันทรแก้ว (2540) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารจัดการองค์กร หมายถึง ศิลปะ การดำเนินการนำวัตถุประสงค์สู่ระบบด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิด การผสมผสานกันถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไร อย่างเป็นไรก็ดี ผู้บริหารมีหน้าที่อำนาจการ (Directing) ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน (Organizing) ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม (Controlling) ในการนำแผนงาน (Planning) ที่ได้กำหนดไว้แล้วไป ดำเนินการร่วมกันทรัพยากร (Assembling Resource) ทำให้การผลิตหรือการใช้ปัจจัยการบริหาร (ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ) ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารจัดการองค์กร หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่าง น้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมี ผู้บริหารเป็น ผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบาย ที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นค่านิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการและคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ โดยตรงกับ ทรัพยากรขององค์กร (6M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญใน การบรรลุ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กร หมายถึง การบริหารงานจัดการใด ๆ ที่องค์กรได้ใช้ ทรัพยากร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ ตั้งเป้าหมายไว้ หรือศิลปะและกระบวนการการกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างเพื่อให้ บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้โดยใช้คน เงิน วัสดุสิ่งของและการจัดการ การกระทำนั้น ๆ จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการดำเนินการเพื่อให้คงอยู่มีการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ การ ควบคุมและการกระทำที่ทำให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผน

## 5.2 ความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กร

Hood (1991) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญ ของการบริหารจัดการองค์กร

ประกอบด้วย

1. เน้นการบริหารโดยการให้อยู่ในมือของนักบริหารจัดการแบบมืออาชีพ (Professional Management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ เพราะเป็นคนคอย บริหารจัดการเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีวิสัยทัศน์ ทำงานมีหลักการมี เหตุผล
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถ วัดผล การปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ขณะเดียวกันมีการให้ความสำคัญต่อภาระรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability for Results) มากกว่าภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการ (Accountability for Process)
3. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรร แบ่งปัน ทรัพยากรและการให้รางวัล ขณะเดียวกันมีการให้น้ำหนักกับผลลัพธ์มากกว่าระเบียบวิธีการ ขั้นตอน
4. พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและ เกิด ความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ผลทำให้มีการแตกหรือแยกหน่วยงานให้มีขนาดเล็กลง โดยให้ มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป
5. เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น อันจะช่วยปรับปรุง ประสิทธิภาพ ให้ดีขึ้น
6. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของ ภาคเอกชน ซึ่งจะทำให้การบริหารมีความทันสมัยมากขึ้น
7. เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและความคุ้มค่าในการ ใช้ทรัพยากร

Gulick and Lydall (1973) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย ความสำคัญ การวางแผนการ จัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การ ประสานงานการรายงานและการงบประมาณ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วยความสำคัญดังนี้ เน้น การบริหารโดยการให้อยู่ในมือของนักบริหารจัดการแบบมืออาชีพ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการ จัดสรรแบ่งปัน ทรัพยากรและการให้รางวัล เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัย และเสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน

### 5.3 ตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย

1. คน องค์กรจะประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่ องค์กรจะมีคนเป็นจำนวนมาก ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือแบ่งงานกันทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยที่คนจะปฏิบัติงานร่วมกัน ได้จำเป็นต้องอาศัย “ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์” เพื่อทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน
2. เทคนิค การบริหารองค์กรต้องอาศัยเทคนิควิทยาการ หรือที่เรียกว่า เทคโนโลยีเพื่อการแก้ไข ปัญหาหรือตัดสินใจ หรืออาจกล่าวได้ว่าในปัจจุบันนี้ องค์กรไม่สามารถจะบริหารงาน ได้โดยอาศัย แต่เฉพาะ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาดของนักบริหารเท่านั้น ในหลายกรณีผู้บริหารต้องอาศัย เทคนิคทางการบริหาร เพื่อการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ และในขณะเดียวกันก็เป็นการลดความ เสี่ยงอีกด้วย
3. ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร หรือที่เรียกว่า สารสนเทศ ในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา การอาศัย เทคนิคทางการบริหาร ยังไม่เพียงพอสำหรับการบริหารองค์กร นักบริหารยังต้องอาศัยความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อความเข้าใจ เพื่อการวิเคราะห์ ตลอดจนการคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตอีกด้วย ดังนั้นเทคนิคเพื่อการบริหารจึงควบคู่ไปกับ ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร
4. โครงสร้าง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยขององค์กร ซึ่งนักบริหารจะต้องจัดโครงสร้างให้ สอดคล้องกับงานเพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ เหมาะสม เพื่อให้ทำงานขององค์กร บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ มนุษย์จัดตั้งองค์กรขึ้นมา ก็เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่มนุษย์ต้อง ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

Fayol (1961) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ของการบริหารหรือการจัดการประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 5 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ ล่วงหน้าหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน และกำหนดขึ้นเป็นแผนการ ปฏิบัติงานหรือวิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้าง ของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่ เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้งานสำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของ ทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกัน ได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) กล่าวถึงหน้าที่การจัดการ (The Management Process: Management Functions) ประกอบด้วย การจัดการดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ขององค์การและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร

2. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึงการนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มา กำหนด หน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การเป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ

3. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำและการสื่อสารระหว่างบุคคลใน องค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานวัดผลการทำงานในองค์การรวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้นและเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานได้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพครูด้านการบริหารจัดการในโรงเรียน มีดังนี้

1. มีภาวะผู้นำ
2. สามารถบริหารจัดการในชั้นเรียน
3. สามารถสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ
4. มีความสามารถในการประสานประโยชน์
5. สามารถนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการองค์กรประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการในชั้นเรียน การสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ การประสานประโยชน์ และการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร

### 3. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

#### รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

McCaughey et al (1998) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ด้านประสบการณ์การพัฒนาประกอบด้วย การประเมิน ความท้าทาย และการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ และองค์ประกอบด้านกระบวนการพัฒนาจะแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ การเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีแผนการต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ลักษณะและวิธีการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้นำหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น เรียนจากงานที่ทำ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียนพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การพัฒนาการวิธีการจัดการ การฝึกอบรมจะเน้นทักษะในการทำงาน เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เพิ่มพูนภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ ฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ

Bennis (1999) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อสร้างกรอบการพัฒนา 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 3) ออกแบบโครงการพัฒนา 4) ปฏิบัติการพัฒนา 5) สนับสนุนการปฏิบัติในองค์กร และ 6) ประเมินผลการพัฒนา

Giber et al (2000) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร 2) กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา 3) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 6) การประเมินผลจากการพัฒนาโดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

Yukl (2010) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ เพราะโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรมและมีขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้



1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear Learning Objectives)
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear Meaningful Content)
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate Sequencing of Content)
4. การผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม (Appropriate Mix of Training Methods)
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for Active Practice)
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกเวลา (Relevant Timely Feedback)
7. การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of Trainee Self-confidence)
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate Follow-up Activities)

#### 4.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักการศึกษาได้กล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจะสามารถทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนี้

Meggison (1972) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารภายในองค์กรว่า อาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผน แนนอนใช้วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง และวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์กรอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิตใจการจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหารและการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้สื่อดิจิทัลประกอบ การถ่ายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกมการจัดการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวันและการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์

Whitmire and Nienstedt (1991) ได้ศึกษาและจัดทำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve executives and secure their sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้น

ผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target career transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Honeywell System มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้นภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การขณะเดียวกันก็จูงใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม

3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address current and future organizational needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติและการปรับปรุง

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an appropriate model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี

5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support individual improvement with diagnostic tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ จะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Emphasize interpersonal relationships and teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีม และการฝึกอบรมภายนอก เพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

7. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with individual action plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูง ผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

Yeung and Ready (1995) ได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการตะวันตกสมัยใหม่ได้เสนอไว้ 4 แนวทางซึ่งแต่ละวิธีนั้นให้ผลดีกับการพัฒนาอัจฉริยภาพของผู้นำแต่ละด้านแตกต่างกันไป คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการทำปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมกับงานโครงการได้เรียนรู้เห็นแง่มุมต่าง ๆ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพงานวิจัยชี้ว่า 70% ของการพัฒนา เป็นผลจากการมีประสบการณ์ในงาน ที่น้อยกว่า 10% นั้นเป็นผลจากการฝึกอบรม

2. การบริหารการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็น  
บริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ  
ชี้แนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้วิธีนี้ประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้จากห้องเรียน เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน (In-  
house) หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก หน่วยงานต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะจัดการฝึกอบรมพัฒนา  
ผู้บริหารเป็นการภายในและเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจขององค์กร

4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) จากการไปเรียนรู้เยี่ยมชม  
การปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและ  
แนวปรับปรุงการทำงานการบริหารของตนเป็นแนวทางพัฒนา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร

Vicere (2002) ที่ได้นำเสนอแนวทางเชิงบูรณาการในการวางแผนพัฒนาภาวะ  
ผู้นำโดยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา กำหนดวิธีการที่เหมาะสม  
มีการเลือกผู้ออกแบบโครงการ มีการประเมินผลโครงการ รวมทั้งบูรณาการกับระบบทรัพยากร และ  
ประเมินผลโดยภาพรวมได้ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของ Vicere นี้มีผู้นำไปศึกษามากมาย โดย Vicere  
ได้เสนอแนะแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ ไว้หลายด้าน เช่น การพัฒนาภาวะ  
ผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ  
ของการพัฒนา โดยไม่อาศัยแต่การเรียนรู้ในห้องเท่านั้น มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้ารับการ  
ฝึกอบรมเท่านั้นแต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์กร กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง  
เพื่อสร้างองค์ความรู้ ทั้งในส่วนของบุคคลและองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็น  
ผู้นำที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์กรในรูปแบบและเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งจะ  
ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์กร

Anderson and Anderson (2010) ได้ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ  
(Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (breakthrough training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ  
(mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์  
(experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (teach) ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (Behavioral styles analysis)  
พลวัตทีม (Team dynamics) ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) (Communication skill:  
Listening and speaking) การสนทนา (Dialogue) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล  
(interpersonal dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (Team visioning) สมรรถภาพส่วนบุคคล  
(Personal power) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with conflict) การจัดการตนเอง (Self-  
management) และการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal transformational)

1.2 การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case studies and discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (Learning groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application tools)

1.3 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building change strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1.3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial desired outcomes for the transformational) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage point for transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of change) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the change) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of urgency)

1.3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of change strategy) ซึ่งประกอบด้วย วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to unify all initiatives under one transformational umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this transformational in the organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็ง (Participation strategies for creating a critical mass of commitment) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone event from phase I through IX) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General timeline)

1.4 การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ คือ การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the change) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create organizational vision, Commitment and capacity) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the situation to determine design requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the desired state) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the impact) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and organize for implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง

(Implement the change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and integrate the new state) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and course correct)

1.5 การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process facilitation) เน้นการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with learning clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-time consultation between change leaders and their consultants)

Dubrin (2010) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

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

1.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) กลไกพื้นฐาน (Mechanism underlying) ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้น การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

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

2.1 การศึกษา (Education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้อ้อมมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

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

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

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (Work associates) และงานของตนเอง (Task itself) (Hughes et al 2006) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันที สามารถทำให้เกิดรูปแบบที่แข็งแกร่งและแก้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหาร สามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัท หรือการสร้าง เครือข่ายตัวแทน การขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

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

2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาชีวิต

ความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมี  
 ความรู้โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (Tutoring) การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ  
 (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ  
 และไม่เป็นทางการ (Informal versus formal mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็น  
 ทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (Compatibility) หรือเป็นการ  
 เริ่มต้นระหว่างคนสองคน (Spark between two personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่าง  
 เป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership  
 Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ  
 โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งโปรแกรมนี้อาจจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้า  
 ส่วนบุคคล (Personal growth) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation) อิทธิพล (Influence)  
 แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive communication) และการ  
 บริหารจัดการ (Diversity management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรม  
 ภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะ  
 ผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ  
 เช่น การวางแผนการจัดองค์การ การควบคุม และการนำ

ฉันทนา จันท์บรรจง (2542) ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็น  
 คุณลักษณะที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร  
 ทั้งหลายจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและจะต้องสร้างให้ผู้ที่บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้วย การพัฒนา  
 ภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะที่ดีทั้งภายในและภายนอก (Intrinsic and extrinsic  
 personality) การพัฒนาภาวะผู้นำ อาจกระทำโดยการศึกษาตนเอง ศึกษาผู้อื่น และพัฒนาตนเอง  
 ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาตนเอง เทคนิคการศึกษาตนเองไม่ใช่เรื่องง่ายนัก การที่จะเข้าใจ  
 ตนเองอย่างถ่องแท้ นั้น อาจจะต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแต่ก็สามารถที่จะศึกษา เพื่อให้เกิดความ  
 เข้าใจในตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใกล้ชิด ดังวิธีการ  
 ต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์อดีตชีวิต การทบทวน วิเคราะห์ชีวิตที่ผ่านมาในอดีต  
 จะช่วยให้ผู้เข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดีขึ้น แนวทางการวิเคราะห์ อาจจะทำได้โดยเริ่มทบทวนถึงบุคคล  
 ที่มีความสำคัญในชีวิตของตน แต่ละคน นับตั้งแต่พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่บางคน พี่น้อง เพื่อนเล่น ครู  
 เพื่อนร่วมชั้น เพื่อนรัก เป็นต้น บุคคลเหล่านั้นล้วนมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของตนใหม่กับคนอื่น ๆ อีก  
 ด้วยการได้เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมามีผลต่อบุคลิกภาพและความคิดที่ทำให้ผิดหวัง

ลักษณะของความเป็นอยู่อย่างทุกวันนี้ การศึกษาถึงอดีตจะทำให้บุคคลสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นในปัจจุบันและจะเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับอนาคต

1.2 การสังเกตตนเอง การหมั่นสังเกตอารมณ์ ความรู้สึกและพฤติกรรม การแสดงออกของตน ทำให้รู้สึกความปกติหรือธรรมชาติของตนว่าเป็นอย่างไร บางครั้งอาจจะพบตัวตนที่แท้จริงของตนได้จากการสังเกตตนเอง วิธีการที่จะสังเกตตนเองจะใช้วิธีการบันทึกไว้หลาย ๆ แบบ ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาหลายวัน เพื่อให้ได้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป หลังจากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ดูว่าตนของแสดงพฤติกรรมแบบใดเป็นประจำ จากนั้นลองทบทวนว่าพฤติกรรมที่ได้แสดงออกไปนั้น ถ้าเป็นคนอื่นแสดงอย่างนั้นบ้าง ตนจะรู้สึกอย่างไร พอใจ ชื่นชม หรือตรงกันข้าม

1.3 การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน เนื่องจากกิจวัตรประจำวันเป็นสิ่งที่มีมนุษย์ทำไปตามความเคยชิน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น ถ้าได้หลีกเลี่ยงออกไปจากสิ่งที่ย่ำแย่ และสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเสียบ้างก็จะทำให้รู้สึกสดชื่นขึ้นได้ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์มากขึ้นและมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นการเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน อาจจะทำได้ง่าย ๆ เช่น เปลี่ยนเส้นทางการไปทำงานเสียบ้างถ้าเคยอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยผู้คนก็ลองอยู่คนเดียวเงียบ ๆ บ้าง หรืออาจจะลองเดินทางไปในสถานที่ที่เคยไปหรือเคยอยู่เพื่อมองหาสถานที่ที่เคยจำได้ หรืออาจจะลองทำเสมือนว่าวันนี้เป็นวันสุดท้ายที่จะอยู่ในที่ทำงานแห่งนี้ ซึ่งวิธีดังกล่าวจะทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้ความรู้สึก ความต้องการ ความสามารถพิเศษ และอื่น ๆ ของตนเองได้อีกมาก

1.4 การใช้แบบทดสอบ นักจิตวิทยาได้สร้างแบบทดสอบไว้มากมายหลายแบบเพื่อบอกถึงบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ ของบุคคล อาทิ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจและอื่น ๆ เช่น ความเกรงใจ การรักษาหน้า ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือความเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นต้น ผู้ที่ต้องการทดสอบตนเอง ควรคำนึงถึงการเลือกใช้แบบทดสอบที่ดีเหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการรู้และแปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์ ตลอดจนการพิจารณาถึงความเหมาะสมของเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบที่นำมาใช้ด้วย ถ้าสามารถเลือกและใช้แบบทดสอบได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้สามารถรู้จักตนเองได้ง่ายขึ้น

1.5 การฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในสายตาของตัวเองกับคนอื่นนั้น ตัวตนของเราอาจจะต่างกัน และคนอื่น ๆ แต่ละคน จะมองตัวตนของเราแตกต่างกันออกไปด้วย เพื่อนคนหนึ่งอาจจะมองเราเป็นอย่างหนึ่ง ส่วนเพื่อนอีกคนหนึ่งอาจจะมองอีกแง่หนึ่ง ผู้อื่นที่เป็นผู้อาวุโสคนใกล้ชิดคนแปลกหน้า ล้วนแต่มองตัวเราในแง่มุมที่ต่างกัน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ดังนั้น การได้รับฟังทรรศนะของคนอื่นที่มีต่อตัวเราก็เปรียบเสมือนได้มองเห็นตัวเองในแง่มุมต่าง ๆ การที่จะเข้าใจตัวเราเองอย่างแท้จริง จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราสามารถอธิบายได้ว่า เหตุใดคนเหล่านั้นจึงมองตัวเราแตกต่างไปจากที่เรามองตัวเอง การอธิบายควรเริ่มพิจารณาหาคำตอบว่าเรามองตัวเองอย่าง



ลำเอียงหรือไม่ ถ้าไม่ใช่จะเป็นสาเหตุอื่น ๆ อะไรบ้าง การคิดทบทวนนี้จะช่วยให้พบคำตอบที่ถูกต้องได้และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาพพจน์ของตนเองในสายตาของคนอื่น

1.6 การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง จากวิวัฒนาการของความรู้เกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ทำให้มีการนำเอาเทคนิคด้านกิจกรรมกลุ่มมาใช้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจตนเอง กิจกรรมกลุ่มดังกล่าว เช่น เกมการแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร เป็นต้น ซึ่งช่วยทำให้บุคคลได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากบทบาทที่แสดงและจากสถานการณ์กลุ่มเทคนิคที่นิยมนำมาใช้ ได้แก่ เทคนิคกลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคกลุ่มให้คำปรึกษาเทคนิคกลุ่มอบรมความไวในการรับรู้ ฯลฯ การได้มีโอกาสเข้ากลุ่มประเภทนี้ทำให้ได้รับประสบการณ์พิเศษ และช่วยให้การศึกษาตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาผู้อื่น ผู้นำที่ดี จะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดีเทคนิควิธีที่จะนำไปใช้เพื่อศึกษาผู้อื่น ได้แก่

2.1 การสังเกต การเป็นคนช่างสังเกต จะทำให้รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าเขาเป็นคนอย่างไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร สนใจอะไรเป็นพิเศษ มีลักษณะอารมณ์อย่างไร มีค่านิยมอย่างไรโดยสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกทั่ว ๆ ไปของเขา ทั้งนี้ ผู้สังเกตต้องเป็นผู้ที่มีความไวต่อการรับรู้ (Sensitive) สังเกตด้วยจิตใจที่เป็นกลาง ปราศจากอคติใช้เวลาสังเกตนานพอสมควรและสังเกตในสถานการณ์ที่แตกต่างกันหลาย ๆ สถานการณ์ ก่อนที่จะสรุปลักษณะอันซับซ้อนของบุคคล การสังเกตเพียงครั้งเดียวในช่วงเวลาสั้น ๆ อาจจะทำให้การสรุปผิดพลาดได้ นอกจากนั้นในการสังเกตทุกครั้งควรสังเกตเหตุการณ์แวดล้อมซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นควบคู่ไปด้วย

2.2 การสนทนากันในโอกาสอันควร เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสนิทสนมและเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการสนทนากับบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถและทักษะในการฟัง เพื่อรับสารที่เขาสื่อออกมาได้อย่างถูกต้องแม่นยำและครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะเปิดเผยตนเองให้แก่คู่สนทนาได้รู้จักด้วย ซึ่งจะทำให้ได้รับการตอบสนองด้วยวิธีเดียวกัน สุดท้ายก็จะทำให้ได้รู้จักและใกล้ชิดมากขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องมีความจริงใจต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการเรียนรู้เพื่อรู้จักกันและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างสมคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ฯลฯ ให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองมีความสุขความเจริญความสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคมด้วย ได้แก่

3.1 การพัฒนาความสามารถในการพูด หรือการสนทนา ควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาความสามารถในด้านนี้ ควรดำเนินการดังนี้

3.1.1 เตรียมตนเองและเตรียมเรื่องที่จะพูดให้พร้อมและสังเกตความพร้อมของผู้ฟัง

3.1.2 พูดยังเข้าใจง่ายและสั้น แต่มีรายละเอียดครบตามเนื้อหา ถ้ามีหลายเรื่องควรพูดเรื่องที่สำคัญ หรือเรื่องที่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้ฟังก่อน พูดเรื่องดีก่อนเรื่องไม่ดี ถ้าเรื่องใดมีความสัมพันธ์กันควรพยายามพูดเชื่อมโยงเรื่องเล่านั้นให้ผู้ฟังเข้าใจ มีการเน้นย้ำเน้นจังหวะ มีตัวอย่างและมีสำนวนประกอบที่น่าฟัง พูดให้ได้ยินชัดเจน อย่าซ้ำเนิบนาบเกินไป หรือเร็วเกินไปไม่ควรพูดก้าวร้าว ก้าวกวม เพื่อเจตนาโหล่น อวดรู้ ชัดคอ นินทา หรือพูดไม่มีหางเสียง

3.1.3 แสดงอาการปฏิกิริยาประกอบคำพูด เพื่อเสริมความเข้าใจ ความจริงใจและทำให้การพูดมีชีวิตชีวา ขวนขวายให้สนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย

3.1.4 สรุปรประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการสื่อสารให้ทราบในกรณีที่เรื่องนั้น อาจจะมีหลายประเด็นหรือต้องการเน้นเป็นกรณีพิเศษ ความคลุมเครือในเนื้อหาของงาน และความไม่ชัดเจนของบทบาท มักจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าจะต้องปฏิบัติสิ่งใดแน่ ซึ่งในทางบริหารเรียกว่า Role Ambiguity ดังนั้นผู้บริหารที่ดี จึงต้องไม่ลืมที่จะสรุปรประเด็นสำคัญให้ชัดเจนอีกครั้งก่อน

### 3.2 การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี

3.2.1 หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งจะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุด และเป็นการให้เกียรติผู้ฟังควรสบตาผู้พูดตามสมควรและแสดงสีหน้าเป็นมิตรในขณะที่ฟัง ไม่แสดงสีหน้าเหมือนกับพร้อมที่จะขัดแย้งหรือวิพากษ์วิจารณ์ ไม่ควรรับชกถามโต้แย้งหรือเบนความสนใจของตนไปสู่เรื่องอื่นโดยไม่จำเป็น

3.2.2 ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน ถึงแม้ผู้พูดจะพูดค่อยๆ ไป พูดกวน ใช้เสียงพูดและอาการปฏิกิริยาที่น่ารำคาญ พูดเรื่องน่าเกลียดหรือพูดสบประมาทก็ตาม ต้องอดทนฟังสักครู่ เพื่อจะได้ทราบถึงเจตคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้พูดอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.3 ฟังอย่างทบทวน และสรุปในกรณีที่ผู้พูดใช้คำพูดยาว ๆ ผู้ฟังต้องหมั่นทบทวนในใจเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาตั้งแต่ต้น และความต่อเนื่องของเรื่องราว บางครั้งอาจจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกไปด้วย ช่วงใดได้ยินไม่ชัดเจน หรือต้องการให้ผู้พูดขยายความ ต้องการความแน่นอนของตัวเลขที่ผู้พูดเอ่ยถึง หรือต้องการถามย้ำให้มั่นใจ ควรแสดงท่าทางหรือคำขอร้องที่สุภาพให้ผู้พูดอธิบายเพิ่มหรือเอ่ยซ้ำ ถ้าฟังข้อมูลเป็นระยะเวลาานาน ๆ ควรแสดงท่าทางหรือคำพูดที่แสดงให้ผู้พูดทราบว่าตนยังมีความสนใจที่จะฟังเขาพูดต่อไป และถ้าผู้พูดต้องการทราบความเห็นจากเราก็คควรยินดีเสนอความเห็น การแสดงกิริยาอาการรับรู้ในเนื้อหาด้วยอริยาบถต่าง ๆ เช่น พยักหน้า ประบมือแสดงความชื่นชม ฯลฯ เป็นสิ่งที่จะสื่อสารกับผู้พูดได้ว่าผู้พูดได้ว่าผู้ฟังรับรู้เข้าใจ และสนใจฟัง

3.3 การพัฒนาการแต่งกาย เช่น เสื้อผ้า เข็มขัด รองเท้า แวนตา นาฬิกา เครื่องประดับ ทรงผม ฯลฯ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ที่พบเห็นเราเห็นเราครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่าเรามีลักษณะ

เป็นผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคม จะช่วยให้เข้าได้กับสังคมนั้นอย่างไม่ขัดเขิน การพัฒนาการแต่งกาย ควรพิจารณาถึงเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.3.1 เหมาะสมกับสภาพอากาศ

3.3.2 ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไป หรือหลวมเกินไป

3.3.3 เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณ และตำแหน่ง

3.3.4 เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะสมกับกาลเทศะ

3.3.5 เกิดความมั่นใจในขณะสวมใส่ ไม่ลำสมัยหรือไม่ลำสมัยจนเกินไป

3.3.6 ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว และสวม

ใส่สะดวก

3.3.7 ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาด หมดจด และไม่ชำรุด

3.4 การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุม

อารมณ์ไม่โกรธง่ายไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำ เพราะจะทำให้มีความรู้สึกได้แย้งในใจ หรือไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน การเอาแต่อารมณ์เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหา ด้านการฟังซึ่งเชื่อมโยงไปถึงปัญหาของการตัดสินใจ อารมณ์มักจะแสดงออกทางสีหน้า การฝึกปฏิบัติ ควบคุมอารมณ์ร้าย และสร้างนิสัยการมีอารมณ์รื่นเริง มองโลกในแง่ดี ควรทำดังนี้

3.4.1 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ ได้แก่ วิธีการทำงาน เป้าหมาย ของงานความสำคัญของงาน อำนาจที่ สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์จากงาน ลักษณะของงาน ชื่อบุคคลในหน่วยงาน ชื่อแผนกและฝ่ายต่าง ๆ และชื่อแผนกและฝ่ายต่าง ๆ และชื่อผู้บริหารใน หน่วยงานของตน

3.4.2 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ควรรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีและการปรับปรุงงาน ในหน่วยงานของตน ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้นในหน่วยงานของตน ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานนั้น การแบ่งงาน และลักษณะของงาน เป็นต้น

3.4.3 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่น่ารู้ ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน ระยะยาวของหน่วยงานที่ตนสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือกับผู้ใกล้ชิดกับตน

3.5 การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในงานเพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำประกอบด้วย การจดจำ การ เก็บความทรงจำและการระลึกได้ บุคคลสามารถที่จะพัฒนาความจำของตนได้ ดังนี้

3.5.1 สนใจและมีสมาธิต่อสิ่งที่ต้องการจำให้มากขึ้น ไม่วอกแวกหรือ สนใจพร้อมกันหลายสิ่งในขณะเดียวกัน

3.5.2 จัดระเบียบสิ่งที่ต้องการจะจำให้เป็นรูปธรรมอย่างง่าย ๆ หรือ สอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองถนัด ค้นเคย เช่น สิ่งนั้นคล้ายอะไรที่จำได้แม่นอยู่แล้ว สิ่งนั้นเปรียบเทียบกับได้

กับอะไรที่มีลักษณะพิเศษน่าจดจำ สิ่งนั้นเมื่อแบ่งให้เป็นกลุ่มเล็กลงจะคล้ายคลึงกับอะไรที่คุ้นตา สิ่งนั้นมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นที่รู้จักที่อยู่แล้วอย่างไร เป็นต้น

3.5.3 ทบทวนสิ่งที่ได้จำไปแล้ว เช่น ระลึกออกมาในบางโอกาสท่อกซ้่า ๆ ให้จำได้ขึ้นใจนำออกมาใช้งานบ่อย ๆ เป็นต้น

3.5.4 มีสมุดบันทึกความจำไว้ใกล้ตัว เพื่อจดบันทึกสิ่งที่ต้องการจะจำได้ทันทีในการจดบันทึกนั้น อาจจะแบ่งเป็นหมวดเรื่องหรือจดบันทึกตามลำดับก่อนหลังโดยมีวันเดือนปีกำกับก็ได้ อาจจะจดบันทึกเพื่อให้ตนเองรู้เรื่องคนเดียวก็ได้ สิ่งที่ต้องจดบันทึกไว้ เช่น ตัวเลข จำนวนเงิน วัตต์เดือนปี ชื่อคน ตำแหน่ง สถานที่ ข้อมูลสำคัญ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

จกกลนี้ ชุตินมาเทวินทร์ (2544) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งกล่าวถึงข้อดี ข้อพึงระวัง และข้อแนะนำของวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมมีทั้งหมด 11 เทคนิคดังนี้

#### 1. การบรรยาย (Lecturing)

วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุดแต่ก็จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงบางเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น ช่วงที่จะต้องมีการป้จจ้ยนำเข้าทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิดหรือทฤษฎี หรือข้อมูลที่แท้จริงต่าง ๆ ที่โดยปกติวิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า

การบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ผู้บรรยายอาจใช้สื่อทางการศึกษาต่าง ๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจมีส่วนร่วมได้บ้างเมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น

การบรรยายในการอบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลาเนิ่นนานเกินไป ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที

#### ข้อดีของการบรรยาย

1. ไม่มีค่าใช้จ่ายมากในการเตรียมการและง่ายต่อการเตรียมการ
2. ผู้ฟังทุกคนได้ข้อมูลเหมือนกัน
3. ครอบคลุมเนื้อหา ได้ดีภายในเวลาอันสั้น
4. ใช้ได้กับผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่

#### ข้อพึงระวัง

1. หากใช้เวลามากไป ผู้เข้าอบรมจะเบื่อ
2. หากวิทยากรไม่มีทักษะ

3. การบรรยายควรมีการเตรียมตัวอย่างดี เนื้อหาควรจะสั้นและกระชับรวมทั้งสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายควรจะทำให้น่าสนใจ

## 2. การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมองเป็นการระดมแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้าอบรมหรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่าง ๆ ไว้ทั้งหมดโดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือจัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจน การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีที่สุดและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

### ข้อดีของการระดมสมอง

1. กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น
2. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกิดความคิดใหม่ ไม่ติดอยู่กับความคิดเดิม
3. จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วม และรักษาระดับความสนใจของผู้เข้าอบรมให้ต่อเนื่องตลอดการอบรม

### ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นไม่ใช่การกดดัน
2. พึงระวังว่า ความคิดเห็นของคนส่วนร่วมน้อยจะครอบงำความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงควรมีวิธีที่ดีในการสับเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มในการแบ่งกลุ่มแต่ละครั้ง

## 3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle)

การสนทนาวงกลมมีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม (นั่งบนพื้น) เพื่อแสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติโดยใช้ลูกหินขนาดเหมาะสมือ ฝิวเรียบ รูปทรงกลมหรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุมการพูด วิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้ผู้เข้าอบรมที่นั่งถัดไป (ทางซ้ายมือหรือขวามือก็ได้ตามถนัด) ผู้ที่พูดได้คือที่มีลูกหินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีการถามคำถามเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ชัดเจนและชี้นำผู้เข้าอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง

การสนทนาวงกลม เป็นที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษ

ในประเทศแคนาดา ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดีความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดี ขณะเดียวกัน ผู้พูดก็มีความมั่นใจที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนหินให้คนถัดไปได้พูดบ้าง ตามลำดับ จนครบทุกคน

#### ข้อดีของการสนทนาวางกลม

1. ผู้พูดรู้สึกมั่นใจ ลดอาการประหม่า
2. ฝึกมารยาทในการฟังพร้อม ๆ กับการฝึกทักษะด้านการฟัง
3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้ดี ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้น
4. เป็นโอกาสที่จะทำให้วิทยากรได้ทราบถึงความคิดเห็น ทศนะและ

ความรู้สึก รวมทั้งสิ่งที่ผู้เข้าอบรมยังเข้าใจชัดเจน

5. ทุกคนมีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน
6. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายโอกาส ตั้งแต่ต้นจนจบการอบรม

#### ข้อแนะนำ

1. เป็นวิธีการที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก ฉะนั้นในแต่ละกลุ่มไม่ควรจะให้  
สมาชิกมากเกินไป

2. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้แต่ละคนพูด และมีทักษะ  
ในการตั้งเรื่องให้พูดให้กลับเข้ามาอยู่ในประเด็น

#### 4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis)

การวิเคราะห์กรณีศึกษาเป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ จากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิจัย หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

กรณีศึกษาอาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวิดีโอ หรือเป็นรูปแบบอื่น ๆ ก็ได้ ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการ พัฒนาความคิดในเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

#### ข้อดีของกรณีศึกษา

1. เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นเสมือนการเข้าไปสู่สถานการณ์การทำงาน  
จริงผู้เข้ารับการอบรมจึงให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมสูง
2. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์และ  
หาเหตุผล

3. สามารถนำไปผสมผสานกับวิธีการเรียนการสอนอื่น ๆ ได้ดี

#### ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องปรับปรุงให้ข้อมูลถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ
2. วิทยากรจะต้องเตรียมพร้อมในการที่จะตอบปัญหาอันสามารถจะ

เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

#### 5. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique)

วิธีการตั้งคำถาม ถือเป็นเทคนิคในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง วิทยากรสามารถตั้งคำถามได้หลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย

เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่าง ๆ ของการถามการคิดวิเคราะห์ การค้นพบ การถกเถียง และการแก้ปัญหา

##### ข้อดีของการตั้งคำถาม

1. สามารถประเมินการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องใช้แบบทดสอบข้อเขียน
2. ประหยัด คล่องตัว
3. จูงใจให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ
4. กระตุ้นให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ

##### ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรควรมีทักษะในการตั้งคำถามที่หลากหลาย เช่น การตั้งคำถามเพื่อทดสอบ การตั้งคำถามเพื่อเปิดประเด็นอภิปราย ซึ่งวิทยากรอาจเตรียมคำถามมาก่อนล่วงหน้าได้เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นและบรรลุตามวัตถุประสงค์
2. กรณีที่ผู้เข้าอบรมแสดงอาการลังเลในการตอบคำถาม ควรจะผ่านไป วิทยากรไม่ควร “จี้” ให้ตอบซึ่งจะทำให้เกิดความอึดอัด

#### 6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การแสดงบทบาทสมมติเป็นการ

แสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง ปกติการแสดงบทบาทสมมติ วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์หนึ่ง ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการแสดงเท่าที่จะหาได้ซึ่งเป็นแบบง่าย ๆ เน้นความสนุกสนาน สิ้นเปลืองในการเตรียมการ ส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว วิทยากรมีเวลาให้ไม่มีการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มก็จะมีประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีการซักซ้อมกันพอสมควร และแต่ละกลุ่มออกมาแสดงโดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนักเช่นกัน วิทยากรรวมทั้งผู้เข้าอบรม จะเป็นผู้สังเกตการณ์ในขณะที่แสดงบทบาทสมมติและวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยให้ฝึกทักษะในทาง

สร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกัน เป็นการกระตุ้นสำนึกภายในรวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรม ให้มาสู่พฤติกรรมภายนอก อันเป็นการพัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

#### ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมติ

1. ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเต็มที่
2. เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบในการนำเสนอที่แตกต่างไปจากการนำเสนอแบบธรรมดา

#### 3. ฝึกการทำงานเป็นทีม

#### ข้อควรพิจารณา

1. ใช้เวลาค่อนข้างมาก
2. ต้องระวังและให้แน่ใจว่าการแสดงไม่ตีความหมายผิดไป

#### 7. กลุ่มทำงาน (Working Group)

กลุ่มทำงานเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงานร่วมกัน อันจะหมายรวมถึงการฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนรู้ในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหา หรือในการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

#### ข้อดีของกลุ่มงาน

1. เพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นหมู่คณะ
2. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. เพื่อกระชับสัมพันธ์และเสริมสร้างความสามัคคี

#### ข้อควรพิจารณา

1. การทำงานกลุ่มใช้พื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจำเป็นต้องมีพื้นที่ หรือมีห้องเพียงพอ
2. วิทยากรจะต้องเผื่อเวลาในการใช้ห้องเอาไว้ด้วย เนื่องจากอาจจะมีบางกลุ่มที่ไม่สามารถทันในเวลา

#### 8. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)

การดูงานภาคสนาม เป็นเทคนิคหนึ่งในการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่ทางการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น ดัง



สุภาษิตที่ว่า “สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น” ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้เคยวิจัยเอาไว้ว่าการได้เห็นด้วยตาจะสามารถทำให้สามารถคงความจำเอาไว้ได้ถึง ร้อยละ 81

การดำเนินงานภาคสนาม หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือพื้นที่ในการดำเนินงานคับแคบ วิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยได้ 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิดมีโอกาสดูซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจงตรงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

#### ข้อดีของการดำเนินงานภาคสนาม

1. เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรม ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
2. ทำให้ผู้เข้าอบรมกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง
3. ย่นเวลาการเรียนรู้ เกิดทักษะบูรณาการประยุกต์ใช้เกิดการเข้าใจ
4. การได้ดูงานจากของจริงมีผลต่อการเรียนรู้ยิ่งกว่าบทเรียนสื่อบทหรือคำพูดพันคำ

หรือคำพูดพันคำ

#### ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีความรู้และมีความสามารถในการสรุปเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดรวบยอด รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ
2. ใช้เวลา และมีค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกรณีเดินทางไกล

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การจัดประชุม 3) การบรรยาย 4) การวิเคราะห์ตัวอย่าง 5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 6) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 7) การดำเนินงานภาคสนาม

#### การพัฒนาครู

##### 1. ความหมายของการพัฒนาครู

การพัฒนาครูในแต่ละโรงเรียนให้มีศักยภาพ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพราะผลสำเร็จคือ คุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น ครูจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งในโรงเรียน

ยนต์ ชุ่มจิต (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ครูคือผู้อบรมสั่งสอนศิษย์หรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่ ศิษย์ซึ่งภารกิจสำคัญของครูคือการสอนซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการผสมผสานทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องศึกษาเล่าเรียนให้แตกฉาน และใช้ความสามารถเฉพาะตัวรวมทั้งบุคลิกลักษณะ วาทศิลป์ สลีลาในการสอน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีได้เฉพาะตัวบุคคล

วรรณทิพา รอดแรงคำ และพิมพ์นธ์ เตชะคุปต์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ครูเป็นภูมิปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียน ครูต้องเป็นตัวทวีคูณในการนำเด็กเข้าสู่ระบบของการเรียนรู้ บทบาทของครูต้องเปลี่ยนจากผู้บอกความรู้ (Telling, Talking) มาเป็นผู้ให้ผู้เรียนใช้กระบวนการ (Process) คิดค้นหาความรู้ด้วยตนเอง แก้ปัญหาด้วยตนเอง ครูต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอน (Teacher) มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้เตรียมประสบการณ์ สื่อการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้ศึกษาด้วยตนเอง

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (2553) ได้กล่าวไว้ว่า ครูต้องเป็นตัวอย่างของคุณธรรมมีคุณค่าความเป็นมนุษย์หรืออุปนิสัยที่ดีงาม เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ ครูต้องเป็นแบบอย่างของสิ่งที่ครูครูปรรณนาจะให้นักเรียนเป็น ต้องเปลี่ยนบทบาทของตัวเองควรวางแผนหาทางแนะนำให้ผู้เรียนได้หาความรู้และคำตอบด้วยตัวเอง

ทศนา แคมมณี (2554) ได้กล่าวไว้ว่า ครูต้องพัฒนาการสอนอยู่เสมอ ไม่มีวิธีการสอนวิธีใดที่ดีที่สุด ครูควรเลือกวิธีการสอนที่หลากหลาย เพราะจะช่วยให้การสอนบรรลุผล การที่ผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนยิ่งมากเท่าไรก็จะช่วยให้มีทางเลือกมากขึ้นเท่านั้น ทำให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนอยู่เสมอ

ไพฑูรย์ สีนาร์ตน์ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า ครูต้องพัฒนาการสอนใหม่ให้มีคุณค่าและสอดคล้องกับโลกยุคใหม่ ค่านึงถึงหลักคิด 4 ประการ คือ มองปัญหาที่จะศึกษาเรียนรู้ (Problem – based) สอนโดยนการวิจัยมาแก้ปัญหา (Research – based) ผลของการเรียนการสอนโดยกระบวนการวิจัยค้นคว้าจะต้องออกมาเป็นผลผลิต (Productivity – based) และนำผลผลิตนั้นมาวิเคราะห์วิจารณ์อย่างตั้งจนตกผลึกในความรู้ (Crystal – based) แล้วกระบวนการเหล่านี้มาผสมผสานกันเพื่อพัฒนาผู้เรียน

สรุปได้ว่า การพัฒนาครู หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ ทักษะความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ เทคโนโลยี ค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาครู

การพัฒนาครูให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาครูจึงมีความสำคัญด้วยเหตุดังกล่าว มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาครู ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาครูว่า โลกในยุคไร้พรมแดนมีการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องรวดเร็วไว้

ขอบเขต และหลังไหลไปสู่ส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างไม่หยุดยั้ง การแข่งขันของโลกเปรียบเทียบกับในเชิงความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาการ ความรู้เป็นพลังอำนาจที่สำคัญในการพัฒนาวิทยาการและการแข่งขันของโลก การศึกษานับเป็นปัจจัยเบื้องต้นในการเสริมสร้างให้คนมีความรู้เพื่อพัฒนาประเทศทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมได้อย่างสมดุล สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ ระบบการจัดการศึกษาของชาติ จึงคาดหวังที่จะผลิตพลเมืองของประเทศที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวและเผชิญหน้ากับสภาพการณ์ของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างสมดุลและเหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง ครอบคลุม ชุมชน ตลอดจนประเทศชาติให้ก้าวหน้าบนหลักการของความมีเหตุผล ความถูกต้อง มีความดีงาม และความเหมาะสมของสภาพแวดล้อม

ยนต์ ชุ่มจิต (2550) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาครูว่า เนื่องจากครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาสังคมและพัฒนาชาติบ้านเมือง เพราะครูต้องทำหน้าที่พัฒนาบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาบุคคลให้มีความเจริญงอกงามอย่างเต็มที่ จนกระทั่งให้ความรู้ความสามารถเหล่านั้นไปพัฒนาชาติบ้านเมืองต่อไป ดังนั้นการพัฒนาครูจึงเป็นงานที่ทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาครูเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้ครูสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้านวิทยาการและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกเกี่ยวกับ เครื่องมือเครื่องใช้ทางเทคโนโลยี และเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้า

### 3. บทบาทหน้าที่ของครู

Scribner (1999) ได้กล่าวถึงสิ่งจำเป็นที่ครูต้องพัฒนา คือ

1. ความรู้ในเนื้อหา
2. ทักษะความเป็นครู โดยเฉพาะทักษะด้านการสอนเพื่อเกิดผลต่อเด็กโดยตรง
3. การจัดการห้องเรียนที่ท้าทาย
4. การศึกษาในช่องว่างในความรู้ของนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และการประเมินองค์รวมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.1 มีความรู้และทักษะในวิชาที่สอน

1.2 ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล

- 1.3 จัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้สามารถปฏิบัติได้และนำไปใช้ให้เกิดผลจริงต่อผู้เรียน
- 1.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะ
- 1.5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนตามธรรมชาติของวิชา เพื่อฝึกให้ผู้เรียนทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อกลุ่ม
- 1.6 ใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เหมาะสมในการจัดการเรียนรู้
- 1.7 จัดการเรียนรู้เพื่อปลูกฝังและส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรมของผู้เรียน
- 1.8 ประเมินพัฒนาการของผู้เรียนตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายและ
- 1.9 นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนและปรับปรุงการเรียนรู้อีก
- 1.10 เอกสารหรือหลักฐานที่แสดงถึงพัฒนาการของผู้เรียน
2. ความสามารถในการพัฒนา และประเมินหลักสูตร
- 2.1 รู้เป้าหมายของหลักสูตรและเป้าหมายการจัดการศึกษา
- 2.2 ใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับผู้เรียนและท้องถิ่น
- 2.3 มีเอกสารหรือหลักฐานในการพัฒนาหลักสูตรตามเป้าหมายของหลักสูตร
- 2.4 มีส่วนร่วมในการประเมินหลักสูตร และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนา
3. ความสามารถในการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อีก
- 3.1 มีการนำผลการศึกษา ค้นคว้า วิจัยไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อีก
- 3.2 มีการนำผลการศึกษา ค้นคว้า วิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาการเรียนรู้อีก
- 3.3 มีผลงานจากการศึกษา ค้นคว้า วิจัยและนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้อีก
4. ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 4.1 เป็นที่ยอมรับในทางวิชาการและสามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือเพื่อนครู
- 4.2 มีผลงานริเริ่มสร้างสรรค์ในทางวิชาการ
- 4.3 มีผลงานบุกเบิกทางวิชาการ หรือเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการ
- ดวงกมล สิ้นเพ็ง (2553) กล่าวว่า บทบาทของครูในการพัฒนาผู้เรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ นั้น ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจของการจัดการเรียนรู้ใน

ระบบโรงเรียน ครูเป็นผู้ที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ผู้เรียนและชุมชนเพื่อร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียน บทบาทครูสามารถดำเนินหลายด้าน ได้แก่

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้เป็นหลักสูตรที่มุ่งส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
2. ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตาม ธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
3. ด้านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ด้านพัฒนาผู้เรียน โดยจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความสนใจ ความสามารถ ความถนัด ผู้เรียนได้พัฒนาทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ คุณธรรม จริยธรรม สังคม และการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม
4. ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ จากเดิมเป็นการประเมินเพื่อสรุปผลการเรียนมาเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน ด้วยวิธีที่หลากหลาย โดยประเมินผลตามสภาพจริง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ
5. ด้านการผลิต/ใช้สื่อการเรียนรู้ เพื่อช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีคุณค่า และมีประสิทธิภาพ เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง และมีวิจารณ์ญาณในการเลือกใช้เลือกเก็บข้อมูลจากสื่อ และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ
6. ด้านการแนะแนว และเป็นพี่ปรึกษาแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตน เสริมสร้างทักษะชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ เพื่อให้คาปรึกษาแก่ผู้เรียนทั้งด้านชีวิต การศึกษา อาชีพ การพัฒนาตนในด้านต่าง ๆ
7. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาผู้เรียน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ การเรียน การทำกิจกรรมต่าง ๆ การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์
8. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน ในด้านการเป็นแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และผู้เรียนได้มีโอกาสบริการชุมชนในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ตลอดจนความร่วมมือพัฒนาชุมชนให้มีความปลอดภัย

สุคนธ์ สิ้นธพานนท์และคณะ (2554) กล่าวว่า บทบาทครูในการเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. สสำรวจและศึกษาประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียน
2. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. จัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน
5. จัดเตรียมและใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอน
6. การประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียน
7. เตรียมการวัดและประเมินผลให้ตรงกับเป้าหมายการเรียนรู้

ฉันทิ ธาตุทอง (2554) กล่าวว่า ครูต้องมีหลักการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสืบค้นสำรวจภายในตนเอง เพื่อการพัฒนาจิตใจอย่างแท้จริง เพื่อให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้ จึงกำหนดหลักการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation)
2. หลักความรักความเมตตา (Compassion)
3. หลักการเชื่อมโยงสัมพันธ์ (Connection)
4. หลักการเผชิญหน้ากับความจริง (Confronting)
5. หลักความต่อเนื่อง (Continuity)
6. หลักความมุ่งมั่น (Commitment)
7. หลักชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community)
8. หลักความเป็นสากล (Neutral)
9. หลักความเป็นวิชาการ (Academic)
10. หลักการเรียนรู้แบบบูรณาการและผสมผสานสรรพศาสตร์ (Integrative Transitory Learning)
11. หลักการประยุกต์ใช้ได้หลากหลาย (Applied)
13. หลักการมีปัญญาแห่งตน (Original Wisdom)
14. หลักการเรียนรู้แบบองค์รวม (Holistic)

แนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ มีดังนี้

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ต้องเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นผู้เรียนให้สามารถสร้างความรู้ เน้นผู้เรียนให้หาความรู้ในวิชาต่าง ๆ ไปบูรณาการใช้ในการดำรงชีวิต เน้นผู้เรียนให้สามารถวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ การนำความคิดสร้างสรรค์ไปปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหา ความสามารถในการจัดการการเป็นผู้นำ การยอมรับตนเอง การอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข เสียสละทำประโยชน์ให้แก่สังคม

ชนาธิป พรกุล (2543) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีสอนที่ครูเป็นศูนย์กลางต้องเปลี่ยนให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ครูต้องหาทางให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้เอง รู้วิธีเรียนรู้ และรักการเรียนรู้ บทบาทใหม่ที่ครูได้รับเรียกว่า ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ครูต้องพยายามทำความเข้าใจกับคำ ๆ นี้ และบทบาท

ใหม่นี้ โดยศึกษาทำความเข้าใจแต่ละหน้าที่และฝึกปฏิบัติให้เกิดความชำนาญ อันเป็นหนทางให้ครูพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานตนกระทั่งเป็นครูคุณภาพระดับ 5 ครูผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการความสะอาด มีหน้าที่ดังนี้

1. เป็นผู้จัดระบบการเรียนรู้ เริ่มตั้งแต่การศึกษาหลักสูตรตลอดจนการวางแผนการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เลือกผลิตและใช้สื่อการเรียนรู้ วัสดุและประเมินผล และรวมไปถึงการจัดระเบียบวินัยในชั้นเรียนด้วย
2. เป็นผู้จัดบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ด้านกายภาพได้แก่ การจัดชั้นเรียน วัสดุอุปกรณ์ แสงสว่าง ระบบเสียง ให้ผู้เรียนรู้รู้สึกสบายและอยากเรียน ส่วนด้านจิตวิทยาได้แก่ การจัดชั้นเรียนให้ผู้เรียนมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกับ ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็น ส่งเสริมการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำ กล้าริเริ่ม ให้โอกาสผู้เรียนได้ประสบการณ์ประสบความสำเร็จทุกคน
3. เป็นผู้ชี้แนะหรือแนะแนวทางให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าหาความรู้โดยการสังเกตสำรวจ ทดลอง วิเคราะห์จนพบคำตอบ ซึ่งเป็นวิธีการให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง
4. เป็นผู้นำเสนอในเรื่องที่มีความซับซ้อนซึ่งผู้เรียนอาจประสบปัญหาทางการค้นคว้าด้วยตนเอง หรือเป็นเรื่องที่ผู้เรียนไม่คุ้นเคยและไม่เคยมีความรู้มาก่อน ครูพิจารณาแล้วว่าควรเป็นผู้นำเสนอเรื่องนั้นด้วยตนเอง
5. เป็นผู้สังเกตพฤติกรรมของผู้เรียนเพื่อพร้อมที่เข้าใจ ช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุน หรือแก้ไขบางอย่างเพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างราบรื่น
6. เป็นผู้เสริมแรงเพื่อให้ผู้เรียนแสดงพฤติกรรมที่ครูต้องการ และเป็นการย้าให้ผู้เรียนมั่นใจในการกระทำของตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ครูควรเลือกโอกาสในการเสริมแรง
7. เป็นผู้ถามคำถามการถามคำถามเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนคิด และเป็นเครื่องมือสำคัญที่ครูพัฒนาสติปัญญาของผู้เรียน คำถามที่ใช้จึงควรหลากหลาย และใช้ความคิดระดับสูงในการตอบเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับผู้เรียน เมื่อลงมือปฏิบัติสิ่งใดย่อมต้องการทราบผลการกระทำของตนครูควรบอกผลการกระทำแก่ผู้เรียนโดยเร็ว เพื่อให้ผู้เรียนมีกำลังใจหรือแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที่ที่ครูควรมีวิธีให้ข้อมูลย้อนกลับที่ส่งเสริมการเรียนรู้

ทิสนา แชมมณี (2554) ได้กล่าวไว้ว่า ในการจัดการเรียนรู้นั้นครูต้องทำงานหนักในการเตรียมการสอน ครูต้องใช้ความสามารถและความพยายามอย่างมากในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสามารถช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสสร้างความรู้ด้วยตนเอง ครูต้องเตรียมข้อมูลติดต่อแหล่งข้อมูล และจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อการให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ ขณะที่ผู้เรียนกำลังทำกิจกรรมอยู่ ครูต้องคอยสังเกตดูว่า สิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปตามที่ควรเป็นหรือได้คาดหมายไว้ หากไม่เป็นไปตามที่คาด ครูต้องสามารถประเมินสถานการณ์และตัดสินใจได้ว่า ควรปรับหรือเปลี่ยน

อย่างไร ผู้เรียนจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ครูต้องเป็นคนช่างสังเกต รู้จักจัดประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของครู ในด้านการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งที่ครู จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้แสดงความสามารถที่เขามีอยู่ให้เป็นไปตามศักยภาพและความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### 4. วิธีการพัฒนาครู

ครูต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาหลายวิธี ดังนี้

Palmer (1978) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการพัฒนาครูที่สำคัญต้องมีการฝึกอบรมที่ดำเนินการให้ความรู้แก่ครูซึ่งเป็นเครื่องมือที่ดี ในการเพิ่มพูนความรู้ ช่วยปรับปรุงการสอนในชั้นเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและทำให้เกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงานสอนได้ดียิ่งขึ้น การที่จะบรรลุจุดหมายต้องมีการจัดฝึกอบรม จะต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน การฝึกอบรมจึงนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นที่สำคัญเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในงานสอนระดับสูงสุดได้ ถึงแม้ว่าการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมจะมีจุดมุ่งหมายหลายประการ แต่ส่วนใหญ่จะมุ่งพัฒนาการสอนการพัฒนาโดยวิธีนี้จะช่วยเพิ่มความรู้ในเนื้อหาในสาขาวิชาที่เป็นความรู้เฉพาะทางรวมทั้งเพื่อเพิ่มพูนความชำนาญในการจัดการเรียนรู้ ประเภทของการฝึกอบรม จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ 1) การฝึกอบรมก่อนการเข้าทำงาน 2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ 3) การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว 4) การฝึกอบรมก่อนจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

Nadler (1989) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการพัฒนาครูเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 วิธี คือ

1. การฝึกอบรม (Training)
2. การศึกษา (Education)
3. การพัฒนาตนเอง (Development)

Spark (1989) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการพัฒนาครูเป็นการพัฒนาวิชาชีพประกอบด้วย 7 รูปแบบ ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training model) เป็นรูปแบบที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ซึ่งการฝึกอบรมนี้ อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต บทบาทสมมุติ การจำลองสถานการณ์ หรือการสอนระดับจุลภาค เป็นต้น



2. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (Observation/assessment Model) อาจเป็นการสังเกตคนอื่นหรือคนอื่นสังเกตตัวเรา อาจเป็นรายเดี่ยวหรือเป็นกลุ่มเพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับ (Feedback)

3. รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (Involvement in a Development Improvement Process Model) เพราะการพัฒนาหรือปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องอาศัยความรู้ใหม่ ๆ ทักษะใหม่ ๆ จะทำให้ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม นั้นต้องมีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วม และผลจากการมีส่วนร่วม นั้น จะทำให้เกิด ความรู้สึกการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และการมีพันธะผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งจะก่อ ประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องนั้น ๆ ด้วย

4. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (Study Groups Model) ในกรณีที่โรงเรียน ต้องการหาทางแก้ปัญหาหลักร่วมกันจากทุกคนทุกฝ่าย โดยหากปัญหาหลักนั้นสามารถแยกย่อยเป็น ปลายประเด็น ก็จะแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ อาจจะมีกลุ่มละ 4 – 6 ราย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประเด็นปัญหา ในส่วนของกลุ่มนั้น ในตอนท้ายเมื่อมีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลการวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่ม ร่วมกันจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็นและข้อมูล ก่อให้เกิดการเรียนรู้และก่อให้เกิดเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ ซึ่งก็ถือว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพอีกรูปแบบหนึ่ง

5. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยปฏิบัติการ (Inquiry/action Research Model) เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหา หรือหาคำตอบในข้อคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่ง อาจกระทำได้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับโรงเรียน และสามารถกระทำได้หลายวิธี แต่ โดยทั่วไปมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดหรือเลือกปัญหาหรือคำถามที่สนใจ 2) รวบรวม จัดกระทำ และ แปลความในข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น 3) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4) กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ 5) ลงมือปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร

6. รูปแบบการพัฒนาตนเอง (Individually Guided Activities Model) โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรมเพื่อการปฏิบัติที่ เชื่อว่าจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นรูปแบบที่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า บุคคลสามารถจะตัดสินใจถึงความ ต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีที่สุด สามารถที่จะกำหนดทิศทางและริเริ่มการเรียนรู้ด้วย ตนเองได้และมีแรงจูงใจในตนเองได้มากขึ้นจากการที่ได้มีโอกาสได้ริเริ่มและวางแผนในกิจกรรมการ เรียนรู้ด้วยตนเอง

7. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Model) นิยมจับคู่กันระหว่างผู้ที่มี ประสบการณ์และประสบผลสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่หรือที่มีประสบการณ์น้อยกว่าโดยให้มี การอภิปรายกันถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกลยุทธ์ที่จะให้

การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล การสะท้อนถึงวิธีการที่ใช้กันอยู่ การสังเกตการณ์ทำงาน และการใช้เทคนิคเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

Fullen and Hargreaves (1992) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการพัฒนาครูเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาบุคคล (Individual Development) สามารถกระทำได้ด้วย

1. การฝึกอบรม (Training)
2. การศึกษา (Education)
3. การพัฒนาตนเอง (Development)

Anthony et al (1996) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการพัฒนาครูโดยการฝึกอบรมจะช่วยให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และช่วยพัฒนาความชำนาญให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ และมุ่งพัฒนาความชำนาญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งการฝึกอบรมเป็น 2 ลักษณะคือ 1) การฝึกอบรมพร้อมกับทำงานไปด้วย 2) การฝึกอบรมโดยไม่ได้ปฏิบัติงานด้วย

Calderhead and Shorrock (1997) เป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาครูที่ปรากฏ ในรายงานที่เกี่ยวข้องกับแผนการอบรมครูในประเทศต่าง ๆ มักมุ่งที่การยกระดับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้สูงขึ้น (Increase Student Learning and Achievement) เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้อย่างพึงประสงค์ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบ ดังนี้

1. การพัฒนาครูโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน (ICT Based Training)

อิทธิพลของสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้แพร่กระจายไปทั่วทุกมุมโลก ไม่เพียงเปลี่ยนสังคมให้เป็นสังคมข้อมูลข่าวสารและสื่อเทคโนโลยีดังกล่าว ยังมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของคนยุคใหม่อย่างมหาศาลด้วย ในรายงาน Technology Count ที่มีชื่อรายงานว่า Global Link : Lessons from the world ซึ่งจัดทำโดยนิตยสาร Education Week ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาครูในยุคเทคโนโลยีนี้สำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะโลกแห่งการเรียนรู้สำหรับเด็ก ๆ ได้เปลี่ยนไปมากในแทบทุกภูมิภาคของโลก โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – directed learning) โดยมีครูเป็นเงื่อนไขสำคัญในการจินตนาการในการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ ท่ามกลางความท้าทายของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งดูเหมือนว่าจะต้องอาศัยจินตนาการและความทุ่มเทของครูเป็นสำคัญนั้น รายงานฉบับนี้ก็ได้ให้ความหวังกับครูว่า จากการศึกษาประสบการณ์ของประเทศต่าง ๆ นั้น ล้วนพบรูปแบบการประยุกต์ใช้และเทคนิคการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่คล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะในรายวิชาใด ระดับชั้นใด ปรัชญาการสอนแบบใด หรือแม้แต่บริบททางสังคมวัฒนธรรมใดก็ตาม เทคโนโลยีดูเหมือนจะมีอิทธิพลแนวทางการนำไปใช้ที่คล้ายคลึงกันทั้งสิ้น นั่นคือการใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งในการฝึกอบรมพัฒนาครู และเช่นเดียวกับการส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยี เป็นส่วนหนึ่งในการสอนและเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้ของผู้เรียน ตัวอย่างรูปแบบ

วิธีการในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เช่น ฟินแลนด์ นอร์เวย์ สวีเดน ไอร์แลนด์ ที่ค่อนข้างเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาครูที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานนั้นไม่ใช่เป็นเพียงแต่การส่งเสริมให้มีการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนรู้เท่านั้น แต่การพัฒนาในด้านนี้ต้องมุ่งให้การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมและวิถีการเรียนรู้ของเด็กรุ่นใหม่และครูผู้สอน เพื่อการใช้ชีวิตที่สร้างสรรค์และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

2. การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Training) แนวคิดการบริหารจัดการแบบโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งให้บทบาทหน้าที่ต่อโรงเรียน ซึ่งมีครูเป็นเสาหลักแห่งการเรียนรู้ โดยนัยนี้การพัฒนาครูให้มีคุณภาพเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพจึงถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ดังนั้นรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Training) จึงเป็นรูปแบบหนึ่งที่ปรากฏให้เห็นชัดในกระแสการปฏิรูปการศึกษาทั่วโลก ลักษณะของการฝึกอบรมและพัฒนาครูที่เน้นที่โรงเรียนเป็นฐานนี้ จะมีการประสานกับผู้เชี่ยวชาญ นักฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาภายนอกในการเข้ามาให้การฝึกอบรม จุดเด่นของการฝึกอบรมแบบนี้มีลักษณะสำคัญ อาทิ เน้นการพัฒนาครูทั้งโรงเรียน (Whole School Development) การมุ่งความสามารถในการจัดการของครูบนฐานห้องเรียนหรือเน้นห้องเรียนเป็นฐาน (Classroom Based) เป็นการทำงานที่อิงการเรียนการสอนและบทบาทหน้าที่ครูเป็นหลัก (Training on the job/work) มีกลไกการนิเทศและการมีพี่เลี้ยงสำหรับครูให้เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการฝึกอบรมและเน้นกลวิธีการฝึกอบรมที่เสริมพลังอำนาจครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนควบคู่กับการพัฒนาการสอนอย่างสม่ำเสมอ (Empower for Teaching & Development) เป็นต้น

3. การพัฒนาครูโดยใช้วิจัยเป็นฐาน (Research – based Training) การฝึกอบรมและพัฒนาครูที่ใช้ยุทธศาสตร์วิจัยเป็นฐานในการจัดการศึกษา เช่น การอาศัยข้อมูลและองค์ความรู้ จากการวิจัยเป็นโจทย์ การฝึกอบรมครูให้มีทักษะวิจัยพื้นฐาน สามารถทำวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Action Research) รวมถึงลักษณะของการฝึกอบรมและพัฒนาครูโดยผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา (R & D) ที่ช่วยให้ครูสามารถวิจัยและพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนหรือสร้างและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ของครูอย่างเป็นระบบ

4. การพัฒนาครูแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem – based Training) แนวการเรียนรู้อันฐานโจทย์ปัญหาแม้แรกเริ่มจะมาจากด้านการศึกษาด้านยา (Medical Education) และแพร่กระจายไปสู่ศาสตร์ด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นสาขาวิศวกรรม กฎหมาย สถาปัตยกรรมสายสังคมศาสตร์ และการบริหารการศึกษาซึ่ง Edwin Bridges แห่ง Stanford University School of Education ถือเป็นผู้นำการพัฒนาโปรแกรมการบริหารการศึกษาที่เน้นอยู่บนรากฐานการเรียนรู้ปัญหาในปี 1987 ต่อมาภายหลังวิธีการแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem – based Training) ก็ได้

ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางซึ่งปรากฏคำว่า “Problem – based Training” “Problem solving” การเรียนรู้เป็นหลัก แต่แนวคิดดังกล่าวก็ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาครูอย่างชัดเจนด้วย ทั้งนี้ รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Problem – based) มักอิงปัญหาครูเป็นตัวตั้งบางครั้งจะพบคำเรียกว่า “Case – based Training” ที่หมายถึงการอิงปัญหาครูตามแต่ละกรณีเป็นหลักแต่กระนั้นการพัฒนาครูบนฐานโจทย์ปัญหาบางครั้งก็อิงสถานการณ์หรือประเด็นสำคัญทางการศึกษาที่อยู่ในกระแสความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เป็นโจทย์ในการฝึกอบรมก็ได้ เช่น ปัญหาความรุนแรงในโรงเรียนปัญหาการจัดการสอนสำหรับชั้นเรียนร่วมที่มีเด็กพิเศษ ปัญหาครูกับการจัดการเด็กกลุ่มเสี่ยงการฝึกอบรมแบบนี้มักจะไปควบคู่กับการส่งเสริมครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้บนโจทย์ปัญหาเช่นเดียวกัน (Problem – based Teaching/Learning)

Glickman (2004) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาครูเป็นงานที่ช่วยเหลือครูทางด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. การช่วยเหลือครูโดยตรง (Direct Assistance)
2. การพัฒนาทีมงานของครู (Group Development)
3. การพัฒนาวิชาชีพครู (Professional Development)
4. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development)
5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรต้องเร่งดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่องาน โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. การสอน และให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling) วิธีนี้นำมาใช้เมื่อบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ให้เกิดผลดีได้ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีนี้เป็นวิธีที่ผู้บริหารเปิดโอกาสไว้ตลอดเวลา เมื่อตัวบุคลากรต้องการสอน หรือขอคำปรึกษาขณะที่เข้าทำงาน

2. การสอนและการนิเทศงาน (Job Instruction and Job Supervision) ต่างจากการสอนและการให้คำปรึกษา คือ การสอนและการนิเทศงานนั้น ตัวผู้บริหารต้องเป็นฝ่ายลงไปคลุกคลีกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด ไม่ใช่นั่งรอคอยข้อมูลอยู่ห่าง ๆ ดังเช่นวิธีการแรก จุดประสงค์ของวิธีนี้ คือ การสอน ตรวจสอบ แนะนำ แก้ไข และควบคุม ให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเตรียมตัวอย่างเป็นทางการเพื่อสอนงานและนิเทศงาน

3. การมอบหมายงานให้ทำและรักษาการ (Job Assignment and Acting) เป็นวิธีการที่ใช้เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่ตีมากวิธีหนึ่ง แต่วิธีนี้ต้องคำนึงในแง่กฎหมาย โดยเฉพาะองค์การของรัฐ และรัฐวิสาหกิจอาจใช้วิธีได้ไม่มากนัก เพราะอาจเกิดปัญหาในทางกฎหมาย

ได้หลักการสำคัญของการมอบหมายงานให้ทำและให้รักษาการคือ การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงฝีมือแทนตน เมื่อถึงเวลาและโอกาสอันควร โดยให้ปฏิบัติหน้าที่แทนบางเรื่อง โดยผู้บริหารอาจจะคอยให้ความช่วยเหลืออยู่ห่าง ๆ หรือให้ทำแทนพร้อมทั้งหมดในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้

4. การโยกย้ายหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) ทำให้บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ใหม่ ๆ และรอบรู้ต่าง ๆ นอกเหนือจากงานที่ตนรับผิดชอบประจำ วิธีนี้ช่วยให้บุคคลแต่ละฝ่ายรู้ปัญหาและอุปสรรคซึ่งกันและกัน เพราะบางปัญหามีสาเหตุมาจากความไม่เรียบร้อยของงานในฝ่ายอื่นก่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและแก้ไข นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการที่จะนำไปใช้ ปรับตำแหน่งบุคลากรให้สูงขึ้นเช่นกัน แต่การใช้วิธีนี้ต้องตระหนักในภูมิหลังของบุคลากรแต่ละคนด้วย เช่น เพศ วุฒิทางการศึกษา สาขาวิชาที่เรียนจบ ความถนัดขีดความสามารถ โรคประจำตัว

5. การฝึกอบรม (Training) ปัจจุบันกระแสความนิยมจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำลังอยู่ในระดับที่สูงมาก มีการจัดฝึกอบรมอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนแต่การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งเท่านั้น การฝึกอบรมที่ได้ผลจำเป็นต้องมีการเตรียมการวางแผนอย่างเป็นระบบ กับเรื่องที่เหมาะสมตามความจำเป็นโดยต้องปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัดด้วย

พลุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาครู คือ SWIPPA MODEL เป็นรูปแบบการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน

S คือ Self Learning หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเอง

W คือ Whole School หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันทั้งโรงเรียน

I คือ Interaction หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

P คือ Participation หมายถึง การมีส่วนร่วมรับผิดชอบงาน

P คือ Process and Product หมายถึง ทำงานอย่างมีกระบวนการและมีผลงานตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

A คือ Application หมายถึง การนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากร มีหลายวิธี ได้แก่

1. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคลได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ หรือศึกษาต่อ
2. จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่คณะในโรงเรียน
3. จัดให้มีการศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาการเรียนรู้ โดยสร้างนวัตกรรมสื่อและ  
การใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนรู้

สหชาติ ไชยรา (2544) สรุปวิธีการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการ  
ประถมศึกษาแห่งชาติ มีวิธีการพัฒนาบุคลากร 5 วิธี คือ

1. การฝึกอบรม
2. การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ
3. การดูงาน
4. การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
5. การพัฒนาตนเองและการพัฒนาทีมงานหรือองค์กร

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลประกอบด้วย 3 วิธี  
ดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ไม่ว่าจาก  
การศึกษาหรือการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะทัศนคติ ตลอดจน  
แนวความคิดที่พึงได้รับความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการ  
ปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษา เป็นกิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ความ  
ชำนาญค่านิยมศีลธรรม และความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษ  
สามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การศึกษา  
หมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่  
หน่วยงานทุกหน่วยให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร ซึ่ง  
ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือบรรลุ  
เป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับบุคคลในการ  
ทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดียิ่งขึ้น

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2545) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาครูตามพระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 ได้กำหนดให้มีระบบ กระบวนการผลิตการพัฒนาครู  
คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง  
และมาตรา 55 กำหนดให้มีกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อจัดสรรเป็น  
เงินอุดหนุนริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติครู คณาจารย์และบุคลากร  
ทางการศึกษา จึงกำหนดแนวทางให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบไว้ 2 ระยะ

1. การพัฒนาครูระยะเตรียมการ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ครู ซึ่งมีจำนวนกว่า 6 แสนคนได้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งความมั่นใจที่จะดำเนินงานตามแนวปฏิรูปการศึกษา โดยใช้การฝึกอบรมทางไกล ถ่ายทอดเนื้อหาสาระผ่านสื่อประสม รวมทั้งมีชุดฝึกอบรมที่ครูสามารถศึกษาด้วยตนเอง มีวิทยากรแกนนำให้คำปรึกษาและพบกลุ่ม เป็นครั้งคราวมีหน่วยงานเครือข่ายเป็นศูนย์ประสานงานการดำเนินงาน ทั้งนี้ในการอบรมดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาให้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู

2. การพัฒนาครูระยะยาว เป็นการวางระบบการพัฒนาและส่งเสริมครูให้มีประสิทธิภาพต่อเนื่องและยั่งยืน โดยจัดตั้งหน่วยงานกลางทำหน้าที่เป็นหน่วยงาน/สถาบัน แม่ข่ายในการพัฒนาและส่งเสริม ทำการประสานกับสถาบันผลิตและพัฒนาครู และสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการอบรมและพัฒนาครูให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพที่องค์กรวิชาชีพครูกำหนดด้วยวิธีการและรูปแบบใหม่ ที่หลากหลาย นอกเหนือจากการอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงานเช่นการอบรมและพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนและภาระงานของครูเป็นฐาน การวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู ส่งเสริมครู เพื่อสนับสนุนครูในการผลิตผลงานดีเด่น ผลงานริเริ่มสร้างสรรค์ และผลงานที่สร้างคุณประโยชน์ต่อวงการวิชาชีพตลอดจนยกย่องเชิดชูเกียรติที่มีผลงานการศึกษาค้นคว้า วิจัย สร้างสรรค์ นวัตกรรมและผลงานต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการศึกษา

2.1 แนวทางการพัฒนาครู การพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงนั้น จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพการเรียนรู้มีแนวทางดังนี้

2.1.1 การกำหนดเกณฑ์การต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู เพื่อให้ครูต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และต้องผ่านการประเมินในการเข้ารับการพัฒนาวิชาชีพครูตามเกณฑ์ ที่องค์กรวิชาชีพครูกำหนด

2.1.2 การปรับเปลี่ยนรูปแบบ/วิธีการในการพัฒนาครูจากการอบรมสัมมนาเพียงอย่างเดียว เป็นการพัฒนาครูในรูปแบบที่หลากหลายและต่อเนื่อง เช่น การใช้เทคโนโลยีเป็นฐานในการพัฒนาครู การเชื่อมโยงการพัฒนาครูกับการพัฒนาเพื่อรับปริญญาและการสอนงานในหน่วยปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรมที่เน้นการฝึกประสบการณ์ที่ตรงกับภารกิจหรืองานสอนของครู การสนับสนุนให้ครูได้พัฒนางานประจำของตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้หรือการวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของครูที่ได้รับการยกย่องด้านปฏิรูปการเรียนรู้ เช่น ครูแห่งชาติ ครูต้นแบบ ครูแกนนำ

2.1.3 การวางแผนพัฒนาครูประจำการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาครูแต่ละสังกัด รวมทั้งให้มีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผลการพัฒนาครูนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง

2.2 การยกย่องเชิดชูเกียรติครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการพัฒนานโยบายการยกย่องครูผู้มีผลงานดีเด่น โดยศึกษาวิจัยเอกสารการยกย่องครูผู้มีผลงานดีเด่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการยกย่องในวงการวิชาชีพอื่น ๆ และจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายการยกย่องครูผู้มีผลงานดีเด่นขึ้น โดยเน้นการยกย่องครูในรูปแบบ “เกียรติคุณและผลงาน” จะเห็นได้ว่า การยกย่องเชิดชูเกียรติครูผู้มีผลงานดีเด่นเป็นการสนับสนุนครูให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานพัฒนาตนเองและเพื่อนครู เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การมีคุณภาพของผู้เรียน การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูและคุณภาพของการศึกษาไทย

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2550) ได้สังเคราะห์รูปแบบการอบรมและพัฒนาครูยุคใหม่ของต่างประเทศ ดังนี้ รูปแบบการอบรมและพัฒนาครูยุคใหม่ of ต่างประเทศ ครูคือผู้ที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างเต็มเปี่ยมในสิ่งที่ครูทำ ซึ่งเป็นผลจากการเรียนและการฝึกหัดมาอย่างดี ดังนั้นในการพัฒนาคุณภาพครูคือ การทำให้ครูมีความเข้าใจอย่างชัดเจนและมีความสามารถมากขึ้น ในกระบวนการที่ครูเข้าใจเกี่ยวข้อง เพื่อให้ครูสามารถอำนวยความสะดวก (Facilitated) การเรียนการสอนอย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุปว่า ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกวิธีพัฒนาแบบผสมผสาน โดยพัฒนาที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง โดยเน้นให้ครูเป็นผู้มีส่วนร่วมในโปรแกรมพัฒนา การตัดสินใจและการทำกิจกรรม โดยการปฏิบัติและเรียนรู้ จากองค์ประกอบของการพัฒนาครู ผู้วิจัยได้นำวิธีการพัฒนาครูมาเป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาครู เพื่อใช้ดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 5 วิธี คือ 1) การฝึกอบรม (Training) 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) 3) การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน 4) การศึกษาดูงาน 5) การนิเทศภายใน (Internal Supervision)

#### แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม

##### 1. ความหมายของโปรแกรม

Barr and Keating (1990) ได้กล่าวไว้ว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล



2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ

3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมาย โดยเฉพาะ

Boyle (1981) and Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติ กิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การ ปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล รายงานผล และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมเป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้ เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งนักประเมิน จะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการ ตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

หรรษา สุขกาล (2543) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ แผนที่วางไว้เพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติตามเป้าหมาย ภายใต้บริบทของสถาบัน

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการ ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุณา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ว่า งานประจำที่มีการปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็น ในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อน ร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

สรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีการกำหนด วัตถุประสงค์ กำหนดกิจกรรม กำหนดรายละเอียดในการจัดกิจกรรม และมีการประเมินผลอย่างมี ระบบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงการพัฒนาครูให้มี ความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

Glickman (1990) ได้เสนอโปรแกรมการพัฒนาคู่มืออาชีพในระดับบูรณาการ ประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้

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

เจนจิรา คงสุข (2540) ได้กล่าวถึงโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ ความหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ

จํารง บัวศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม ออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

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

7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional media)

ไท คำลั่น (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมายกิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมมี 5 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ใช้หลักในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นของโปรแกรมซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ 5) การประเมินผลโปรแกรม ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ ได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบ

### 3. การพัฒนาโปรแกรม (Program Development)

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

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

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)

3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

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

#### ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

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

#### ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาทีมวางแผน
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกรวมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

#### ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

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

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือตัดแปลงปรับปรุง

House (1981) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรม การพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

#### ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

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

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการ แนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาของระบบโรงเรียนไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

#### 1. การวางแผน

##### 1.1 องค์กรและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์กร คือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์กรทางด้าน บทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์ทางการด้านการ อำนวยการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง องค์กรต่อไป

##### 1.2 การเชื่อมต่อองค์กรกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์กร

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่ กลุ่มเป้าหมาย

## 2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

### 2.1 การออกแบบโปรแกรม

- 2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค
- 2.1.2 การแปลงความต้องการระดับ...ให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
- 2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้
- 2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

### 2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

### 3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

- 3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม
- 3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

### 3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลาและความ

ต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2551) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม

การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ร่างตัวอย่างโปรแกรม 2) ออกแบบโปรแกรม 3) พัฒนาโปรแกรม และ 4) การใช้โปรแกรม

จากข้อมูลการวิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมสามารถสรุปโดยรวมได้ว่าองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของ โปรแกรม 2) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ 5) การประเมินผลโปรแกรม และกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ร่างตัวอย่างโปรแกรม 2) ออกแบบโปรแกรม 3) พัฒนาโปรแกรม และ 4) การใช้โปรแกรม

### บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

#### 1. ความเป็นมาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

จากข้อเท็จจริงซึ่งได้ปรากฏให้เห็นถึงสภาพปัญหาในการจัดการศึกษาของประเทศใน ส่วนภูมิภาคทั้งในด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านระบบบริหารจัดการ และด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง ปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาเยาวชนซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์และกำลังคนที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ และเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนและการพัฒนาด้านการศึกษาของ ประเทศให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมนานาประเทศ คณะรักษาความสงบแห่งชาติจึงได้มีคำสั่ง ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดให้ตั้ง คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค พร้อมทั้งจัดตั้ง สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ภาค และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ เพื่อปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่โดยใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศใน ราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป ประกาศ ณ วันที่ 3 เมษายน 2560 มี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คณะรักษาความสงบแห่งชาติ, 2560) ประกอบกับมติคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการใน ภูมิภาค ในการประชุมครั้งที่ 2/2560 วันที่ 11 เมษายน 2560 กำหนดให้แบ่งหน่วยงานภายในของ สำนักงานศึกษาธิการภาคและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามประกาศสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งหน่วยงานภายในสำนักงานศึกษาธิการภาคและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามบัญชีที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศ กำหนด ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาในระดับภาคและจังหวัด โดยการอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุน

และพัฒนาการศึกษา แบบร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ ปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด ปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมาย และเพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีประสิทธิภาพ เกิดความสะดวกในการมอบหมายและควบคุมงาน จึงประกาศการแบ่งหน่วยงานภายในและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งกลุ่มงานภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดออกเป็น 8 กลุ่ม ดังนี้ 1. กลุ่มอำนาจการ 2. กลุ่มบริหารงานบุคคล 3. กลุ่มนโยบายและแผน 4. กลุ่มพัฒนาการศึกษา 5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล 6. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน 7. กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน 8. หน่วยตรวจสอบภายใน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จัดตั้งและเริ่มปฏิบัติราชการในนามของส่วนราชการครั้งแรกเมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2560 โดยมี ดร.กิตติพิศ พลพิลา ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้มีการปรับปรุงอาคารด้านข้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ตั้งชื่อว่า “ห้องเขียวมรกต” ตั้งอยู่เลขที่ 99/7 ถนนสนามบิน ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อเป็นสำนักงานและสถานที่สำหรับต้อนรับผู้มาติดต่อราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด (ตำแหน่งประเภทอำนาจการระดับสูง) ได้ประกาศแต่งตั้งให้ ดร.กิตติพิศ พลพิลา โอนย้ายจากตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มาดำรงตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นคนแรกตามคำสั่งคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค ที่ 20/2560 ลงวันที่ 23 พฤษภาคม 2560 เรื่อง แต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด โดยมี นายธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประธานคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค เป็นผู้ลงนามในคำสั่ง (คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค, 2560) และได้ย้ายที่ตั้งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์มาตั้งอยู่เลขที่ 72/1 ถนนเกษตรสมบูรณ์ ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเดิมเป็นอาคารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ (สกสค.) โดยอาคารสำนักงานตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่โรงเรียนมิตรภาพที่ 32 ใช้งบประมาณในการปรับปรุงทั้งสิ้น 980,000 บาท และมีงบดำเนินงานในระยะแรก จำนวน 240,000 บาท มีบุคลากรปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วยผู้บริหาร ข้าราชการ และลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งสิ้น 54 คน



## 2. บทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์จังหวัดกาฬสินธุ์

### 2.1 นโยบาย

นายเสริมศักดิ์ พงษ์พานิช รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธานพิธีเปิดมอบนโยบาย ทิศทางการศึกษาของไทยแก่ผู้บริหารทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา จังหวัดกาฬสินธุ์

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า กระทรวงศึกษาธิการ เป็นกระทรวงใหญ่ที่มีความสำคัญมาก คือการพัฒนาคนเพื่อการพัฒนาประเทศ คนที่ทำหน้าที่ ครู มีความสำคัญ ในการสั่งสอนนักเรียน โดยเด็กจะให้ความเคารพ ความศรัทธา เชื่อฟัง ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการ จะมีนโยบายหลัก 3 นโยบายใหญ่ ได้แก่

2.1.1 คุณภาพทางการศึกษา การศึกษาจะต้องมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ทั้งนักเรียน ครู ห้องเรียน และอุปกรณ์เทคโนโลยีทางการเรียนการสอน เพื่อที่จะทำให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางทางการศึกษา

2.1.2 โอกาสทางการศึกษา จากงบประมาณกระทรวงที่เน้นในเรื่องดังกล่าว เพื่อสร้างความเท่าเทียมกันทางการศึกษา

2.1.3 การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เช่น เรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารบุคคล การสอบและแข่งขัน จะต้องชอบธรรม ตามระบบระเบียบ ไม่เอารัดเอาเปรียบ และเรื่องของครูภาคใต้ ที่ควรให้ขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

### 2.2 วิสัยทัศน์วิสัยทัศน์

“ผู้เรียนเป็นคนดี สุขภาพดี มีความภูมิใจในชาติ พร้อมความสามารถงานอาชีพ  
พื้นฐาน สืบสานวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น”

### 2.3 พันธกิจ

2.3.1 ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ มีความรู้ความสามารถงานอาชีพพื้นฐาน

2.3.2 พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพสู่ครูมืออาชีพ

2.3.3 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่ออนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น จังหวัดกาฬสินธุ์

2.3.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาของจังหวัดกาฬสินธุ์

### 2.4 เป้าประสงค์

2.4.1 นักเรียนเป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ มีความรู้และทักษะพื้นฐาน เชี่ยวชาญตามศักยภาพ

2.4.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาวิชาชีพและการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.4.3 อนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่นให้ยั่งยืน

2.4.4 หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาเน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีเครือข่าย

2.4.5 การบริหารจัดการบริการแบบมีส่วนร่วม

### 3. การส่งเสริมการศึกษาเอกชน

#### 3.1 การจัดการศึกษาของเอกชน

โรงเรียนเอกชนเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษา ภายใต้การกำกับของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้บทบาทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาของเอกชนอย่างมาก เห็นได้จากบัญญัติในมาตรา 81 ที่กำหนดให้รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ เอกชน จัดการศึกษาให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม และรัฐบาลยังได้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาสนับสนุนให้เอกชน องค์กรวิชาชีพ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาเอกชนมีอิสระในการบริหารการจัดการอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นบทบาทของรัฐในการส่งเสริมและสนับสนุน และจะนำระบบคุ้มครองการศึกษามาใช้เพื่ออุดหนุนการศึกษาเอกชน การดำเนินกิจการของโรงเรียนเอกชนจะต้องมุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก คือจะต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการคือผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผู้รับบริการมีความพึงพอใจสอดคล้องกับแนวนโยบายและแผน รวมทั้งหลักสูตรที่กำหนดในเรื่องดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความสำคัญ และออกระเบียบว่าด้วยการรับรองมาตรฐานคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2536 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการศึกษาเอกชนที่เน้นคุณภาพเป็นหลัก (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2559)

#### 3.2 การกำกับดูแลการศึกษาเอกชน

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้จัดตั้งกลุ่มส่งเสริมเอกชน ซึ่งเป็นส่วนราชการตามกฎหมาย โดยมีอำนาจหน้าที่ คือ

3.2.1 กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน

3.2.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน

3.2.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและกฎหมายอื่นกำหนด

3.2.4 ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนที่กฎหมายกำหนด

3.2.5 ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.3 ข้อมูลจำนวนโรงเรียนเอกชน จำนวนบุคลากร และจำนวนผู้เรียนทั้งหมดของสถานศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2560) ดังนี้

4.1 จำนวนโรงเรียนเอกชนทั้งหมด 53 โรงเรียน

4.2 จำนวนบุคลากรทั้งหมด 1,158 คน

4.2 จำนวนผู้เรียนทั้งหมด 20,592 คน

4. การส่งเสริมวัฒนธรรมของศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้จัดตั้งกลุ่มพัฒนาการศึกษา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่คือ

4.1 ร่วมรับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปฏิบัติงานราชการที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของ กศจ. และตามที กศจ. มอบหมาย ร่วมกับกลุ่มนโยบายและแผน

4.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 จัดระบบ ส่งเสริม และประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาและระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพและสามารถให้บริการได้โดยสะดวก รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

4.4 ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ

4.5 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมการศึกษา

4.6 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

4.7 จัดระบบการประสาน ส่งเสริม ช่วยเหลือ และการรายงานเหตุภัยพิบัติและภาวะวิกฤตทางการศึกษาในจังหวัด

4.8 ส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานศึกษา

4.9 ส่งเสริมและประสานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา

4.10 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท ประสานและส่งเสริมการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุน

การจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา เพื่อสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม

4.11 ส่งเสริมและพัฒนากิจการศึกษาดูแลพิเศษ เฉพาะกลุ่ม และเฉพาะพื้นที่

4.12 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)

ความต้องการจำเป็น (Needs) เป็นสภาพปัญหาที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลหรือหน่วยงานเป็นความแตกต่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ (What is) หรือสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง (What should be) (Witken & Altschuld) ส่วนการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) นั้นเป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่ใช้ในการศึกษาความแตกต่าง (Discrepancy) หรือการศึกษาช่องว่าง (Gap) ระหว่างสภาพที่เป็นจริง (What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) นำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนที่จะเลือกช่องว่างหรือความต้องการจำเป็น (Needs) ที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการแก้ปัญหาต่อไป (คมศร วงษ์รักษา, 2540)

#### 1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

Witkin (1984) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่มุ่งหวัง โดยเน้นความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) และนำมาจัดเรียงลำดับ และเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ Kaufman et al (1993)

Reviere et al (1996) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ทำอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ

Witkin and Altschuld (1995) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผนการดำเนินงาน (2) การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และ (3) การใช้ประโยชน์จากความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแสดงความแตกต่างระหว่าง ผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการเลือกความ ต้องการจำเป็นมาแก้ไข

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการของ การวิเคราะห์ ช่องว่าง หรือความแตกต่าง (Gap/discrepancy Analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน และ สภาพที่ควร จะเป็น และมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นว่า ความต้องการจำเป็น ะไรสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

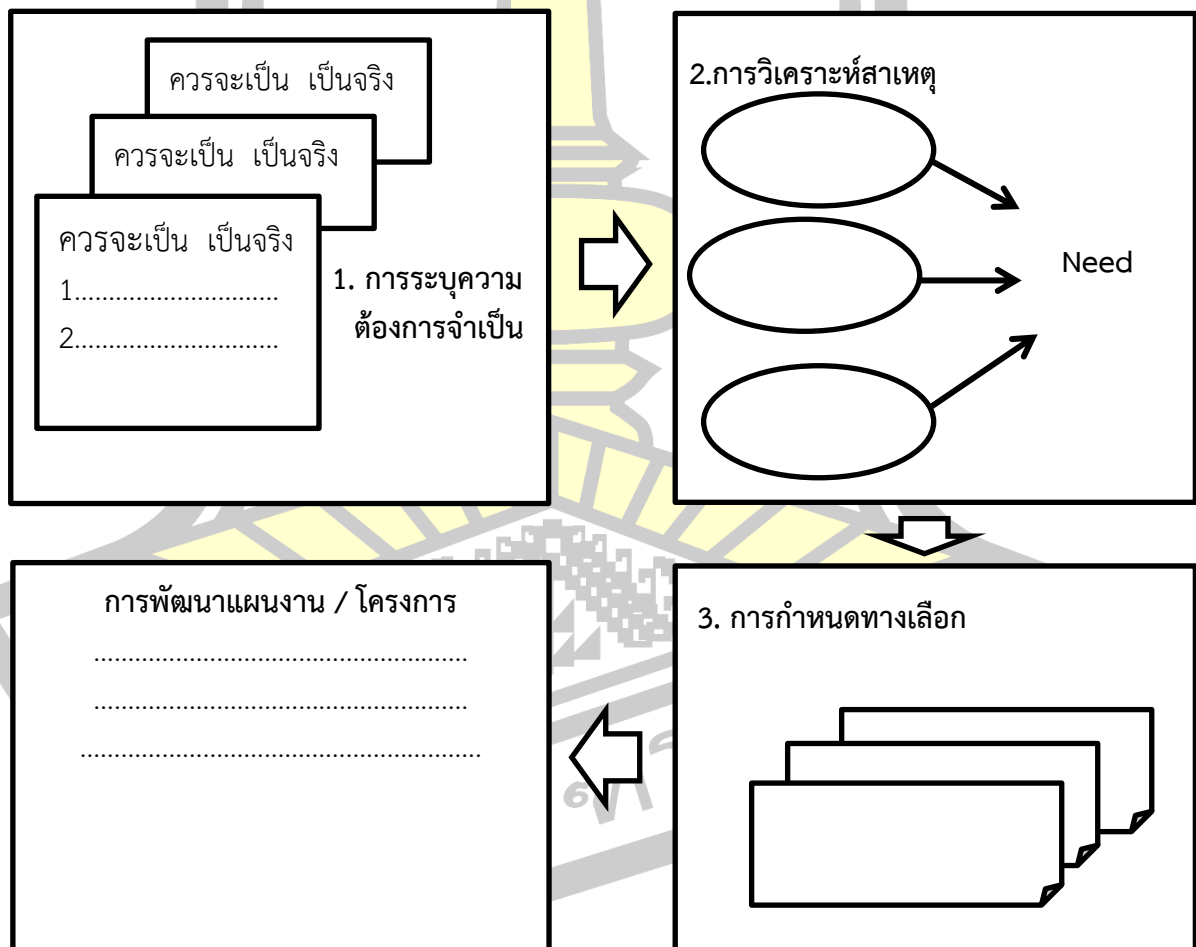
2. ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification)
- 2) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs analysis)
- 3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs

solution)

การดำเนินงานทั้งสามขั้นตอน แสดงดังภาพประกอบ 2 (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

### 3. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2546) ได้กล่าวสรุปขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

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

1. วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
2. นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือประเด็นที่ต้องการประเมิน
4. กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน ซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน
5. ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นและการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และ 3

ขั้นที่ 2 ขั้นการประเมิน (Assessment) หลังจากการสำรวจความต้องการจำเป็นต่าง ๆ แล้วในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data gathering) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

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

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการการแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระยะแรก

ขั้นที่ 3 ขั้นหลังการประเมิน (Post Assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. จัดเรียงลำดับ (Set priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับ เช่น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean difference analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ (Multi component data analysis) การกำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีการถ่วงน้ำหนัก (Weighted needs index)

2. พิจารณาหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา จากข้อที่ 1 การจัดเรียงลำดับทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหา ก็จะสูญเปล่าในการทำการประเมิน ดังนั้นจึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

3. พัฒนาแผนการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป

4. ประเมินผล ของการประเมินความต้องการจำเป็น

5. รายงานผล การประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

2. การกำหนดคำถามและขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น

3. กำหนดการประเมินความต้องการจำเป็น

3.1 การกำหนดกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง

3.2 การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล

3.3 การกำหนดเครื่องมือการเก็บข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 การจัดทำรายงาน

3.6 การใช้ผลประเมิน

4. ประเภทของวิธีการใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้แบ่งประเภทประเมินความต้องการจำเป็น จำแนกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ใช้การวิเคราะห์ปฐมฐาน ได้แก่ การวิจัยสำรวจ การวิจัยอนาคต การวิจัยบรรยาย กลุ่มที่สอง เป็นการวิจัยทุติยฐาน เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์ทุติยฐาน กลุ่มที่สาม เป็นการวิจัยเพื่อประเมินงานวิจัยเพื่อต้องการประเมินความต้องการจำเป็น (Meta Evaluation of Needs Assessment Research) ที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นของแต่ละวิธี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสำรวจ การระบุความต้องการจำเป็นที่ดำเนินการกันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสำรวจ เรียกว่า การสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต เมื่อกำหนดประเด็นวิจัยว่าจะประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อจุดมุ่งหมายใด และระบุประเภทของความต้องการจำเป็นได้แล้วจึงทำการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บข้อมูล การสร้างเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล ขั้นตอนสำคัญสำหรับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการวิจัยสำรวจ คือ การนิยามความต้องการจำเป็นว่าจะใช้นิยามความแตกต่าง หรือนิยามการแก้ปัญหา ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลนอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วย (Needs Prioritization)

2. การใช้แบบสอบถามวิธีการที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทางไปรษณีย์ การสอบถามทางโทรศัพท์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ถือว่าเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่และกว้างและลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบความต้องการจำเป็นที่กำหนดด้วยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือระดับองค์กร

3. การใช้วิธีการสัมภาษณ์ คือการคุยอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งนิยมใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ เช่น เกี่ยวกับบุคลิกภาพ การปรับตัว เจตคติ ความสนใจ รวมทั้งคุณลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติในด้านวิธีการปฏิบัติ การใช้การสัมภาษณ์เพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญาที่สามารถใช้ได้ แต่ต้องระมัดระวังในกรณีที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีหลายคนและใช้คำถามคนละชนิดคนละเรื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการเปรียบเทียบคะแนน

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วย การระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุ การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา

#### การสนทนากลุ่ม Focus Group

##### 1. ความหมายของการสนทนากลุ่ม Focus Group

นักวิชาการได้ให้ความหมายการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้

อรุณี อ่อนสวัสดิ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การร่วมพูดคุยกันอย่างสนิทสนมระหว่างผู้นำการสนทนาและผู้ร่วมสนทนา หรือระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้รู้ (Key Informants) การสนทนากลุ่มควรมีสมาชิกในวง



สนทนา 7-8 คน เพื่อให้มีการโต้แย้งได้พอเหมาะ ผู้นำการสนทนาต้องกำหนดประเด็นคำถามล่วงหน้า โดยมีคำถามหลักหรือคำถามประเด็นหลักของการศึกษา การเตรียมประเด็นคำถาม คำถามทุกข้อต้องประกอบด้วยตัวแปร นำตัวแปรมาสร้างคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน คำถามแต่ละข้อต้องตั้งสมมุติฐานย่อย ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้คำตอบในเชิงเหตุผล

รัตน์ะ บัวสนธ์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การให้บุคคลกลุ่มหนึ่งที่นักวิจัยคัดเลือกมา สนทนาโต้ตอบ แสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกัน ในประเด็นต่าง ๆ ที่นักวิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การสนทนากลุ่มจัดเป็นการรวบรวมข้อมูล ที่เป็นการผสมเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) และการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual interview) กล่าวคือ นักวิจัยสามารถที่จะทำการสังเกตพฤติกรรมอากัปกริยาของบุคคลในกลุ่มสนทนาได้ และในขณะเดียวกัน นักวิจัยก็อาจจะทำการซักถามบุคคลใดบุคคลหนึ่งในประเด็นใด ๆ ที่สงสัยก็ได้

วรรณิ แกมเกตุ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) แบบหนึ่ง เป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนา มารวมเป็นกลุ่มอย่างเจาะจง ตามคุณสมบัติที่นักวิจัยกำหนด แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนา โต้ตอบ ถกปัญหา อภิปรายร่วมกัน แลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่างกว้างขวางในประเด็นต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะหาข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็น สำหรับตอบคำถามวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การร่วมสนทนาโต้ตอบ พูดคุยกัน อย่างสนิทสนม แสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกัน ในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นตาม วัตถุประสงค์ โดยการผสมผสานเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์ รายบุคคลเพื่อให้ได้ข้อมูลมาในเชิงเหตุผล

## 2. องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม

เพ็ญพักตร์ อุทิศ (2547) ได้อธิบายเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion : FGD) ไว้ดังนี้

1. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Personnel)
  - 1.1 รู้ถึงความต้องการ หรือ เป้าหมายของโครงการเป็นอย่างดี
  - 1.2 มีบุคลิกภาพดี
  - 1.3 มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ อ่อนโยน มีอารมณ์ขัน
  - 1.4 สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งเฉพาะหน้าได้
  - 1.5 สามารถพูด หรือ ใช้ภาษาท้องถิ่นเพื่อการสื่อสารได้ดี
2. ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator / Facilitator)

- ข้อมูล
- 2.1 สร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเอง
  - 2.2 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่ม
  - 2.3 ขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและยินยอมให้มีการบันทึก
  - 2.4 ควบคุมประเด็น และ จังหวะของการสนทนา และ เวลา
  - 2.5 ทำตัวเสมือน ผู้เรียนรู้ (เป็นผู้ฟังที่ดี ไม่แสดงความคิดเห็น) ให้ผู้สนทนาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี
  - 2.6 ยืดหยุ่น เปิดใจ อดทนต่อการรบกวน/ไม่ร่วมมือ
  - 2.7 ระมัดระวังน้ำเสียง และ ท่าที
  - 2.8 สังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมสนทนา
3. ผู้จัดบันทึกการสนทนา (Note taker/ Recorder)
- 3.1 วาดแผนผังการนั่งของผู้ร่วมสนทนาทุกคน พร้อมมีหมายเลขและชื่อกำกับไว้ เพื่อประโยชน์ในการจดบันทึก และ การสังเกตพฤติกรรม
  - 3.2 จดบันทึกการสนทนา โดยการสังเกต และตั้งใจฟัง พร้อมบันทึกตามความเป็นจริง (ถ้อยคำ ปฏิกริยา)
  - 3.3 ถอดเทปการสนทนาด้วยตนเอง
  - 3.4 ข้อควรระวัง ต้องไม่ร่วมสนทนาด้วย
4. ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant/ Caretaker)
- จัดเตรียมอุปกรณ์สนามให้พร้อม จัดสถานที่และความพร้อมในการสนทนากลุ่ม คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียง และ เปลี่ยนเทปขณะที่ทำการสนทนา อำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนา และ ผู้จัดบันทึก ดูแลบริการเครื่องดื่มและของขบเคี้ยวแก่ผู้ร่วมสนทนาพร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทั่ว ๆ ไป
5. แนวทางในการสนทนากลุ่ม (Group Discussion Guide)
- เป็นแนวคำถามที่ใช้ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยควรมีประมาณ 6 – 10 คำถาม เป็นคำถามปลายเปิด เช่น “คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณ” “คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับ...” “คุณได้ข้อมูลเกี่ยวกับ...มาอย่างไร”
6. อุปกรณ์สนาม (Field Instruments)
- เครื่องบันทึกเสียง และ อุปกรณ์ ควรมีสำรองเพื่อป้องกันการผิดพลาด สมุดบันทึก และ ดินสอ
7. แบบฟอร์มคัดเลือกร่วมสนทนา (Screening Form)

ต้องคัดเลือกให้ได้ผู้เข้าร่วมสนทนาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

(Homogeneous) หรือ อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น เพศ อายุ อาชีพ เชื้อชาติ สถานภาพสมรส

8. สิ่งเสริมสร้างบรรยากาศ (Refreshment & Snack)

9. ของสมนาคุณแก่ผู้เข้าร่วมสนทนา (Remuneration)

10. สถานที่และระยะเวลา (Location and Time)

### 3. ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม สามารถนำมาใช้ใน ช่วงเริ่มต้นระหว่างการศึกษา เพื่อประเมิน กิจกรรมหรือพัฒนา กิจกรรมการดำเนินการวิจัย หรือหลังการวิจัยที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นสมบูรณ์ มี นักวิจัยหลายท่านให้คำอธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม ดังนี้

ชาย โพธิ์สิตา (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดสนทนากลุ่มมีขั้นตอนการดำเนิน กิจกรรมอยู่ 9 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนสัมพันธ์กับกิจกรรมอื่น ถ้ามีการปรับหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอน ใดขั้นตอนหนึ่ง ก็อาจจะมี ความจำเป็นที่จะต้องปรับกิจกรรมในขั้นตอนอื่นตามไปด้วย ประกอบด้วย ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดปัญหาการวิจัยหรือประเด็นที่จะอภิปรายผล

2. กำหนดกรอบการเลือกตัวอย่าง

3. กำหนดผู้ดำเนินการวิจัย

4. สร้าง/ทดสอบแนวคำถาม

5. เลือกกลุ่มตัวอย่างหรือกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ

6. จัดการสนทนากลุ่ม

7. จัดระเบียบข้อมูล

8. วิเคราะห์ข้อมูล

9. เขียนรายงาน

นงนภัส คู่วรัญญ เทียงกมล (2551) ได้สรุปขั้นตอน การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม มี ขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. การเตรียมการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Preparing for session)

1.1 ระบุวัตถุประสงค์

1.2 พัฒนาคำถามที่เหมาะสมประมาณ 6 คำถาม อย่างระมัดระวัง

1.3 วางแผนการประชุม

2. การพัฒนาคำถาม พัฒนาประมาณ 5 – 6 คำถาม (Developing

Question)

3. การวางแผนการประชุม ประกอบด้วย (Planning the session)

3.1 การจัดตารางวางแผนการประชุม  
 3.2 เตรียมอาหารว่าง ดำเนินการประชุม  
 3.3 ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในการแสดงความคิดเห็นโดยคำนึงถึง  
 กฎพื้นฐาน (Ground Rules) คือ รักษาการเน้นประเด็นที่ต้องการ รักษาแรงขับเคลื่อนมุ่งสู่ประเด็นที่  
 ต้องการ ทำให้เข้าใจคำถามตรงประเด็นที่ตั้งไว้

3.4 ระเบียบวาระการประชุม  
 3.5 จำนวนสมาชิกกลุ่มที่เหมาะสม  
 3.6 วางแผนบันทึกการประชุม  
 4. การอำนวยความสะดวกระหว่างการประชุม (Facilitating the session)  
 4.1 เป้าหมายหลักของการอำนวยความสะดวก  
 4.2 แนะนำผู้ดำเนินการประชุม  
 4.3 อธิบายวิธีการที่จะใช้ในการบันทึกการประชุม  
 4.4 ดำเนินการตามวาระการประชุม  
 4.5 ข้อควรระมัดระวังในการใช้คำถามก่อนที่จะกล่าวและเคารพการ  
 4.6 การสรุปประเด็นอภิปรายต้องชัดเจนและสมาชิกแก้ไขเพิ่มเติมได้  
 4.7 สมาชิกในกลุ่มการประชุมต้องเคารพในศักดิ์ศรี ความคิดเห็นสมาชิก

ประชุม

อื่น

5. สิ่งที่ต้องดำเนินการหลังการสนทนากลุ่ม  
 5.1 ตรวจสอบการบันทึกเทป (ถ้ามี)  
 5.2 จัดบันทึกเพิ่มเติมเพื่อความกระจ่างชัด  
 5.3 เขียนการสังเกตที่ได้ระหว่างการประชุม

รัตน์ะ บัวสนธ์ (2556) ได้อธิบายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์การวิจัย งานวิจัยเชิงคุณภาพที่จะใช้การ  
 สนทนากลุ่มดำเนินการวิจัยนั้น ก็จะเป็นปรากฏ การต่าง ๆ ของสภาพการณ์ ที่มีใช้เหมาะคำตอบได้ใน  
 เชิงตัวเลขปริมาณต่าง ๆ หรือปัญหาที่ต้องการ คำตอบในเชิงถูกหรือผิด แต่ควรเป็นปัญหาที่ต้องการ  
 ความคิดเห็นอย่างหลากหลายที่ยังไม่มีข้อสรุปมาก่อน

2. สร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา การสร้างกรอบความคิดและ  
 ประเด็นการสนทนาจะต้องจัดทำขึ้นให้สอดคล้อง กับปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ  
 นำไปใช้เป็นแนวทางหาคำตอบให้กับปัญหาวิจัย

3. กำหนดประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างควรเป็นตัว แทนที่ดีของประชากรเป้าหมาย

4. คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง นัดหมาย นัดเวลา สถานที่ และการเดินทางมาเข้าร่วม สนทนา การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ควรแจ้งวัตถุประสงค์ที่คัดเลือกให้ทราบ และสอบถามความ สัมผัสใจ ยินยอมเข้าร่วมสนทนาด้วย เมื่อบุคคลเหล่านี้ให้ความยินยอมแล้ว จึงนัดหมายวัน เวลา และ สถานที่ที่จะให้มีการสนทนาพูดคุยกัน ตลอดจนสอบถามความสะดวก ในการเดินทางไปยังสถานที่ จัดการสนทนา เพื่ออำนวยความสะดวกต่อไป

5. ดำเนินการสนทนาตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา ควร แจ้งวัตถุประสงค์การจัดการสนทนากลุ่มครั้งนี้ รวมถึงอธิบายถึงลักษณะ การพูดคุย และขออนุญาต บันทึกเทปหรือวิดีโอการสนทนาตามความจำเป็น ต่อจากนั้นก็เริ่มดำเนินการ สนทนา จนสิ้นสุด กระบวนการ นักวิจัยอาจมอบสิ่งของหรือเงินค่าตอบแทนให้แก่การเสียสละเวลาของผู้ร่วมสนทนาตาม ความเหมาะสม

6. ถอดเทปบันทึกและวิเคราะห์ตีความข้อมูลที่ได้ การสนทนากลุ่มควรถอดเท ปการสนทนาโดยเร็ว เพราะนักวิจัยยังสามารถจดจำคำพูดและอากัปกริยาของผู้พูดแต่ละคนได้เป็น อย่างดี แล้วจึงนำข้อมูลคำพูดและส่วนที่เป็นบันทึก แทรกเกี่ยวกับพฤติกรรมและอากัปกริยาของผู้ ร่วมสนทนาไปทำการวิเคราะห์ตีความเพื่อตอบวัตถุประสงค์วิจัยตามลำดับกรอบความคิดและประเด็น การสนทนา

7. เขียนรายงานวิจัย การเขียนรายงานวิจัยเป็นการนำข้อค้นพบจากการ วิเคราะห์ข้อมูลมาจัด รูปเล่มนำเสนอตามลำดับ โดยเริ่มตั้งแต่ความเป็นมา ปัญหาของการวิจัย จนกระทั่งการสรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะต่าง ๆ

#### 4. ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม

4.1 ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทศนคติ ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ และ พฤติกรรม

4.2 ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่ ๆ

4.3 ใช้ในการกำหนดคำถามต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบสอบถาม

4.4 ใช้ค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจ เพื่อช่วย ให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.5 ใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ

#### 5. ข้อดีของการสนทนากลุ่ม

5.1 ช่วยให้เก็บข้อมูลจากตัวอย่างจำนวนหลายคนได้ในระยะเวลาสั้น และสามารถ เสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันจำกัด

5.2 มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น และใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้หลายแบบ

5.3 นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามต้องการ สามารถใช้เสริมกับการวิจัยแบบอื่นก็ได้

5.4 ข้อมูลที่ได้เป็นการผ่านการถกเถียงโต้ตอบกันเองของกลุ่มสนทนา ทำให้มั่นใจในความถูกต้องแม่นยำ มีความน่าเชื่อถือ และมีความหลากหลายของข้อมูล

5.5 ข้อมูลการสนทนากลุ่มแต่ละครั้งทำให้ได้ประเด็นคำถามใหม่ ๆ หรือสมมติฐานใหม่ ๆ เพื่อการค้นคว้าศึกษาต่อ

5.6 ปฏิกริยาของผู้ร่วมวงสนทนาต่อประเด็นที่สนทนา และต่อกันและกัน ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมและคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมของผู้เข้าร่วมวงสนทนาที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกัน

5.7 บรรยากาศเป็นกันเอง การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ช่วยทำให้การสนทนาของกลุ่มเป็นไปอย่าง มีชีวิตชีวา ไม่ตึงเครียด

5.8 ผู้วิจัยสามารถดำเนินการสนทนาตามไปด้วย คอยควบคุมเกม และสร้างบรรยากาศให้ราบรื่นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

## 6. ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

6.1 ผู้ดำเนินการสนทนาที่ไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างถูกต้อง จะทำให้การดำเนินกลุ่มไม่ราบรื่น

6.2 แนวทางการสนทนากลุ่มที่เรียบเรียงไม่ดี ไม่มีลำดับ มีความซับซ้อน จะทำให้การสนทนามอง สับสน ในที่สุดผู้ร่วมสนทนาก็จะคร่ำครึที่จะออกความคิดเห็น

6.3 ผู้ร่วมวงสนทนาไม่มีลักษณะร่วมคล้ายกัน หรือวัฒนธรรมเดียวกัน และสามารถข่มกันได้ การสนทนาจึงจะไม่ราบรื่น บรรยากาศกลุ่มเสีย หรือมีคนไม่พูดมากขึ้น

6.4 ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มไม่สามารถให้ภาพพฤติกรรมจริง ซึ่งได้จากการสังเกต เพราะสิ่งที่คิดหรือพูดออกมาอาจไม่ใช่สิ่งที่ทำ

6.5 ข้อมูลจากกลุ่มแต่ละกลุ่มไม่สามารถเป็นตัวแทนของสังคมหรือวัฒนธรรมที่ผู้ร่วมสนทนาดำเนินชีวิตอยู่ได้ ใช้อธิบายได้เฉพาะกับบริบทของกลุ่มนั้น ๆ เท่านั้น

6.6 ไม่เหมาะที่จะใช้ในหัวข้อสนทนาที่เป็นเรื่องส่วนตัวมาก ๆ

6.7 การสร้างแนวคำถาม จะต้องเรียบเรียงแนวคำถามให้ดีไม่วกวน โดยอาจจะเรียงลำดับตามประเภทของประเด็นตามความง่ายหรือตามลำดับความตรงไปตรงมาและซับซ้อนของเหตุผลตั้งนั้นควรจะต้องมีการทดสอบ (Pretest)

6.8 การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมวงสนทนา จะต้องได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยต้องมีลักษณะต่าง ๆ ที่เหมือนกัน (Homogeneous) ไม่ข่มซึ่งกันและกัน (รัตนะ บัวสนธ์, 2551)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

จรรยาพร ก่อเกียรติคุณ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะครู พฤติกรรมผู้นำ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับ พฤติกรรมการเรียนรู้ของครูมัธยมศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาลักษณะครู พฤติกรรมผู้นำ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูมัธยมศึกษา 2) ลักษณะพฤติกรรมการเรียนรู้ของ ครูมัธยมศึกษา และ 3) ความสัมพันธ์ของลักษณะครู พฤติกรรมผู้นำ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับพฤติกรรมการเรียนรู้ของครูมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน การวิจัย คือ ได้แก่ ครูมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขต กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2553 จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1. ครูมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครมีลักษณะพฤติกรรมการเรียนรู้ในระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ครูคิดว่า การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน 2) ครูรู้ว่าตนเองควร เรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อจะประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และ 3) ครูมักแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอมา พัฒนาการเรียนการสอนของตนเอง 2. การหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมการเรียนรู้กับตัว แปรคัดสรรทั้ง 4 ด้าน พบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 41 ตัว 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ครูนำความรู้จากอินเทอร์เน็ตมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู 2) ครูได้รับความรู้จากการเข้าร่วมสัมมนาวิชาการที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก และ 3) ครูได้รับความรู้จากการ เข้าร่วมสัมมนา/ประชุมวิชาการที่โรงเรียนจัด และพบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ.05 จำนวน 2 ตัวคือ ประสบการณ์การสอน 21-30 ปี และงานที่ได้รับมอบหมายฝ่าย อาคารสถานที่ 3. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้น มีตัวแปรที่สามารถอธิบาย ลักษณะพฤติกรรมการเรียนรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 11 ตัว เป็นตัวแปรทางบวก 9 ตัว ได้แก่ 1) ครูนำความรู้จากอินเทอร์เน็ตมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู 2) ครูได้รับความรู้จาก การเข้าร่วมสัมมนาวิชาการที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก 3) ผู้บริหารสามารถนำพาครูปฏิบัติงานสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด 4) ครูพูดคุยกับเพื่อนครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเนื้อหาการสอนแบบพบปะ หรือสนทนากัน 5) ครูใช้โทรศัพท์ติดต่อสื่อสารกับเพื่อนครูในการขอคำปรึกษา 6) ครูอ่านตำราหรือ บทความวิชาการที่เพื่อนครูเขียนเผยแพร่ 7) ผู้บริหารกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการ ปฏิบัติงานของครูไว้เป็นลายลักษณ์อักษร 8) งานที่ได้รับมอบหมายฝ่ายกิจการนักเรียน และ 9) ผู้บริหารพิจารณาสั่งการด้วยตนเองทุกเรื่อง ตัวแปรทางลบ 2 ตัว ได้แก่ 10) ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน

ทางโทรศัพท์ และ 11) ครูมีเว็บบล็อกสำหรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวน ของลักษณะพลวัตการเรียนรู้ได้เท่ากับ 54.5%

วุฒิพงษ์ ภัคดีเหล่า (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม : กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาคุณลักษณะของ องค์การนวัตกรรมที่สะท้อนบริบททางการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงานนวัตกรรม แห่งชาตินักวิชาการจากหลักสูตรการศึกษาและหน่วยงานด้านนวัตกรรมของสถาบันการศึกษา และ นักปฏิบัติในองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม และใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) โดยทำการศึกษาจากบริษัทที่ได้รับ รางวัลสุดยอดบริษัทนวัตกรรม (Thailand Most Innovative Company) จำนวน 5 องค์การ ได้แก่ บริษัท บำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาคุณลักษณะของ องค์การนวัตกรรม พบว่า คุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมประกอบด้วย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับการ สื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารทรัพยากร การประเมินและการลำเลียงความคิด และ ผู้นำบุคลากร เครือข่าย วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุญย์ (2554) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้นำองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการ ซึ่งเป็นผล จากการสร้างสรรค์ที่มีลักษณะความเป็นนวัตกรรม โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ องค์กรละ 1 ท่าน สัมภาษณ์กลุ่มบุคลากรในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องอีก 62 คน ผลการศึกษาพบว่า บริบทภายนอกองค์กร ที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อการปรับทิศทางและกลยุทธ์ในการนำองค์กร กัดดันให้ ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโต อย่างยั่งยืน บริบทภายในองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศภายในองค์กรมีผลกระทบต่อ บทบาทของภาวะผู้นำ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้และระบบการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการ ชัดเจน และใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนานวัตกรรม โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม คือ โครงสร้างองค์กรแบบทีมงานข้ามสาย งาน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารคนเก่ง และมีระบบพี่เลี้ยง มีการสอนงาน การ มอบหมายงานโครงการ การมอบอำนาจ เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิง นวัตกรรม



นาฎวดี จำปาดี (2554) ได้ทำการศึกษา การรับรู้ความสามารถของตนเอง รูปแบบความคิดสร้างสรรค์ และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม : กรณีศึกษา บริษัทผู้ให้บริการคำปรึกษาและพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อ 1) ระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม 4) ผลของปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม และ 5) สร้างสมการทำนายพฤติกรรมการพัฒนานวัตกรรมของผู้ปฏิบัติงานในบริษัทผู้ให้คำปรึกษาและพัฒนาระบบงานด้วยซอฟต์แวร์สำเร็จรูป กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการของบริษัทผู้ให้บริการออกแบบและพัฒนาระบบด้านคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง จำนวน 188 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่า 1) ผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่ในระดับสูง 2) ผู้ปฏิบัติงานมีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์อยู่ในเกณฑ์กลาง ๆ คือ มีเป็นรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบนวัตกรรม แต่เป็นนวัตกรรมระดับต่ำ 3) ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมแตกต่างกัน ส่วนสถานะการทำงาน อายุงานในสายงานปัจจุบันและลักษณะสายงาน และความหลากหลายของลักษณะสายงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่แตกต่างกัน 4) การรับรู้ความสามารถตนเองมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในทางบวก ( $r = .638, p < .01$ ) 5) รูปแบบความคิดสร้างสรรค์โดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในทางบวก ( $r = .551, p < .01$ ) 5.1) รูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม 5.2) รูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบปรับเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ( $r = .702, p < .01$ ) 6) ปัจจัยที่ใช้ทำนายพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประกอบด้วยรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบนวัตกรรม การรับรู้ความสามารถของตนเอง อายุงานในสายงานปัจจุบัน 7-10 ปี สถานการณ์การทำงานเป็นผู้ปฏิบัติงานสังกัดบริษัท และการรับผิดชอบงานที่มีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกลุ่มวิเคราะห์และออกแบบระบบงาน การเป็นเพศชาย และการมีช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปี ซึ่งร่วมกันทำนายได้ถึงร้อยละ 66.9 ผลงานวิจัยแสดงให้เห็นว่ารูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการทำนายพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อองค์กรผู้ให้บริการคำปรึกษาและพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์แต่อย่างไรก็ดีพฤติกรรมสามารถพัฒนาให้เพิ่มได้ด้วยการส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเองให้มากขึ้น

สุนทรทิพย์ มงคลเจริญ (2555) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในงานธุรกิจสื่อไอทีเรททอรี่แห่งหนึ่ง โดยมีกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยนี้ ได้แก่

พนักงานธุรกิจสื่อโตเร็คอรีจำนวน 264 คน พบว่า 1) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) รูปแบบความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม 3) การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม 5) รูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบนวัตกรรม การรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในในงานธุรกิจสื่อโตเร็คอรีแห่งหนึ่งได้ร้อยละ 38.7

ขจรศักดิ์ อุดมศักดิ์ (2555) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร และเพื่อศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร วิธีการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นผู้บริหารและบุคลากรของบริษัท แพน ราชเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ จำนวน 340 คน เครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างระบุพฤติกรรมของผู้นำด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา อยู่ในระดับมาก เพียง 1 พฤติกรรมส่วนพฤติกรรมอื่น ๆ ได้แก่ การเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรม การกระตุ้นให้เกิดการแพร่กระจายให้เกิดความรู้ การให้วิสัยทัศน์ การให้คำปรึกษาการกระจายงาน การสนับสนุนนวัตกรรม การจัดระเบียบข้อมูลย้อนกลับ การให้คำสำคัญการให้รางวัล การสนับสนุนด้านทรัพยากร การติดตามผล และการมอบหมายภารกิจ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านก่อให้เกิดความคิดใหม่ และการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสอยู่ในระดับมาก ขณะที่การพัฒนา และการใช้ในเชิงพาณิชย์อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับผลการวิเคราะห์สมการถดถอย ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม พบว่า มีเพียง 2 พฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร คือ 1) พฤติกรรมด้านการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรใน 3 ด้าน คือ การก่อให้เกิดความคิดใหม่ การรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสการพัฒนา 2) พฤติกรรมด้านการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากรส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรด้านการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์จากการวิเคราะห์อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งเป็นตัวแปรต้นต่อตัวแปรตามซึ่งคือ พฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรโดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงกับการก่อให้เกิดความคิดใหม่ การก่อให้เกิดความคิดใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาส และการพัฒนาการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการพัฒนา และการพัฒนามีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์

तालजित विश्वेश्वरी (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ และ ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 16 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 80 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบประเมินความพึงพอใจ และชุดฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครู มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความศรัทธาหรือการมีความเชื่อเพื่อ ยึดถือความถูกต้องเป็นที่ตั้ง และศีลธรรม 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ของครูมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบไปด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการ ชุดฝึก และการติดตามและประเมินผล และ 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดัชนีประสิทธิผล 0.86 ครูมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีภาวะผู้นำการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของครูมัธยมศึกษา สูงกว่าก่อนร่วมพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปรีชา ชื่นชนกพิบูล (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานศูนย์บริการการศึกษา นอกโรงเรียนโดยพัฒนารูปแบบนวัตกรรม การบริหาร และตรวจสอบรูปแบบนวัตกรรมการบริหาร เพื่อพัฒนางาน ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอ ใช้วิธีการศึกษาแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาสภาพ การบริหารงานโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจำนวน 274 อำเภอ 5 ภาค พัฒนาแบบสอบถามใช้ถามความเห็นผู้เชี่ยวชาญ 17 คน โดยวิธีเดลฟาย เพื่อร่างรูปแบบนวัตกรรมการบริหาร และเสนอ ร่างรูปแบบนวัตกรรมเพื่อตรวจสอบและยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คนโดยวิธีประชุมกลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า (1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอในปัจจุบันได้นำเอาบริบทในด้าน ต่าง ๆ ไปใช้ในการบริหารจัดการให้การศึกษา ในระดับมาก (2) รูปแบบนวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนางาน ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนนอกอำเภอ มี

องค์ประกอบได้แก่ การบริหารบริบท มีกระบวนการการบริหาร ประกอบด้วย การวิเคราะห์กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การวิเคราะห์ชุมชน สังคม วัฒนธรรมที่อยู่ในเขตพื้นที่ รับผิดชอบ การบริหารและการสร้างเครือข่ายในการจัดการศึกษา และการบูรณาการ การบริหารระบบ มีกระบวนการ วางแผน การสรรหาทรัพยากร และงบประมาณให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย โดยมีการประสานงานให้เกิดกิจกรรม มีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน (3) การบริหารบุคคล ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกลยึดหลัก ธรรมาภิบาล มีการกระจายอำนาจ ปฏิบัติตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง กำหนดสมรรถนะและวางแผนการพัฒนา บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้รับบริการมีความมุ่งมั่นในการเรียนและใช้นวัตกรรมอย่างสมบูรณ์และถูกต้อง ผู้เชี่ยวชาญ เห็นชอบกับรูปแบบนวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนางานศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ว่ามีความเหมาะสมถูกต้อง

วิทยากร ยาสิงห์ทอง (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู 3) ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ด้วยวิธีถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำงานเป็นทีม และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความกล้าเสี่ยง ส่วนการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก ปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การสอนงานและการเป็นที่ปรึกษา และการจัดการความรู้ มีค่าทำนายร้อยละ 53.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถสร้างสมการถดถอยจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ที่มีอยู่ในรูปคะแนนดิบ และที่อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน

คุณาวุฒิ สิงห์ทอง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู เมืองค์ประกอบดังนี้ 2.1) หลักการประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง และความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู 2.2) วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู 2.3) กลุ่มเป้าหมาย ครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 2.4) เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 มิวทัศน์ทัศน์ (Vision) Module 2 เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Person of Change) Module 3 เข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Differences) Module 4 มีจินตนาการ (Imagination) Module 5 มีความยืดหยุ่น (Flexibility) 2.5) กระบวนการปฏิบัติ ประกอบด้วย 2.5.1) การฝึกอบรม 2.5.2) การศึกษาดูงาน 2.5.3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2.6) สื่อ/เครื่องมือ ประกอบด้วย สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย สไลด์นำเสนอ (Power point) ใบความรู้ ใบงาน วีดิทัศน์ โปรเจ็คเตอร์ กระดาษชาร์ต สำหรับเขียนผังความรู้ 2.7) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาก่อน ระหว่าง และหลัง การเข้ารับการพัฒนากับประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับ การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 3) การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Hay (2005) ศึกษาเรื่อง องค์การนวัตกรรม : บทเรียนจากบริษัทยอดเยี่ยม ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำ ต้องสร้างวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับปัจจุบันและพัฒนาวัฒนธรรมไปสู่อนาคต โดยวัฒนธรรมต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน เพราะทั้ง 2 ปัจจัยเป็นแนวคิดพัฒนานวัตกรรม จากผลการวิจัยพบว่า 54-72% ของความแตกต่างของบรรยากาศองค์การมาจากความแตกต่างในรูปแบบบริหาร บรรยากาศองค์การมีผลต่อความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ในการสร้างบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำต้องใช้อำนาจที่เหมาะสมมีความยืดหยุ่น มีลำดับขั้นในการบังคับบัญชา ต่ำ ยอมรับความคิดใหม่ของคนในองค์การ บุคคลต้องได้รับการยอมรับว่าทำในสิ่งที่ดีที่สุด ทำให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความคาดหวัง บรรยากาศที่มีประสิทธิภาพจะสนับสนุนผลงานเฉพาะบุคคลได้ดี และในการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อันก่อให้เกิดนวัตกรรมที่ดีเยี่ยม

Gliddon (2006) ศึกษาเรื่อง การสร้างตัวแบบขีดความสามารถ (Competency Model) ของผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leader) โดยการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมซึ่งผลการศึกษาศามารถแบ่งขีดความสามารถของผู้นำด้านนวัตกรรมออกเป็น 10 ด้าน

ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นผู้กำหนดนวัตกรรม ด้านการนำกลุ่มและทีมงาน ประกอบด้วย การเป็นการจัดการความคาดหวัง การนำ โดยปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ด้านระดับพลังงาน และการจูงใจ ประกอบด้วย การมีความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วน ด้านการจัดการและการมอบหมาย ประกอบด้วยความสามารถในการวางแผนและการจัดการโครงการ ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความฉลาดทางด้านอารมณ์ ด้านการมีพันธสัญญาและความรู้สึกการเป็นเจ้าของ ด้านความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ด้านบทบาท อำนาจ และการเมือง ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ และด้านความเข้าใจสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

Jong and Hartog (2007) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการเพิ่มพฤติกรรม นวัตกรรมของพนักงาน รวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ผลการศึกษาครั้งนี้ จึงได้ พฤติกรรมของผู้นำ 13 ประการ ได้แก่ การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรม การกระตุ้นสติปัญญา การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ การให้วิสัยทัศน์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นที่ปรึกษา การกระจาย งาน การสนับสนุนนวัตกรรม การจัดการข้อมูลย้อนกลับ การนับถือและการชื่นชม การให้รางวัลการ ให้ทรัพยากรสนับสนุน การติดตามกระบวนการทำงานของพนักงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย

Ailin and Lindgren (2008) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้อ องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการเป็น ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับการมุ่งเน้นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรมนวัตกรรม ขององค์กร มีบทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม มีเทคนิคในการจัดการ นวัตกรรม และการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม

สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านมาสังเคราะห์เป็นของผู้วิจัยเอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพ บทบาทหน้าที่ วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ การบริหารจัดการ องค์กร เพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

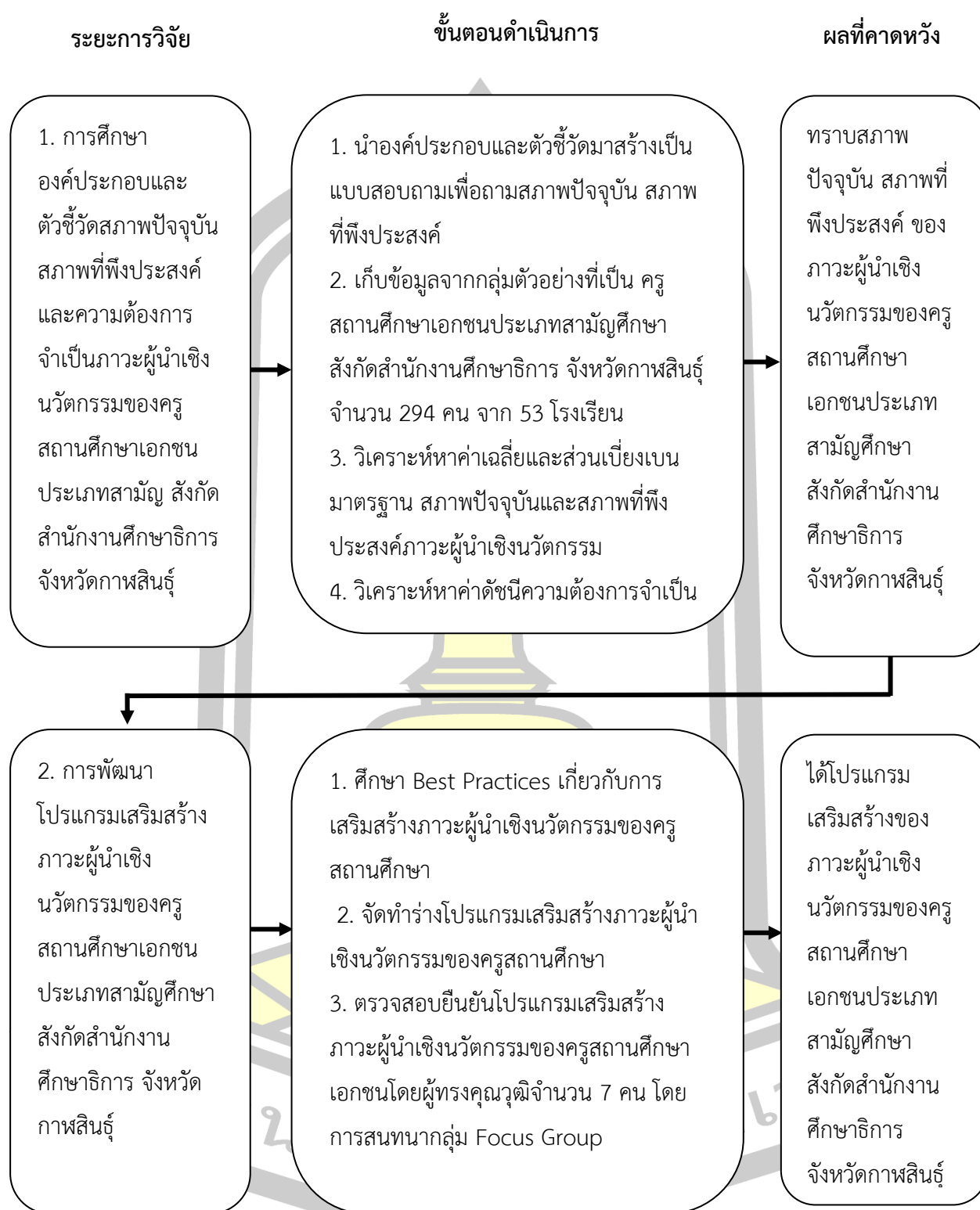
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภท  
สามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะ  
ผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด  
กาฬสินธุ์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา  
เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวัง แสดงดังภาพประกอบ 3





ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง



**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์**

**1. ขั้นตอนดำเนินการ**

1.1 นำผลการวิจัยองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ มาใช้เพื่อการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

**2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 1,158 คน จาก 53 โรงเรียน

ผู้อำนวยการสถานศึกษา	จำนวน 53 คน
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	จำนวน 103 คน
ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้	จำนวน 1,002 คน
รวมประชากร	จำนวน 1,158 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 291 คน จาก 53 โรงเรียน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางซีและมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) จากจำนวนครูทั้งหมด เทียบสัดส่วนของแต่ละขนาดและแต่ละโรงเรียนแล้วดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 300 คน จาก 53 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูล
1. ผู้บริหาร		
1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	53	35
1.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	103	75
2. บุคลากรครู		
2.1 ครู	1,002	190
รวม	1,158	300

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามระหว่างเดือน สิงหาคม - กันยายน 2561 โดยดำเนินการติดตามแบบสอบถามคืนมาเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล ผลเป็นดังนี้

- 2.2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 33 คน
- 2.2.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 70 คน
- 2.2.2 ครู จำนวน 188 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 291 คน คิดเป็นร้อยละ 97

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 นี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้ในการสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check list) เรื่องเกี่ยวกับ เพศ สถานภาพ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ ระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนในจังหวัด  
กาฬสินธุ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check list)

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ในการสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพ ปัญหาและขอบข่ายการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน  
ศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

3.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ  
Rating Scale (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

3.2.3 ร่างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนให้ครอบคลุมเนื้อหาตามองค์ประกอบ  
และตัวชี้วัดของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่ได้จากผลการวิจัยใน ระยะเวลาที่ 1

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อ  
ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน โดยพิจารณาความ  
เหมาะสมของข้อความ (หาความเที่ยงตรง : Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ  
ลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) รวมทั้งให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข โดยมี  
เกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา ด้านหลักสูตรและการสอน  
ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

2. ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ของหน่วยงานทางการศึกษา หรือครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

3. มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารงานหลักสูตรในสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี หรือปฏิบัติงานทางด้านวิชาการไม่น้อยกว่า 5 ปี

ผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ 5 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร. สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ อาจารย์ผู้สอนสาขา การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ผู้สอนสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา (กศ.ด.) สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล

3. ดร.เชาวฤทธิ์ สาสาย ผู้จัดการโรงเรียนพระกุมารร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขา การบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา

4. อาจารย์ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล ผู้อำนวยการ โรงเรียนบุญมีวิทยา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)การบริหารและพัฒนาการศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

5. อาจารย์ธรรชพร คำไสย ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลจันทร์รัตน์ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

3.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณา นำมาหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อคำถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดได้

พิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ปรากฏว่าข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทุกข้อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้

(Try Out) กับครูสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 32 คน จาก 53 โรงเรียน

3.2.7 นำแบบสอบถามจากการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Power of Discrimination) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามรายข้อโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวม (Item – Total Correlation) และคำนวณหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป และคัดเลือกข้อคำถามค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละชุดทั้งฉบับควรมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป ผลจากการวิเคราะห์ ปรากฏว่า ข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทุกข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) สภาพปัจจุบัน รายข้อ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.43 – 0.80 และสภาพที่พึงประสงค์รายข้อ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.22 – 0.73 ส่วนค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ปรากฏว่า สภาพปัจจุบัน รายข้อ มีค่าเท่ากับ 0.97 และสภาพที่พึงประสงค์ รายข้อ มีค่าเท่ากับ 0.97

3.2.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ขออนุญาตหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามพร้อมนัดวัน เวลาในการรับเครื่องมือในการวิจัยคืนด้วยตนเอง จำนวน 300 ฉบับ ให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยแจกแบบสอบถาม และติดต่อขอรับคืนระหว่างวันที่ 1 สิงหาคม 2561 – 28 กันยายน 2561

4.4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

จากความมุ่งหมายของการวิจัย ข้อที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมแล้วทำการจัดกระทำและวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

## 5.1 การจัดกระทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

5.1.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ ตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน นำข้อมูลแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) โดยวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

5.1.3 แบบสอบถามตอนที่ 2 ตรวจสอบและให้คะแนนเป็นรายชื่อตามเกณฑ์ ดังนี้

สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; S.D.) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในระดับมาก
2.51 – 3.50	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในระดับน้อย
1.00 – 1.50	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในระดับน้อยที่สุด

5.2.2 วิเคราะห์และสรุประดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและเป็นรายด้าน

5.2.3 วิเคราะห์ร้อยละภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภท  
สามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากข้อคำถาม

5.2.4 ถ้ามีข้อเสนอเพิ่มเติมในส่วนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา  
เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ นำมาวิเคราะห์และ  
สังเคราะห์ให้ได้ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ  
ศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

### 1. ขั้นการดำเนินงาน

แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา  
เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จากสถานศึกษาที่เป็นที่  
ยอมรับและเป็นแบบวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

1.2 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา  
เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

1.2.1 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ และจัดทำคู่มือการดำเนินการ

1.2.2 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู  
สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดย  
ผู้ทรงคุณวุฒิ โดย การสนทนากลุ่ม Focus Group 7 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1.2.2.1 จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา ด้านหลักสูตรและการ  
สอน ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

1.2.2.2 ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ศิษยานุศิษย์ของหน่วยงาน  
ทางการศึกษา หรือครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

1.2.2.3 มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี หรือ  
ปฏิบัติงานทางด้านวิชาการไม่น้อยกว่า 5 ปี

โดยผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู  
สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา 7 คน ประกอบด้วย

1. ดร.มีชัย วีระไวทยะ ผู้ก่อตั้งสมาคมวางแผนครอบครัวแห่งประเทศไทย วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) พัฒนาบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ ทางประชากรและการพัฒนา มหาวิทยาลัยนิคิต้า ปริญญาเอก แพทยศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ Monash University, Australia ปริญญาเอก สังคมศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สิ่งแวดล้อมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอนสาขาสิ่งแวดล้อมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
3. ดร.เพิ่มพูน พงษ์พวงเพชร ผู้วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. ดร.อดุลย์ สุชีรัมย์ วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
5. ดร.อุษา แก้วกำกัง รักษาการแทนผู้อำนวยการ โรงเรียนมีชัยพัฒนา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการวิจัย การศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
6. อาจารย์วิทยา พลศรี ผู้อำนวยการ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีจังหวัดบุรีรัมย์ สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
7. อาจารย์ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขา การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญมีวิทยา ผู้เชี่ยวชาญด้าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

1.2.3 จัดพิมพ์โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ และจัดทำคู่มือการดำเนินการตามแนวทางฉบับจริง เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป



## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 นี้ ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

### 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อกำหนดกรอบประเด็นข้อคำถามในแบบประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

2.2.2 กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

2.2.3 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมจำนวน 26 ข้อ ความเป็นไปได้จำนวน 26 ข้อ

2.2.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ฉบับร่างเสนอที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความตรงในเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความตรงในเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้านการใช้ภาษา และด้านอื่น ๆ ที่ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เห็นควรให้ปรับปรุงแก้ไข นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

2.2.5 นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประเมินความเหมาะสม/เป็นไปได้ของโปรแกรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

## 3. การเก็บรวบรวม

3.1 ขอนหนังสือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ ไปสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

3.2 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียนเอกชนซึ่งเป็น

ที่ยอมรับและเป็นแบบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน รวม 9 คน ได้แก่

3.2.1 โรงเรียนเอกปัญญา สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

3.2.2 โรงเรียนเขนยอแซฟกาฬสินธุ์ สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

3.2.3 โรงเรียนอนุบาลจันทรัตน์ สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

3.3. นำข้อมูลที่ได้จากการจากศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ครูผู้สอนในสถานศึกษา ที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่จัดกระทำแล้วมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำมากำหนดเป็นร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา เอกชนประเภทสามัญศึกษา

3.4 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไข

3.5 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

3.6 จัดพิมพ์โปรแกรมและคู่มือการดำเนินการตามแนวทางฉบับสมบูรณ์เพื่อเผยแพร่ และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

#### 4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1 การจัดกระทำข้อมูล

4.1.2 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืนมา

4.1.3 ตรวจสอบให้คะแนนของแบบประเมิน ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 นำคะแนนที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51–5.00	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มากที่สุด
3.51–4.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มาก
2.51–3.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ ปานกลาง
1.51– 2.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ น้อย
1.00–1.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ P แทน	ร้อยละ
f แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ
N แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

6.1.2 ค่าเฉลี่ย มีสูตรดังนี้ (สมนึก ภัททิยธนี, 2546)

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน	ตัวกลางเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย
$\sum X$ แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนน
N แทน	จำนวนคนทั้งหมด

### 6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีสูตรดังนี้ (สมนึก ภัททิยธนี, 2546)

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

เมื่อ	S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนนักเรียนทั้งหมด

### 6.2 การหาคุณภาพของเครื่องมือรวบรวมข้อมูล

6.2.1 การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง จากสูตรการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยใช้สูตร (สมนึก ภัททิยธนี, 2546)

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

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

6.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวน
	$S_t^2$	แทน	ความแปรปรวนทั้งฉบับ
	K	แทน	จำนวนข้อคำถามทั้งหมดในแบบสอบถาม

### 6.2.3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น คำนวณจากสูตรต่อไปนี้

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

เมื่อ I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการ  
สื่อสาร ที่คาดหวัง

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการ  
สื่อสาร ที่เป็นจริง



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

### ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จากขนาดกลุ่มตัวอย่าง 300 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 291 คน คิดเป็นร้อยละ 97

ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	73	25.09
	หญิง	218	74.91
	รวม	291	100
2	ตำแหน่ง		
	ผู้อำนวยการ	33	11.34
	รองผู้อำนวยการ	70	24.05
	ครู	188	64.60
	รวม	291	100
3	วุฒิการศึกษา		
	ปริญญาตรี	185	63.57
	ปริญญาโท	98	33.68
	ปริญญาเอก	8	2.75
	รวม	291	100

ตาราง 3 (ต่อ)

ที่	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
4	ประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง		
	5-10 ปี	165	56.70
	11-15 ปี	48	16.49
	มากกว่า 15 ปี	78	26.80
	รวม	291	100

จากตาราง 3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.91 มีตำแหน่งเป็นครู คิดเป็นร้อยละ 64.60 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.57 และมีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.70

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมและรายด้าน ดังตาราง 4 - 9





ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ด้านบุคลิกภาพ	3.87	0.74	มาก	4.33	0.53	มาก	0.12	4
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์	3.72	0.52	มาก	4.19	0.56	มาก	0.13	2
3. ด้านบทบาทหน้าที่	3.78	0.53	มาก	4.15	0.54	มาก	0.10	5
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์	3.68	0.54	มาก	4.16	0.49	มาก	0.13	2
5. ด้านการบริหารจัดการในองค์กร	3.64	0.60	มาก	4.26	0.63	มาก	0.17	1
โดยรวม	3.74	0.59	มาก	4.22	0.55	มาก		

จากตาราง 4 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารจัดการในองค์กร ด้านความคิดสร้างสรรค์และด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านบทบาทหน้าที่ ตามลำดับ

พูน ปรนุ ทิโต ชิว

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านบุคลิกภาพ

ด้านบุคลิกภาพ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู	4.06	0.62	มาก	4.48	0.50	มาก	0.10	5
2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน	3.98	0.58	มาก	4.44	0.59	มาก	0.12	4
3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.00	0.54	มาก	4.41	0.58	มาก	0.10	5
4. มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์	4.21	0.64	มาก	4.48	0.69	มาก	0.06	7
5. มีสุขภาพที่สมบูรณ์	3.97	0.62	มาก	4.45	0.55	มาก	0.12	3
6. มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน	3.31	0.82	มาก	4.99	0.66	มากที่สุด	0.51	1
7. สามารถใช้ภาษา เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งงานวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง	3.58	0.75	มาก	4.03	0.73	มาก	0.13	2
โดยรวม	3.87	0.65	มาก	4.47	0.61	มาก		

จากตาราง 5 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 3.87$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านบุคลิกภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นการมีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน ที่มีสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ใน

ระดับมากที่สุด ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านบุคลิกภาพ เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน สามารถใช้ภาษา เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งงานวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง มีสุขภาพที่สมบูรณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และมีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์ ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์

ด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชาอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขได้ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น	3.61	0.66	มาก	4.11	0.72	มาก	0.14	2
2. สามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมอันเกิดขึ้นได้จากการสั่งสมประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญ	3.88	0.64	มาก	4.26	0.60	มาก	0.10	4
3. สามารถประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารทำความเข้าใจได้ดี มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้นเพื่อที่จะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง	3.95	0.73	มาก	4.34	0.63	มาก	0.10	4

ตาราง 6 (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
4. สามารถคิด วิเคราะห์ จากการรับทราบ ข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหว ทั่วโลกใน เวลาอันรวดเร็ว เพื่อสร้างทางเลือกเชิง นโยบายให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	3.54	0.66	มาก	4.10	0.75	มาก	0.16	1
5. สามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานใน ภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อ พัฒนางานได้อย่างเป็นระบบ	3.63	0.65	มาก	4.12	0.55	มาก	0.13	3
โดยรวม	3.72	0.67	มาก	4.19	0.65	มาก		

จากตาราง 6 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภท  
สามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ สภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน  
ศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) และเมื่อ  
พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนลำดับความต้องกรจำเป็นในการสร้าง  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัด  
สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ เรียงลำดับจากดัชนีความต้องกรจำเป็น  
ปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ สามารถคิด วิเคราะห์ จากการรับทราบข่าวสารข้อมูลความ  
เคลื่อนไหว ทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อสร้างทางเลือกเชิงนโยบายให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป  
มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชาอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขได้  
ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา  
เพื่อพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบ สามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้เหมาะสมอันเกิดขึ้นได้จากการ  
สั่งสมประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญ และสามารถประสานสัมพันธ์ที่ดี

กับผู้รับบริการ สื่อสารทำความเข้าใจได้ดี มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้นเพื่อที่จะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านบทบาทหน้าที่

ด้านบทบาทหน้าที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. มีบทบาทในการอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	3.99	0.69	มาก	4.30	0.71	มาก	0.08	5
2. ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	3.74	0.65	มาก	4.19	0.57	มาก	0.12	1
3. มีบทบาทในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน	3.74	0.70	มาก	4.15	0.77	มาก	0.11	2
4. มีบทบาทในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา	3.71	0.52	มาก	4.04	0.54	มาก	0.09	4
5. มีบทบาทในการส่งเสริมการจัดโครงการหรือกิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้นตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	3.72	0.65	มาก	4.09	0.58	มาก	0.10	3
โดยรวม	3.78	0.64	มาก	4.15	0.63	มาก		

จากตาราง 7 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านบทบาทหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านบทบาทหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านบทบาทหน้าที่ เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีบทบาทในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน มีบทบาทในการส่งเสริมการจัดโครงการหรือกิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา มีบทบาทในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา และมีบทบาทในการอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านความคิดสร้างสรรค์

ด้านความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. มีความคิดริเริ่มในการทำงาน โดยเป็นความคิดที่แปลกใหม่ต่างจากความคิดธรรมดาของคนทั่วไป	3.77	0.60	มาก	4.22	0.56	มาก	0.12	4
2. มีความคิดยืดหยุ่นในการทำงานโดยมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางหลายแง่มุม	3.72	0.63	มาก	4.22	0.50	มาก	0.13	2

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
3. มีความคิดคล่องแคล่วในการทำงานโดยสามารถคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว รวดเร็ว และได้คำตอบมากที่สุดในเวลาที่จำกัด	3.61	0.61	มาก	4.07	0.48	มาก	0.13	2
4. มีความคิดละเอียดลออในการทำงานโดยมีการคิดได้ในรายละเอียดเพื่อขยายหรือตกแต่งความคิดหลักให้ได้ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น	3.52	0.66	มาก	4.08	0.72	มาก	0.16	1
โดยรวม	3.66	0.63	มาก	4.15	0.57	มาก		

จากตาราง 8 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ มีความคิดละเอียดลออในการทำงานโดยมีการคิดได้ในรายละเอียดเพื่อขยายหรือตกแต่งความคิดหลักให้ได้ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ความคิดยืดหยุ่นในการทำงานโดยมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางหลายแง่หลายมุม มีความคิดคล่องแคล่วในการทำงานโดยสามารถคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว รวดเร็ว และได้คำตอบมากที่สุดในเวลาที่จำกัด มีความคิดริเริ่มในการทำงานโดยเป็นความคิดที่แปลกใหม่ต่างจากความคิดธรรมดาของคนทั่ว ๆ ไป ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริหารจัดการในองค์กร

ด้านการบริหารจัดการในองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. มีภาวะผู้นำ	3.40	0.76	มาก	4.05	0.81	มาก	0.19	1
2. มีความสามารถในการบริหารจัดการชั้นเรียน	3.67	0.60	มาก	4.30	0.59	มาก	0.17	2
3. มีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ	3.71	0.78	มาก	4.33	0.74	มาก	0.17	2
4. มีความสามารถในการประสานประโยชน์	3.77	0.68	มาก	4.37	0.62	มาก	0.16	5
5. สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้	3.63	0.69	มาก	4.26	0.74	มาก	0.17	2
โดยรวม	3.64	0.70	มาก	4.26	0.70	มาก		

จากตาราง 9 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริหารจัดการในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริหารจัดการในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริหารจัดการในองค์กร เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการชั้นเรียน มีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรได้ตามลำดับ และมีความสามารถในการประสานประโยชน์ ตามลำดับ



ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา  
เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 1 การศึกษาแนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาใน  
องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

ผลการศึกษาดูงานด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่  
เป็นเลิศ (Best Practices) ที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ ได้แก่ โรงเรียนที่ 1 คือ โรงเรียนเอกปัญญา  
สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โรงเรียนที่ 2 คือ โรงเรียนเซนยอแซพกาฬสินธุ์ สำนักงาน  
ศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ และโรงเรียนที่ 3 คือ โรงเรียนอนุบาลจันทรัตน์ สำนักงานศึกษาธิการ  
จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยผู้วิจัยได้ลงภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูใน  
สถานศึกษา จำนวน 3 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน  
โดยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ไปสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาภาวะ  
ผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู ซึ่งจำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์  
3) ด้านบทบาทหน้าที่ 4) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 5) ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ผลการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) สรุป  
ได้แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษา ดังนี้

#### 1. ด้านบุคลิกภาพ

“...จัดระบบภายในสถานศึกษา ให้ครูผู้สอนสามารถเข้าถึงข้อมูล  
ข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ชุมชนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา สถานศึกษาที่มี  
การพัฒนา และยกระดับคุณภาพทางการศึกษาได้ดี ชุมชนจะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากในการ  
ขับเคลื่อนการทำงานระหว่างสถานศึกษากับชุมชนโดยรอบ ซึ่งการที่ชุมชนจะมีส่วนร่วมช่วยเหลือ  
สถานศึกษาได้ดั่งนั้น ครูก็ต้องมีบทบาทสำคัญในการร่วมพัฒนาชุมชนด้วยเช่นเดียวกัน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษา ส่งเสริมการใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้กับครูผู้สอน จัดบรรยากาศ  
ให้ครูผู้สอนได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนในการแก้ไขปัญหาการ  
จัดการเรียนการสอน รวมถึงการช่วยเหลือผู้เรียนในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามศักยภาพของ  
แต่ละบุคคล...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษามีแนวทางการส่งเสริมครูผู้สอนให้ปฏิบัติตนตาม  
มาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูอาวุโสได้มีบทบาทในการชี้แนะและเป็น  
พี่เลี้ยงให้กับครูใหม่ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูรุ่นใหม่ และผู้เรียน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ใช้การเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ รวมถึงการจัดกิจกรรมชุมชนเรียนรู้ทาง  
วิชาชีพ (PLC) เป็นส่วนช่วยในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการ  
พัฒนาคุณภาพทางการศึกษาภายในสถานศึกษา...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูจะต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน เพื่อสร้างสร้าง  
ความรัก ความศรัทธาให้เกิดขึ้นในตัวของนักเรียน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการจัดการเรียนการสอน และการ  
พัฒนาผู้เรียนต่อไป...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู สร้าง  
เครือข่ายองค์ความรู้ระหว่างครู และขยายไปสู่ชุมชน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนและชุมชน  
ร่วมกัน นำสู่การพัฒนาชุมชนและสังคมโดยรอบสถานศึกษา...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 10 การสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านบุคลิกภาพ

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านบุคลิกภาพ	ความถี่ (คน)
1. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู	2
2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน	2
3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3
4. มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์	1
5. มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน	1
6. มีครูต้นแบบในการพัฒนา	1

จากตาราง 10 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

1. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู
2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
4. มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์
5. มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน
6. มีครุต้นแบบในการพัฒนา

## 2. ด้านการมีวิสัยทัศน์

“...กำหนดแผนงานการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างบรรยากาศ โดยการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของครู อย่างหลากหลาย...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาครู ควรมุ่งเน้นการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานการณ์ปัญหาของสถานศึกษาที่พบ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับครู รวมถึงการศึกษาดูงานองค์กรอื่น ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน จัดให้มีคลังความรู้ การจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นระบบ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ดำเนินการติดตามผลการนำความรู้จากการศึกษา ดูงาน การฝึกอบรมมาปรับใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ต่าง ๆ ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับการเสนอความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูผู้สอน เรียนรู้ร่วมกันในการฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์สภาพของ ปัญหาในชั้นเรียน การจัดการเรียนการสอน รวมถึงสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อรับมือกับปัญหาที่อาจ เกิดขึ้น และส่งเสริมการมองเห็นวิธีการแก้ไขปัญหาได้...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูควรได้รับการพัฒนาทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการคิดแก้ปัญหา...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 11 การสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการมีวิสัยทัศน์

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการมีวิสัยทัศน์	ความถี่ (คน)
1. มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ สามารถแสวงหาความรู้ และสร้างองค์ความรู้	2
2. สามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้เหมาะสม	2
3. สามารถคิด วิเคราะห์ จากการรับทราบข่าวสารข้อมูล	2
4. สามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา	1
5. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของสถานศึกษา	5

จากตาราง 11 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

1. มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ สามารถแสวงหาความรู้ และสร้างองค์ความรู้
2. สามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้เหมาะสม
3. สามารถคิด วิเคราะห์ จากการรับทราบข่าวสารข้อมูล
4. สามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา
5. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของ

สถานศึกษา

### 3. ด้านบทบาทหน้าที่

“...สถานศึกษา กำหนดแนวทางให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติตามมาตรฐาน วิชาชีพ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูผู้สอน มีแนวปฏิบัติที่สถานศึกษากำหนดอย่างชัดเจน จนเกิด  
เป็นวัฒนธรรมในองค์กร...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผลใน  
การทำงาน พัฒนาค้นเองตามมาตรฐานวิชาชีพของตนเอง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมกิจกรรมการ  
เรียนรู้ มีสื่อ อุปกรณ์ ช่องทางการเรียนรู้ให้กับครู...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษา พัฒนาคู่มือที่สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ภายใต้  
วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้นและเป้าหมายของสถานศึกษา...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอย่าง  
ต่อเนื่อง รวมถึงการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และจุดเน้นของ  
สถานศึกษา...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดกิจกรรมการเรียนรู้ และใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายที่ได้  
จากการคิดค้น นำมาใช้ และปรับปรุงจนเกิดเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูผู้สอน ใช้นวัตกรรมในการอบรมสั่งสอนผู้เรียนอย่างสุด  
ความสามารถเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ควบคู่กับคุณธรรม คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...พัฒนาคู่มือสอนให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อนำไปสู่การ  
ปฏิบัติตนที่เป็นแบบอย่าง และสามารถถ่ายทอดให้ผู้เรียนเกิดคุณธรรม จริยธรรมควบคู่กับการเรียนรู้  
ทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 12 การสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านบทบาทหน้าที่

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านบทบาทหน้าที่	ความถี่ (คน)
1. มีบทบาทในการอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	2
2. ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	2
3. มีบทบาทในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน	2
4. มีบทบาทในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา	1
5. มีบทบาทในการส่งเสริมการจัดโครงการหรือกิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	1
6. วางแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	1

จากตาราง 12 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า ด้านบทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย

1. มีบทบาทในการอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
2. ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. มีบทบาทในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน
4. มีบทบาทในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา
5. มีบทบาทในการส่งเสริมการจัดโครงการหรือกิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา
6. วางแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

4. ด้านความคิดสร้างสรรค์

“...จัดการประชุมสรุปผลการทำงาน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อวางแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเพื่อยกระดับคุณภาพทางการศึกษา...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมระดมความคิดเห็นจากครูผู้สอน เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงาน และเพื่อให้ได้นวัตกรรมในการทำงานใหม่ ๆ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...กระตุ้นให้ครูสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพทางการศึกษา และยกระดับคุณภาพในการปฏิบัติการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดกิจกรรมเพื่อให้ครูสามารถเรียนรู้ร่วมกันในการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน อย่างแท้จริงซึ่งเป็นหนทางในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผนงานสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างการสื่อสารอย่างหลากหลายช่องทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการนำมาใช้แก้ไขปัญหาจากครูทุกคน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูผู้สอนนำปัญหาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียนนำมาวิเคราะห์หาหนทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ใช้วิธีการถอดบทเรียนในการเรียนรู้...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...การระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย เพื่อให้เห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างหลากหลาย...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...การใช้กระบวนการระดมความคิดเห็น สมาชิกทุกคนจะต้องให้ความเคารพความคิดเห็นของสมาชิกท่านอื่น ๆ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ได้แนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างหลากหลาย มีความเหมาะสมในทุกโอกาส...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 13 การสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านความคิดสร้างสรรค์

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์	ความถี่ (คน)
1. มีความคิดริเริ่มในการทำงานโดยเป็นความคิดที่แปลกใหม่ต่างจากความคิด ธรรมดาของคนทั่ว ๆ ไป	4
2. มีความคิดยืดหยุ่นในการทำงานโดยมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลาย ทิศทางหลายแง่หลายมุม	1
3. มีความคิดละเอียดลออในการทำงานโดยมีการคิดได้ในรายละเอียดเพื่อขยายหรือ ตกแต่งความคิดหลักให้ได้ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น	1
4. จัดประชุมระดมความคิดในการแก้ปัญหาร่วมกัน	3
5. สร้างช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1

จากตาราง 13 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า ด้านความคิด  
สร้างสรรค์ ประกอบด้วย

1. มีความคิดริเริ่มในการทำงานโดยเป็นความคิดที่แปลกใหม่ต่างจากความคิดธรรมดา  
ของคนทั่ว ๆ ไป
2. มีความคิดยืดหยุ่นในการทำงานโดยมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลาย  
ทิศทางหลายแง่หลายมุม
3. มีความคิดละเอียดลออในการทำงานโดยมีการคิดได้ในรายละเอียดเพื่อขยายหรือ  
ตกแต่งความคิดหลักให้ได้ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
4. จัดประชุมระดมความคิดในการแก้ปัญหาร่วมกัน
5. สร้างช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5. ด้านการบริหารจัดการในองค์กร

“...สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดแผนงานในการนำ  
นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
เป็นผู้สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาาร่วมกันของครู...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)



“...สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของครูในกิจกรรมของสถานศึกษา...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดส่งเสริม หรือการบรรยายภาคให้เกิดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สำหรับครูและบุคลากรเป็นประจำทุกเดือนโดย ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ประเมิน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการชั้นเรียน รวมถึงการพัฒนาผู้เรียน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...กระตุ้นในการให้ครูได้ใช้นวัตกรรมในการทำงาน โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการคิดค้นนวัตกรรม ผ่านกระบวนการการฝึกทักษะ โดยใช้เครือข่ายครูภายในโรงเรียน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดให้มีการสร้างเครือข่ายทางนวัตกรรมทางการเรียนรู้ เพื่อเป็นคลังข้อมูลในการจัดการความรู้ขององค์กร...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันโดยมีครูแกนนำเป็นที่เล็งในการร่วมคิดและสร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหา...”

(ครูผู้สอนประจำชั้นโรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดให้มีครูพี่เลี้ยง หรือครูอาวุโสในการเป็นที่ปรึกษา ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ และการทำงาน...”

(ครูผู้สอนประจำชั้นโรงเรียนที่ 2, วันที่ 14 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ค้นหาครุต้นแบบทางนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมทางการเรียนรู้จากครุต้นแบบในสถานศึกษา ...”

(ครูผู้สอนประจำชั้นโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 14 การสังเคราะห์ความถี่แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการบริหารจัดการในองค์กร

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการบริหารจัดการในองค์กร	ความถี่ (คน)
1. ภาวะผู้นำ	2
2. การบริหารจัดการชั้นเรียน	1
3. ความสามารถในการสื่อสาร	2
4. ความสามารถในการประสานประโยชน์	1
5. ความสามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร	4
6. กำหนดแผนงานในการบริหารสถานศึกษา	3

จากตาราง 14 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า ด้านการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ
2. การบริหารจัดการชั้นเรียน
3. ความสามารถในการสื่อสาร
4. ความสามารถในการประสานประโยชน์
5. ความสามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร
6. กำหนดแผนงานในการบริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) มาสังเคราะห์แนวทางการจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามตาราง ดังนี้

พูนุ ปณุกิตโต ชิว

ตาราง 15 การสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา  
เอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
1. ด้านบุคลิกภาพ 1. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู 2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4. มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์ 5. มีสุขภาพที่สมบูรณ์ 6. มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน 7. สามารถใช้ภาษา เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งงานวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง	1. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู 2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4. มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์ 5. มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน 6. มีครุต้นแบบในการพัฒนา	1. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู 2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4. มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์ 5. มีสุขภาพที่สมบูรณ์ 6. มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน 7. สามารถใช้ภาษา เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งงานวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา 8. มีครุต้นแบบในการพัฒนา

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 15 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>2. ด้านการมีวิสัยทัศน์</p> <p>1. มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำให้ รู้หลักวิชาอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขได้ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น</p> <p>2. สามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมอันเกิดขึ้นได้จากการสังสมประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญ</p> <p>3. สามารถประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารทำความเข้าใจได้ดี มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อที่จะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง</p> <p>4. สามารถคิด วิเคราะห์ จากการรับทราบข่าวสารข้อมูล ความเคลื่อนไหว ทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อสร้างทางเลือกเชิงนโยบายให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป</p> <p>5. สามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบ</p>	<p>1. มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำให้ สามารถแสวงหาความรู้ และสร้างองค์ความรู้</p> <p>2. สามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3. สามารถคิด วิเคราะห์ จากการรับทราบข่าวสารข้อมูล</p> <p>4. สามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา</p> <p>5. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา</p>	<p>1. การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้</p> <p>2. การประยุกต์ความรู้</p> <p>3. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี</p> <p>4. การคิดวิเคราะห์</p> <p>5. กระบวนการแก้ปัญหา</p> <p>6. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ</p>

ตาราง 15 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>3. ด้านบทบาทหน้าที่</p> <p>1. มีบทบาทในการอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์</p> <p>2. ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p> <p>3. มีบทบาทในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน</p> <p>4. มีบทบาทในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา</p> <p>5. มีบทบาทในการส่งเสริมการจัดโครงการหรือกิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้นตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา</p>	<p>1. มีบทบาทในการอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์</p> <p>2. ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p> <p>3. มีบทบาทในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน</p> <p>4. มีบทบาทในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา</p> <p>5. มีบทบาทในการส่งเสริมการจัดโครงการหรือกิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้นตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา</p> <p>6. วางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร</p>	<p>1. การอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์</p> <p>2. การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p> <p>3. การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้</p> <p>4. การส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา</p> <p>5. การส่งเสริมกิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้นตามแนวทางการปฏิรูป</p> <p>6. วางแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร</p>

ตาราง 15 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
<p>4. ด้านความคิดสร้างสรรค์</p> <p>1. มีความคิดริเริ่มในการทำงาน โดยเป็นความคิดที่แปลกใหม่ ต่างจากความคิดธรรมดาของคนทั่ว ๆ ไป</p> <p>2. มีความคิดยืดหยุ่นในการทำงานโดยมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางหลายแง่หลายมุม</p> <p>3. มีความคิดคล่องแคล่วในการทำงานโดยสามารถคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว และได้คำตอบมากที่สุดในเวลาที่กำหนด</p> <p>4. มีความคิดละเอียดลออในการทำงานโดยมีการคิดได้ในรายละเอียดเพื่อขยายหรือ ตกแต่งความคิดหลักให้ได้ ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น</p>	<p>1. มีความคิดริเริ่มในการทำงาน โดยเป็นความคิดที่แปลกใหม่ ต่างจากความคิดธรรมดาของคนทั่ว ๆ ไป</p> <p>2. มีความคิดยืดหยุ่นในการทำงานโดยมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางหลายแง่หลายมุม</p> <p>3. มีความคิดละเอียดลออในการทำงานโดยมีการคิดได้ในรายละเอียดเพื่อขยายหรือ ตกแต่งความคิดหลักให้ได้ ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น</p> <p>4. จัดประชุมระดมความคิดในการแก้ปัญหาร่วมกัน</p> <p>5. สร้างช่องทางการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>	<p>1. ความคิดสร้างสรรค์</p> <p>2. ความคิดริเริ่ม</p> <p>3. ความคิดยืดหยุ่น</p> <p>4. ความคิดคล่องแคล่ว</p> <p>5. ความคิดละเอียดลออ</p> <p>6. จัดประชุมระดมความคิดในการแก้ปัญหาร่วมกัน</p> <p>7. สร้างช่องทางการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 15 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	ร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม
5. ด้านการบริหารจัดการในองค์กร 1. มีภาวะผู้นำ 2. มีความสามารถในการบริหารจัดการชั้นเรียน 3. มีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ 4. มีความสามารถในการประสานประโยชน์ 5. สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้	1. ภาวะผู้นำ 2. การบริหารจัดการชั้นเรียน 3. ความสามารถในการสื่อสาร 4. ความสามารถในการประสานประโยชน์ 5. ความสามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร 6. กำหนดแผนงานในการบริหารสถานศึกษา	1. ภาวะผู้นำ 2. การบริหารจัดการชั้นเรียน 3. ความสามารถในการสื่อสาร 4. ความสามารถในการประสานประโยชน์ 5. ความสามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร 6. กำหนดแผนงานในการบริหารสถานศึกษา

ตาราง 15 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า การสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วย

1. ด้านบุคลิกภาพ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
  1. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู
  2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
  3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
  4. มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์
  5. มีสุขภาพที่สมบูรณ์
  6. มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน
  7. สามารถใช้ภาษา เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งงานวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา
  8. มีครุต้นแบบในการพัฒนา

2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
1. การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้
  2. การประยุกต์ความรู้
  3. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
  4. การคิดวิเคราะห์
  5. กระบวนการแก้ปัญหา
  6. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ
3. ด้านบทบาทหน้าที่ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
1. การอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
  2. การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
  3. การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
  4. การส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของ
  5. การส่งเสริมกิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการ
  6. วางแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
1. ความคิดสร้างสรรค์
  2. ความคิดริเริ่ม
  3. ความคิดยืดหยุ่น
  4. ความคิดคล่องแคล่ว
  5. ความคิดละเอียดลออ
  6. จัดประชุมระดมความคิดในการแก้ปัญหาร่วมกัน
  7. สร้างช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. ด้านการบริหารจัดการในองค์กร มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
1. ภาวะผู้นำ
  2. การบริหารจัดการชั้นเรียน
  3. ความสามารถในการสื่อสาร
  4. ความสามารถในการประสานประโยชน์
  5. ความสามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร
  6. กำหนดแผนงานในการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษา

ปฏิรูป

พัฒนาระบบการจัดการศึกษา  
เพื่อพัฒนาคนไทยสู่สังคม  
นวัตกรรม



ตอนที่ 2 การศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู  
สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น  
และการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
เชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด  
กาฬสินธุ์ แล้วนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน พิจารณาก่อนล่วงหน้า แล้วดำเนินการสนทนากลุ่ม  
(Focus Group) วันที่ 27 เมษายน 2562 ณ ห้องประชุมร้าน Cabcages and Condoms  
Restaurant ซอยสุขุมวิท 12 แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 การประเมินโปรแกรม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน  
ศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งมีประเด็นสำคัญ  
สำหรับใช้ในการประเมินโปรแกรม คือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อพิจารณา  
แต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการ และการ  
ประเมินผลโปรแกรม

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะ  
ข้อคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ  
ศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7  
คน ที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู กลุ่มสนทนาได้เสนอแนะให้มีบทเรียน  
ออนไลน์ที่มีเนื้อหาสาระเหมือนกับสื่อประกอบกิจกรรมตามรูปแบบที่เสนอเพื่อเป็นแหล่งความรู้แก่  
ผู้อื่นที่สนใจ ทั้งนี้ กลุ่มสนทนาได้แสดงความรู้สึกและความคิดเห็น รายละเอียดดังตาราง 16

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 16 การตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยผลการสนทนา  
กลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบของโปรแกรม	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
1. หลักการ	- มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้ดังเดิม
2. วัตถุประสงค์	- มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้ดังเดิม
3. เนื้อหา		
<b>Module 1 บุคลิกภาพ (3 ชั่วโมง)</b> 1. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู 2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4. มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์ 5. มีสุขภาพที่สมบูรณ์ 6. มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน 7. สามารถใช้ภาษา เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งงานวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา 8. มีครุต้นแบบในการพัฒนา	- Module 1 บุคลิกภาพ มีความเหมาะสม และควรตัดรวมเนื้อหาการพัฒนาข้อที่ 8 ไปรวมไว้ในข้อที่ 6 เพราะ มีเนื้อหาเดียวกัน	1. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู 2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4. มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์ 5. มีสุขภาพที่สมบูรณ์ 6. มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน 7. สามารถใช้ภาษา เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งงานวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา
<b>Module 2 การมีวิสัยทัศน์ (3 ชั่วโมง)</b> 1. การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ 2. การประยุกต์ความรู้ 3. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4. การคิดวิเคราะห์ 5. กระบวนการแก้ปัญหา 6. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	- Module 2 การมีวิสัยทัศน์ มีความเหมาะสม และควรตัดรวมเนื้อหาการพัฒนาข้อที่ 6 ไปรวมไว้ใน Module 3 บทบาทหน้าที่ข้อที่ 6 เพราะ มีเนื้อหาสอดคล้องกัน	1. การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ 2. การประยุกต์ความรู้ 3. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4. การคิดวิเคราะห์ 5. กระบวนการแก้ปัญหา

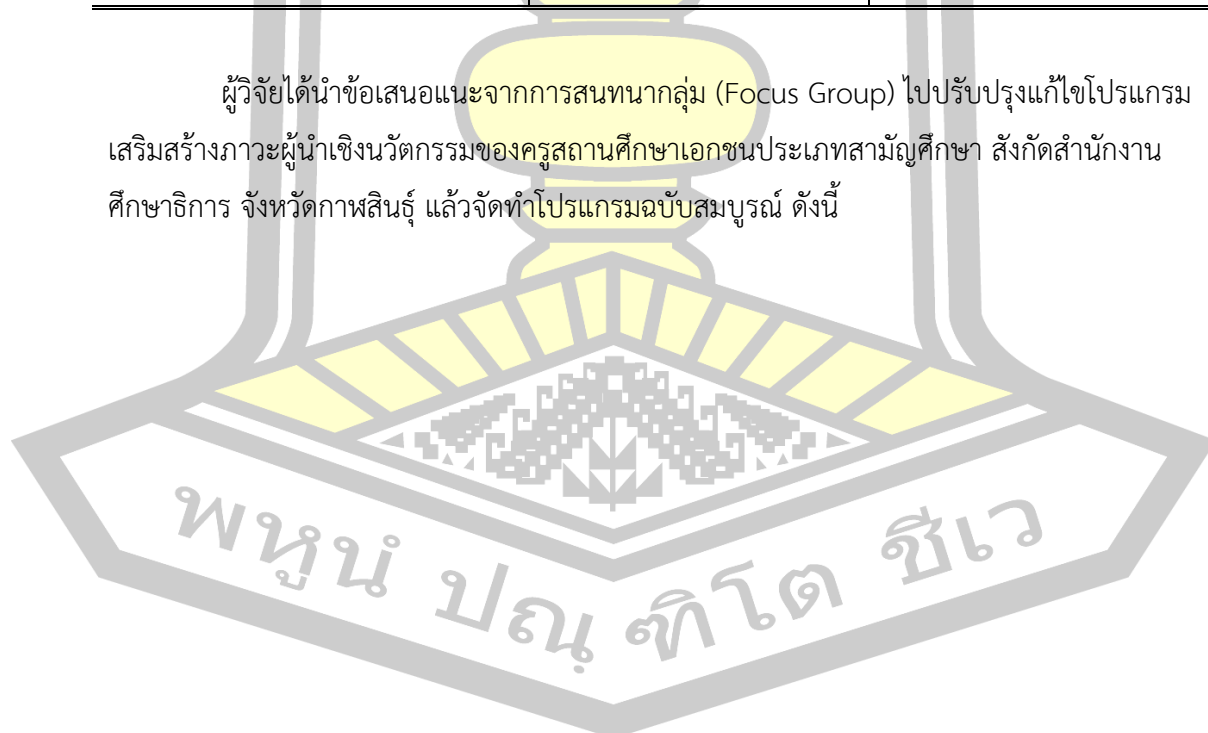
ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p><b>Module 3 บทบาทหน้าที่ (3 ชั่วโมง)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์</li> <li>2. การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</li> <li>3. การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้</li> <li>4. การส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา</li> <li>5. การส่งเสริมกิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูป</li> <li>6. วางแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร</li> </ol>	<p>- Module 3 บทบาทหน้าที่ มีความเหมาะสม</p>	<p>- ให้คงเนื้อหาไว้ดังเดิม</p>
<p><b>Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ (3 ชั่วโมง)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>2. ความคิดริเริ่ม</li> <li>3. ความคิดยืดหยุ่น</li> <li>4. ความคิดคล่องแคล่ว</li> <li>5. ความคิดละเอียดลออ</li> <li>6. จัดประชุมระดมความคิดในการแก้ปัญหาาร่วมกัน</li> <li>7. สร้างช่องทางการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> </ol>	<p>- Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ มีความเหมาะสม และควรตัดรวมเนื้อหาการพัฒนาข้อที่ 7 ไปรวมไว้ในข้อที่ 6 เพราะมีเนื้อหาเดียวกัน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>2. ความคิดริเริ่ม</li> <li>3. ความคิดยืดหยุ่น</li> <li>4. ความคิดคล่องแคล่ว</li> <li>5. ความคิดละเอียดลออ</li> <li>6. จัดประชุมระดมความคิดในการแก้ปัญหาาร่วมกัน</li> </ol>

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<b>Module 5 การบริหารจัดการในองค์กร (3 ชั่วโมง)</b> 1. ภาวะผู้นำ 2. การบริหารจัดการชั้นเรียน 3. ความสามารถในการสื่อสาร 4. ความสามารถในการประสานประโยชน์ 5. ความสามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร 6. กำหนดแผนงานในการบริหารสถานศึกษา	- Module 5 การบริหารจัดการในองค์กร	- ให้คงเนื้อหาไว้ดังเดิม
<b>4. วิธีดำเนินการ</b>	- มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้ดังเดิม
<b>5. การประเมินผลโปรแกรม</b>	- มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้ดังเดิม

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ แล้วจัดทำโปรแกรมฉบับสมบูรณ์ ดังนี้



## โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

### 1. หลักการ

ปัจจุบันนวัตกรรมได้เข้ามาทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดเพื่อหาข้อสรุปหรือหาทางแก้ไขเชิงสร้างสรรค์ในองค์กร นวัตกรรมเกิดขึ้นจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีมาพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด จึงถือได้ว่านวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยผลักดันให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ดังนั้น ในภาคธุรกิจ ผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อการพัฒนาธุรกิจเชิงเศรษฐกิจ จะช่วยพัฒนาความอยู่รอดและยังช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการศึกษาหลายประการ ทั้งนี้เนื่องจากในโลกยุคโลกาภิวัตน์ มีความก้าวหน้าทั้งด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากระบบการศึกษาที่มีอยู่เดิม เพื่อให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมการศึกษาที่จะนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย การผลิตและพัฒนาสื่อใหม่ ๆ ใช้นวัตกรรมมาประยุกต์ในระบบบริหารจัดการทางการศึกษา ก็มีสวนช่วยให้การใช้ทรัพยากรการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

นวัตกรรมซึ่งเป็นผลจากการประกอบความรู้ใหม่ ๆ เข้าด้วยกัน และพัฒนาให้เกิดสินค้าบริการ กระบวนการผลิตและการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร โดยปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมในองค์กรคือ ผู้บริหารหรือผู้นำนั่นเอง (อรอนงค์ โรจน์วิฒนบูลย์, 2554) โดยในทศวรรษที่ผ่านมาการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นประเด็นที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ เพื่อให้เกิดทักษะในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการและการที่จะพัฒนาทักษะของผู้นำไปในทิศทางนวัตกรรมนั้น นอกจากจะต้องพัฒนาความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคแล้ว ผู้นำยังจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านความคิดสร้างสรรค์ด้วย ในการที่จะสร้างให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์นั้น ต้องควบคู่กับภาวะผู้นำ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งให้อิสระทางความคิดกับพนักงาน เพื่อให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แก่องค์กร ซึ่งการพัฒนาให้ผู้ประกอบการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) นั้นจะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่องค์กร และยังส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศชาติ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547)

จากสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กรต่าง ๆ รวมถึงองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จ และในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติ การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือบุคลากรครู ต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ (Management) และความเป็นผู้นำ (Leadership) เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง การพัฒนาสถานศึกษาในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่นกันอันเป็นที่มาของโรงเรียนนวัตกรรมที่กลายเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและคุณภาพของบุคลากร และสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมขึ้น เพื่อพัฒนาศักยภาพของครูสถานศึกษา นำไปสู่การพัฒนาอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

## 3. เนื้อหา

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตนเอง เพื่อให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3) ด้านบทบาทหน้าที่ 4) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 5) ด้านการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

เนื้อหา	เวลาที่ใช้ในการอบรม (ชั่วโมง)
Module 1 บุคลิกภาพ	3
Module 2 การมีวิสัยทัศน์	3
Module 3 บทบาทหน้าที่	3
Module 4 ความคิดสร้างสรรค์	3
Module 5 การบริหารจัดการในองค์กร	3
ประเมินผลก่อน หลังการอบรม	1
รวมระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม	16

#### 4. วิธีดำเนินการ

วิธีการดำเนินการ จะใช้วิธีการพัฒนาที่มีความหลากหลายเพื่อสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและมีความยั่งยืน เพื่อให้ครูผู้สอนที่เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำหลักการไปใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) วิธีการดำเนินการ 2) โครงสร้างโปรแกรม 3) แนวการจัดกิจกรรม 4) เทคนิคและเครื่องมือ

##### 4.1 วิธีการ

4.1.1 การฝึกอบรม

4.1.2 การนิเทศภายใน

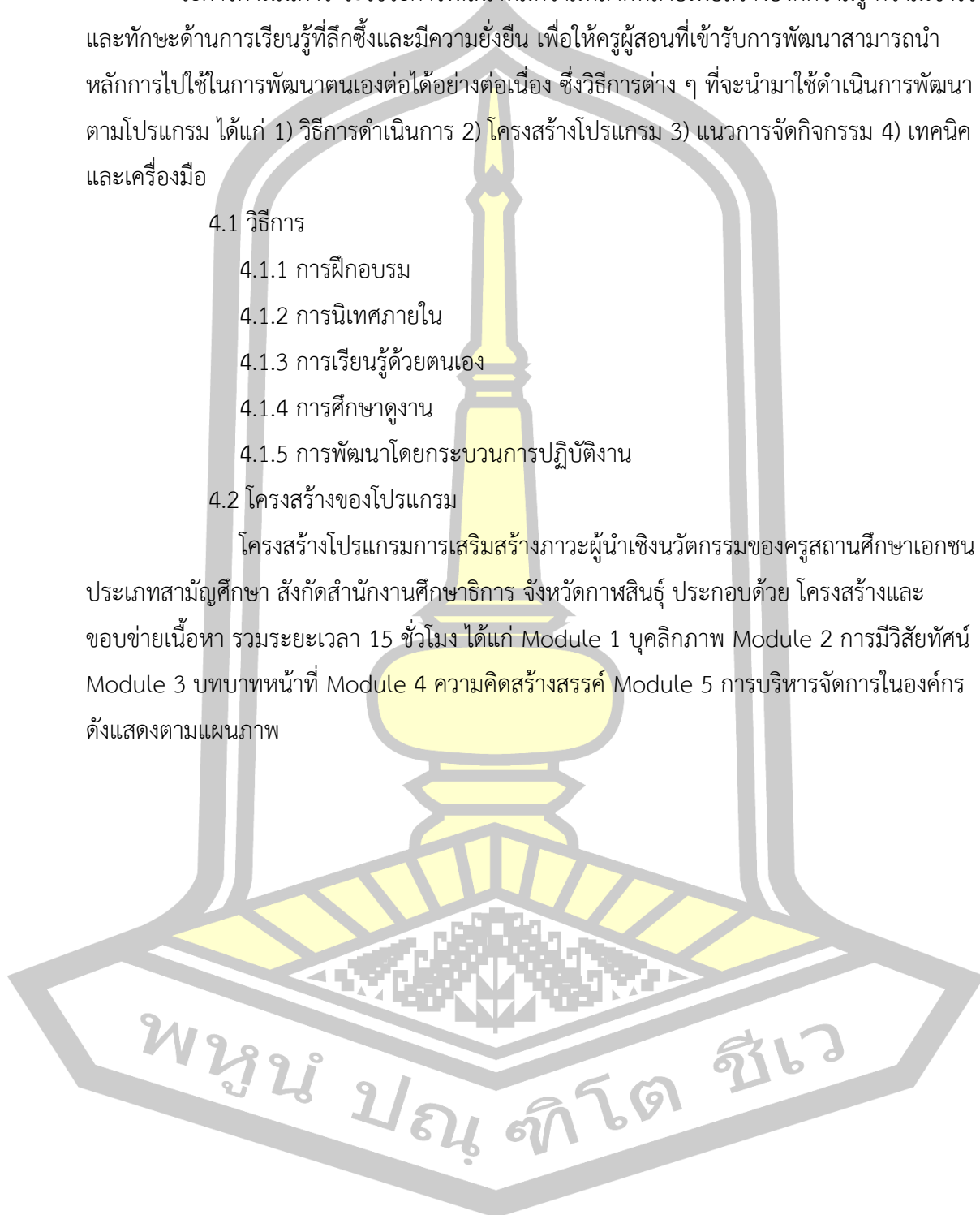
4.1.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง

4.1.4 การศึกษาดูงาน

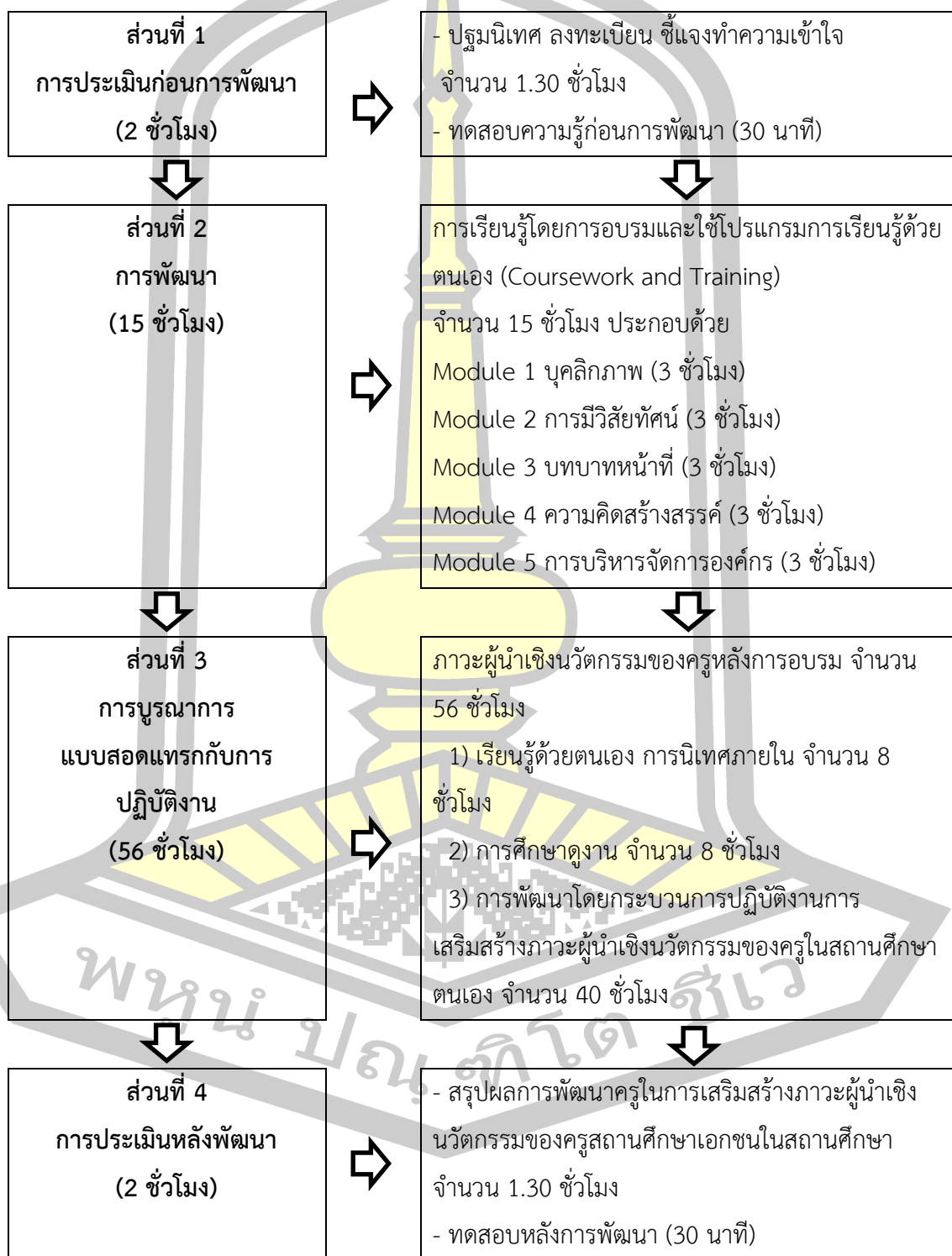
4.1.5 การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

##### 4.2 โครงสร้างของโปรแกรม

โครงสร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา รวมระยะเวลา 15 ชั่วโมง ได้แก่ Module 1 บุคลิกภาพ Module 2 การมีวิสัยทัศน์ Module 3 บทบาทหน้าที่ Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ Module 5 การบริหารจัดการในองค์กร ดังแสดงตามแผนภาพ



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ  
ศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ (75 ชั่วโมง)





วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

**Module 1 บุคลิกภาพ** ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู
2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
4. มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์
5. มีสุขภาพที่สมบูรณ์
6. มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน
7. สามารถใช้ภาษา เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งงานวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

**ชุดที่ 1** มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู

**ชุดที่ 2** เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

**ชุดที่ 3** ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

**ชุดที่ 4** มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์

**ชุดที่ 5** มีสุขภาพที่สมบูรณ์

**ชุดที่ 6** มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน

**ชุดที่ 7** สามารถใช้ภาษา เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งงานวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

**วิธีการพัฒนา**

1. การฝึกอบรม
2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การศึกษาดูงาน
5. การนิเทศภายใน

พหุ ประถมศึกษา

### Module 2 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้
2. การประยุกต์ความรู้
3. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
4. การคิดวิเคราะห์
5. กระบวนการแก้ปัญหา
6. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

**ชุดที่ 1** การแสวงหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้

**ชุดที่ 2** การประยุกต์ความรู้

**ชุดที่ 3** การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

**ชุดที่ 4** การคิดวิเคราะห์

**ชุดที่ 5** กระบวนการแก้ปัญหา

**ชุดที่ 6** การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

### วิธีการพัฒนา

1. การฝึกอบรม
2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การศึกษาดูงาน
5. การนิเทศภายใน

### Module 3 บทบาทหน้าที่ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
2. การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
4. การส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา
5. การส่งเสริมกิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูป
6. วางแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

**ชุดที่ 1** การอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

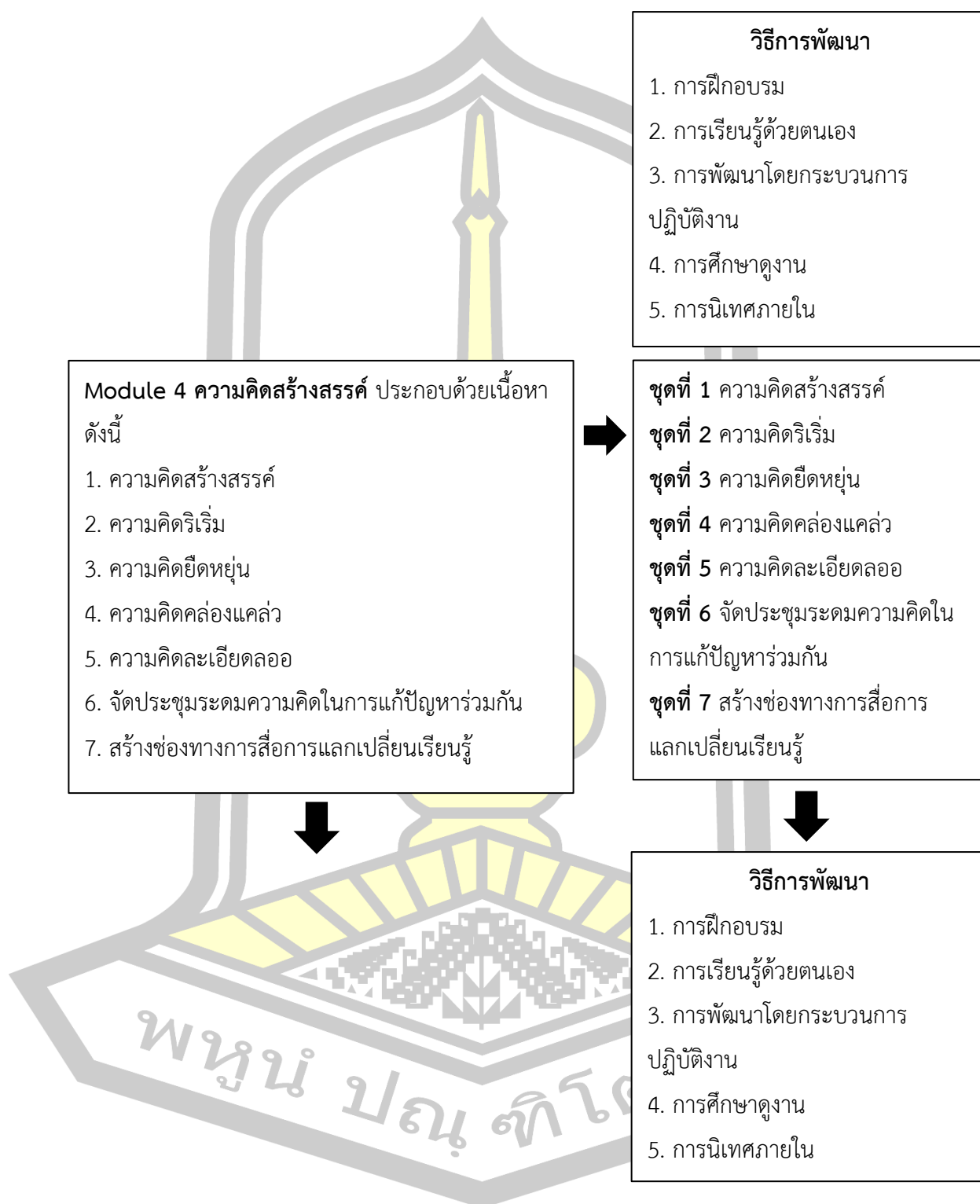
**ชุดที่ 2** การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

**ชุดที่ 3** การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

**ชุดที่ 4** การส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา

**ชุดที่ 5** การส่งเสริมกิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูป

**ชุดที่ 6** วางแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร



### Module 5 การบริหารจัดการในองค์กร

ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. การบริหารจัดการชั้นเรียน
3. ความสามารถในการสื่อสาร
4. ความสามารถในการประสานประโยชน์
5. ความสามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร
6. กำหนดแผนงานในการบริหารสถานศึกษา

ชุดที่ 1 ภาวะผู้นำ

ชุดที่ 2 การบริหารจัดการชั้นเรียน

ชุดที่ 3 ความสามารถในการสื่อสาร

ชุดที่ 4 ความสามารถในการประสาน  
ประโยชน์

ชุดที่ 5 ความสามารถนำนวัตกรรม  
ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการใน  
องค์กร

ชุดที่ 6 กำหนดแผนงานในการ  
บริหารสถานศึกษา

### วิธีการพัฒนา

1. การฝึกอบรม
2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. การพัฒนาโดยกระบวนการ  
ปฏิบัติงาน
4. การศึกษาดูงาน
5. การนิเทศภายใน

#### 4.3 แนวการจัดกิจกรรม

4.3.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง

4.3.2 การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต

4.3.3 การเรียนรู้เป็นกลุ่ม

4.3.4 การระดมสมอง

4.3.5 การศึกษาดูงาน

4.3.6 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

#### 4.4 เทคนิคและเครื่องมือ

การบรรยายประกอบสื่อ การปฏิบัติงาน ใบความรู้ ใบกิจกรรม วัสดุทัศน สื่อประสม

ในการบรรยาย (Power Point) และฝ่ายดำเนินการควรจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์/สื่อที่จำเป็นที่ใช้ใน

การพัฒนา อาทิ คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ เครื่องฉายภาพสามมิติ เอกสาร วีซีดี และวัสดุสำนักงานที่จำเป็นอื่น ๆ หรือตามที่วิทยากรขอร้อง โดยจัดเตรียมให้พร้อมก่อนการพัฒนา

## 5. การประเมินผลโปรแกรม

- 5.1 ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
  - 5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
  - 5.3 ประเมินความสนใจ และตั้งใจในการศึกษด้วยตนเอง
  - 5.4 ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
  - 5.5 ประเมินการรายงานการอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- ตอนที่ 3 การประเมินโปรแกรม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งมีประเด็นสำคัญสำหรับใช้ในการประเมินโปรแกรม คือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการ และการประเมินผลโปรแกรม ดังตาราง 17



ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ  
ศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
หลักการ	4.29	0.45	มาก	4.43	0.49	มาก
วัตถุประสงค์	4.43	0.49	มาก	4.29	0.70	มาก
เนื้อหา	3.71	0.45	มาก	3.86	0.35	มาก
วิธีดำเนินการ	4.00	0.53	มาก	4.14	0.64	มาก
การประเมินผลโปรแกรม	3.86	0.64	มาก	4.00	0.53	มาก
<b>เฉลี่ยโดยรวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	<b>4.14</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 17 ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู  
สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ทั้ง 5 ส่วน  
ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ 5) การประเมินผลโปรแกรม  
มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.14$ )

พูน ปณ ทิโต ชีเว

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา เอกชนประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ สรุปผลการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

- 1.สรุปผล
- 2.อภิปรายผล
- 3.ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการในองค์กร มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านความคิดสร้างสรรค์
2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ และ 5) การประเมินผลโปรแกรม และขอขยายเนื้อหา แบ่งออก 5 Module ได้แก่ 1. ด้านบุคลิกภาพ 2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3. ด้านบทบาทหน้าที่ 4. ด้านความคิดสร้างสรรค์ 5. ด้านการบริหารจัดการในองค์กร และ ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้เสนอแนะการนำโปรแกรมไปใช้งานหากครูผู้สอนได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมดังกล่าวแล้ว ครูผู้สอนจะมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มมากยิ่งขึ้น แต่โปรแกรม ดังกล่าวต้องปรับปรุงเพียงเล็กน้อย คือการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการเขารับการพัฒนาที่

ยาวนานเกินไป ทั้งนี้หากนำโปรแกรมดังกล่าวไปใช้ อาจเลือกไปใช้ที่ละหลักสูตรจนครบทั้ง 5 หลักสูตรโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนา หรือเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนที่เข้ารับการพัฒนาแต่งตั้งใหม่ หรือครูผู้สอนที่มีความพร้อมเข้ารับการพัฒนาเป็นอันดับแรก นอกจากนี้อาจจัดการเรียนรู้ในรูปแบบบทเรียนออนไลน์ที่มีเนื้อหาสาระเหมือนกับสื่อประกอบกิจกรรมตามรูปแบบที่เสนอเพื่อเป็นแหล่งความรู้แก่ผู้อื่นที่สนใจ

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการในองค์กร มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาได้มีการให้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอนใช้วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง และวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม (Megginson, 1972) สอดคล้องกับการวิจัยของคุณาวุฒิ สิงห์ทอง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 20 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับการวิจัยของวิทยากร ยาสิงห์ทอง (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากนอกจากนี้สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านบุคลิกภาพ พบว่า สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาได้มีการจัดการด้านบุคลากร เช่น การอบรม การสอนงาน (Coaching) การพัฒนาความเชี่ยวชาญของพนักงานอย่างเหมาะสมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อการเพิ่มผลิตภาพส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเอง (Self Management) ส่งเสริมการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Upward Communication) และการ



ให้รางวัลและการยอมรับ (Higgins, 1995) จนสามารถที่ทำให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความคิดกำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการและในขณะเดียวกันก็ตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้ (อรอนงค์ วัฒนบุญ, 2554) สอดคล้องกับการวิจัยของจรรยาพร ก่อเกียรติคุณ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะครู พฤติกรรมผู้นำ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับพฤติกรรมการเรียนรู้ของครูมัธยมศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครมีลักษณะพฤติกรรมการเรียนรู้ในระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ครูคิดว่าการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน 2) ครูรู้ว่าตนเองควรเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อจะประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และ 3) ครูมักแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอมาพัฒนาการเรียนการสอนของตนเอง

1.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ (Strategic Intent) สามารถสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่เพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญของผู้นำเพื่อทำให้บุคลากรมีพันธะสัญญากับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์การ (Higgins, 1995) ซึ่งเกิดจากการที่สถานศึกษาได้ปลูกฝังค่านิยมให้มีความรักหลงใหลในนวัตกรรมการนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังแต่ไม่กดดัน การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นทีม และการใช้คุณลักษณะส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ รวมถึงการนำความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยการเอาใจใส่การศึกษาข้อมูลอย่างลึกซึ้งและวิธีการศึกษาข้อมูลจนก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมจนสัมฤทธิ์ผล (เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน, 2561) สอดคล้องกับการวิจัยของวุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2554) ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม:กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม พบว่า คุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมประกอบด้วยวิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมายโครงสร้างองค์การการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์การให้รางวัลและการยอมรับการสื่อสารการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารทรัพยากรการประเมินและการลำเลียงความคิดและผู้นำบุคลากรเครือข่ายวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม

1.3 ด้านบทบาทหน้าที่ พบว่า สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาได้ ใช้การมอบหมายงานที่ทำทนายให้กับพนักงานและให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมายมีการกระจายงานการให้อำนาจแก่พนักงานในการรับผิดชอบงานของตนเองอย่างเป็นอิสระ และให้คำแนะนำการตัดสินใจและความคิดต่าง ๆ ผู้นำต้องพูดคุยและให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยนกับพนักงาน Jong และ Hartog (Jong and Hartog 2007) สอดคล้องกับการวิจัยของอรอนงค์ วัฒนบุญ

(2554) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่า การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนานวัตกรรม โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมคือโครงสร้างองค์กรแบบทีมงานข้ามสายงาน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารคนเก่ง และมีระบบพี่เลี้ยง มีการสอนงาน การมอบหมายงานโครงการ การมอบอำนาจ เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.4 ด้านความคิดสร้างสรรค์ พบว่า สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานโดย ผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญมากในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรเนื่องจากเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการบริหารผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการส่งเสริมและมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรมทั้งนี้บทบาทของผู้บริหารในกระบวนการนวัตกรรมก็คือผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ปกป้องความคิดสร้างสรรค์จนกระทั่งความคิดนั้นได้รับการประเมินพร้อมกันนี้ต้องสละเวลาในการส่งเสริมกิจกรรมด้านนวัตกรรมต่าง ๆ และแสดงให้เห็นพนักงานทุกคนเห็นว่านวัตกรรมมีความสำคัญต่อการอยู่รอดหรือการแข่งขันขององค์กรผู้บริหารต้องสามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและถ่ายทอดเรื่องราวในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานผู้บริหารควรมีใจเปิดกว้างและอนุญาตให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ และอดทนต่อการค้นคว้าหรือทดลองของพนักงาน นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าการสร้างนวัตกรรมต้องการเงินทุนในการสนับสนุนและแผนงบประมาณที่มีความยืดหยุ่นดังนั้นต้องลงทุนในการฝึกอบรมบุคลากรที่เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมให้มีความพร้อมทั้งทางด้านความรู้และทักษะด้านนวัตกรรม (Sherwood, 2001) สอดคล้องกับการวิจัยของขจรศักดิ์ อุดมศักดิ์ (2555) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการก่อให้เกิดความคิดใหม่ การก่อให้เกิดความคิดใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสและการพัฒนาการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการพัฒนา และการพัฒนาอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ และสอดคล้องกับการวิจัยของวิทยากรยาสิงห์ทอง (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 พบว่า ปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การสอนงานและการเป็นที่ปรึกษา และการจัดการความรู้

1.5 ด้านการบริหารจัดการในองค์กร พบว่า สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำองค์กรได้ผลักดันการใช้นวัตกรรมในสถานศึกษา ซึ่งการที่จะนำนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กรผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรมมีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนา

สิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าทดลองค้นหาร่วมมือและอดทนกับความล้มเหลวผู้นำลักษณะนี้ควรจะมีอยู่ในทุกระดับขององค์กรโดยควรจะเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรก่อน (Von Stamm, 2012) สอดคล้องกับการวิจัยของอรอนงค์ โรจนวิวัฒน์บุลย์ (2554) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่า บริบทภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อ การปรับทิศทางและกลยุทธ์ในการนำองค์กร กัดดันให้ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมมากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน บริบทภายในองค์กรด้านวัฒนธรรม องค์กรและบรรยากาศภายในองค์กรมีผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้และระบบการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจน และสอดคล้องกับการวิจัยของขจรศักดิ์ อุดมศักดิ์ (2555) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้าง วัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร พบว่า มีเพียง 2 พฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการ สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร คือ 1) พฤติกรรมด้านการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นทาง สติปัญญาส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรใน 3 ด้าน คือ การก่อให้เกิดความคิดใหม่ การรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสการพัฒนา 2) พฤติกรรมด้านการให้ความสำคัญต่อ ความสำเร็จของบุคลากรส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ และ 5) การประเมินผลโปรแกรม และขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออก 5 Module ได้แก่ 1. ด้านบุคลิกภาพ 2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3. ด้าน บทบาทหน้าที่ 4. ด้านความคิดสร้างสรรค์ 5. ด้านการบริหารจัดการในองค์กร และ ผลการประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มากซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยการจัดระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อ ช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู (ปริญญา มีสุข, 2552) ซึ่งใน การพัฒนาโปรแกรมครั้งนี้ได้ใช้รูปแบบการพัฒนาโดยเริ่มจากการประเมิน วางแผน ปฏิบัติ ประเมิน หลังจบโปรแกรม และการตัดสินใจเชิงบริหารตามแนวคิดของ Barr และ Keating (Barr and Keating 1990) และผู้วิจัยยังได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมและขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรม ตามแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้องค์ประกอบทั้งหมด 5 ส่วน จึงได้ ดำเนินการสร้างโปรแกรมที่พิจารณาองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นของโปรแกรมซึ่ง ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ 5) การประเมินผลโปรแกรม

(เจนจิรา คงสุข, 2540); (ธำรง บัวศรี, 2542) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของคุณาวุฒิ สิงห์ทอง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 20 พบว่า 1) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูมีองค์ประกอบดังนี้ 1.1) หลักการ 1.2) วัตถุประสงค์ 1.3) กลุ่มเป้าหมาย 1.4) เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 มีวิสัยทัศน์ Module 2 เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง Module 3 เข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล Module 4 มีจินตนาการ Module 5 มีความยืดหยุ่น 1.5) กระบวนการปฏิบัติประกอบด้วย 1.5.1) การฝึกอบรม 1.5.2) การศึกษาดูงาน 1.5.3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 1.6) สื่อ/เครื่องมือ 1.7) การวัดและประเมินผล 2) การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้สถานศึกษา ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านการส่งเสริมการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับครูใน สถานศึกษาให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงไปของสังคมโลกในปัจจุบัน และทิศทางการ พัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

1.2 ผลจากการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษา เอกชนประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ครูยังมีความต้องการที่จะได้รับการส่งเสริมความสามารถทางการเป็นผู้นำเชิง นวัตกรรม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้ สถานศึกษาตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านการส่งเสริมการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม ให้กับครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารจัดการในองค์กรที่มีความต้องการในการพัฒนามากที่สุด

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูทั้ง 5 ด้าน ไปใช้ในการบริหารงาน ด้านพัฒนาสถานศึกษาให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.4 หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดการฝึกอบรมและการเข้าร่วมสัมมนา จัดประชุม เพื่อให้ครูผู้สอนมีคุณภาพตามสมรรถนะด้านนวัตกรรมให้สูงขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

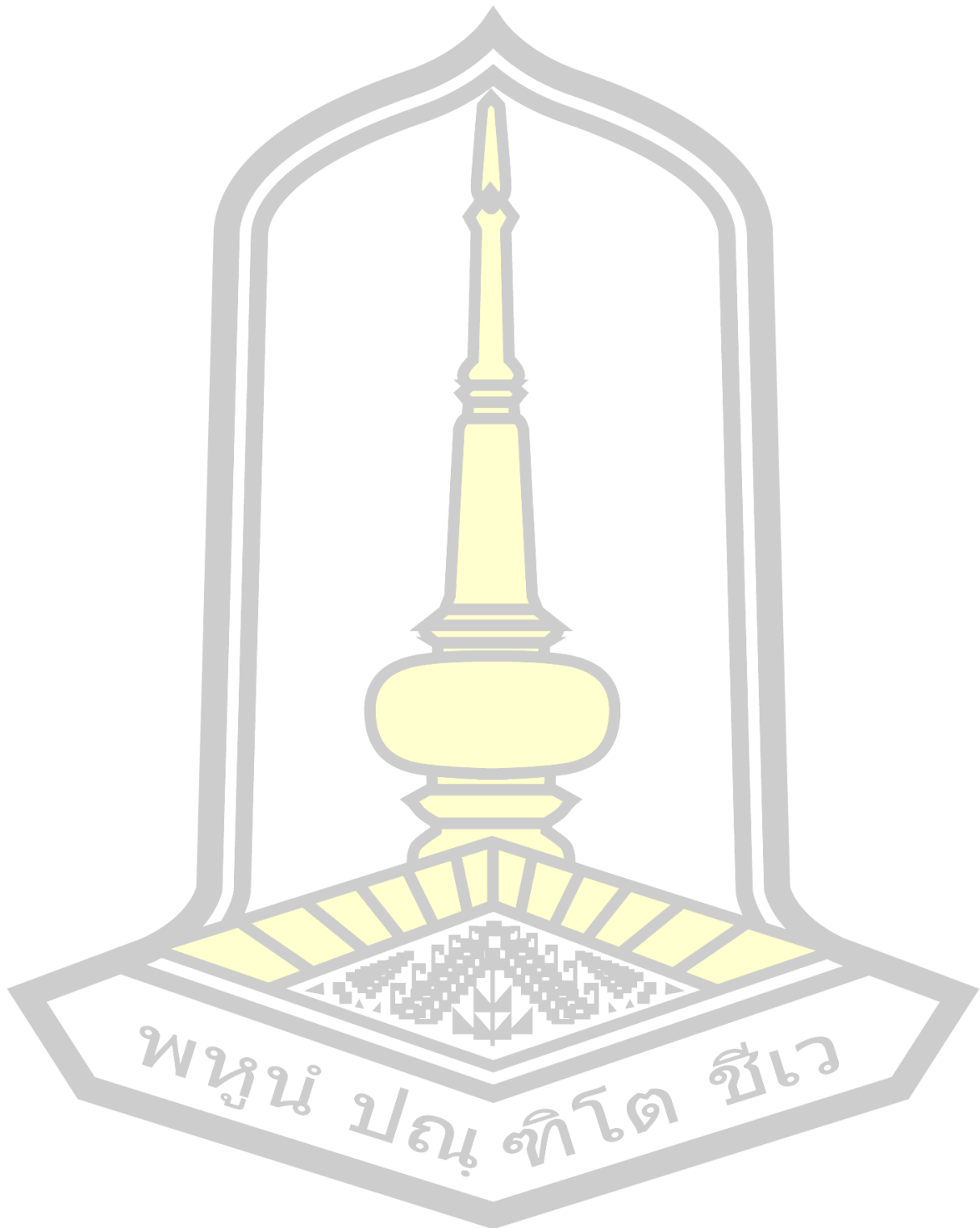
2.1 ควรทำการศึกษาและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งอื่นในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ควรศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์หลังจากการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ไปใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *ปฏิรูปการศึกษายุคใหม่*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- \_\_\_\_\_. (2553). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). โรงพิมพ์ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2556). *ความรู้เกี่ยวกับวิทยาลัยเทคนิค*. [ออนไลน์]. ได้จาก [http://www.ubu.ac.th/web/files\\_up/32f2018090611381924.doc](http://www.ubu.ac.th/web/files_up/32f2018090611381924.doc) [สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2561].
- \_\_\_\_\_. (2560). *การแบ่งหน่วยงานภายในสำนักงานศึกษาธิการภาคและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2561). *มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ*. กรุงเทพฯ.
- กันยา สุวรรณแสง. (2533). *การพัฒนาบุคลิกภาพ*. กรุงเทพฯ: บำรุงสาส์น.
- กิติ ตย์คานนท์. (2535). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บัดเตอร์ฟลาย.
- เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน. (2561). *ผู้นำด้านนวัตกรรม*. [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/466874>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2561].
- เกษม จันทร์แก้ว. (2540). *การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ขจรศักดิ์ อุดมศักดิ์. (2555). *พฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทแพนราชเทวีกรุ๊ปจำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาการจัดการดุสิตบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค. (2560). *แต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค.
- คณะรักษาความสงบแห่งชาติ. (2560). *การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: คณะรักษาความสงบแห่งชาติ.

คมศร วงษ์รักษา. (2540). *การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ครรรชิต มาลัยวงศ์. (2557). *เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://www.drkanchit.com/general\\_articles/articles/general\\_24.html](http://www.drkanchit.com/general_articles/articles/general_24.html). [สืบค้นเมื่อวันที่ 21 เมษายน 2561].

คุณาวุฒิ สิงห์ทอง. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 20*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, 12(1), 158-165.

ฉันท ชาติทอง. (2554). *สอนคิด : การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการคิด* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.

จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2544). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนาการ*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

จรรยาพร ก่อเกียรติคุณ. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะครู พฤติกรรมผู้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับพฤติกรรมการเรียนรู้ของครูมัธยมศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจนจิรา คงสุข. (2540). *การศึกษาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาลด้วยรูปแบบการให้ประชาชนในชนบทมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจริญ สุขทรัพย์. (2557). *ความหมาย “วิสัยทัศน์”*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://personnel.obec.go.th/personnel/index.php?option=com\\_content&view=article&id=474:-qq&catid=13:2011-08-11-05-13-55](http://personnel.obec.go.th/personnel/index.php?option=com_content&view=article&id=474:-qq&catid=13:2011-08-11-05-13-55) [สืบค้นเมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2561].

ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ชนาธิป พรกุล. (2543). *แคทซ์รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชลอ ธรรมศิริ และเสรี เกียรติบรรลือ. (2535). *ประมุขศิลป์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เชียงใหม่การพิมพ์.

ชาย โสธิสิตา. (2547). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.



- ณรงค์ เส็งประชา. (2541). *มนุษย์กับสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮาส์.
- ดวงกมล สีนเพ็ง. (2553). *การพัฒนาผู้เรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้: การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง: กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พรีนซ์ (1991) จำกัด.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนธิ และสุนี เลิศแสงกิจ. (2540). *การพัฒนาบุคลิกภาพ*. กรุงเทพฯ: วิทยุโณการพิมพ์.
- ดิเรก พรสีมา. (2543). *ปฏิรูปการศึกษาไทยทำอย่างไร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ส.รุ่งทิพย์ออฟเซ็ท.
- तालจิต วิเศษศรี. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อของครูมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทิตนา แคมมณี. (2554). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร การออกแบบและการพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่กลางการประกันภัย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นงนภัส คู่ขวัญ เทียงกมล. (2551). *การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นาฎวดี จำปาดี. (2554). *การรับรู้ความสามารถของตนเอง รูปแบบความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม: กรณีศึกษาบริษัทผู้ให้บริการคำปรึกษาและพัฒนาาระบบคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิภา นิธยาน. (2530). *การปรับตัวและบุคลิกภาพ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่: Modern management*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2542). *นวัตกรรมทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: เอส อาร์ พรีนติ้ง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์. (2542). *มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารองค์การ*. เชียงใหม่:

สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.

ประภาศิริ สุรพันธ์. (2550). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ภูมิภาคตะวันตก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประเวศ วัชชี. (2544). *ภาวะผู้นำพยาธิสภาพสังคมไทยและวิถีแก้ไข*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ:

พัฒนาศพริ้นตังเซ็นเตอร์.

ประเสริฐ แยมกลิ่นฟุ้ง. (2544). *สังคมและวัฒนธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรัชญา เวสารัชช. (2544). *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

ปราโมทย์ ชันติลาภาพันธ์. (2530). *ความสัมพันธ์ระหว่างความถนัดทางการเรียนด้านภาษาไทยและด้านคณิตศาสตร์กับสัมฤทธิ์ในการเขียนเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*.

กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรีชา ชื่นชนกพิบูล. (2557). *รูปแบบนวัตกรรมการบริหารเพื่อพัฒนางานของศูนย์บริการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 4(1), 23–31.

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. (2547). *ภาวะผู้นำ : การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด (มหาชน).

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2546). *การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

เพ็ญพักตร์ อุทิศ. (2547). *แนวคิดและเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group. Discussion: FGD)*.

[ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.krirk.ac.th/faculty/Communication>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2561].

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). *CCPR โมเดลกระบวนการที่คนใหม่ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ*.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภารดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี, มิเกลกาไรชาบาล.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). *การประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ยนต์ ชุ่มจิต. (2544). *การศึกษาและความเป็นครูไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

\_\_\_\_\_. (2550). *ความเป็นครู*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์.

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม  
แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รัตนะ บัวสนธ์. (2551). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.

\_\_\_\_\_. (2556). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เลิศดาว กลิ่นศรีสุข. (2550). *การบริหารการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก :

<http://www.gotoknow.org/posts/403387>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2561]

วรรณทิพา รอดแรงค่า และพิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์. (2551). *การพัฒนาการคิดของครูด้วยกิจกรรมทักษะ  
กระบวนการทางวิทยาศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ.

วรรณณี แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจิตร ศรีสอาน และอมรวิรัช นาคทรพรพ. (2548). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร*.  
กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.

วิทยากร ยาสิงห์ทอง. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25. วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัย  
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11(4), 193-204.*

วิภาดา คุปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รังสิต.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์  
องค์การศึกษาไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พิมพ์พิสุทธิ์.

\_\_\_\_\_. (2551). *การประยุกต์ใช้ log frame เพื่อออกแบบโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทาง  
การศึกษา สู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า. (2554). *การศึกษาคูณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม : กรณีศึกษาองค์กรที่  
ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). *องค์กรแห่งนวัตกรรมทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). *จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและปฏิบัติการ*. กทม. สวีริยาสาส์น.
- ศิริพงษ์ เศษภายน. (2548). *หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิลป์ชัย อ่องตระกูล. (2552). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วม* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2550). *การวิจัยการติดตามสภาวะการณครู รายจังหวัด (Teacher Watch) และการสร้างตัวแบบการพัฒนาครูที่ตอบสนองสภาวะการณและ ปัญหาในการทำงานของครู*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- สถิต วงศวรรณรงค์. (2540). *การพัฒนาบุคลากรภาพ*. กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.
- สนธยา พลศรี. (2545). *ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2546). *การวัดผลการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กทม. ประสานการพิมพ์.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2559). *สภาวะการศึกษาเอกชน : วิฤตและโอกาส*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.moe.go.th/main2/article/advice.html>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2561].
- สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2542). *มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2545). *ปฏิรูปการศึกษา : การประกันคุณภาพ*. *วารสารราชบัณฑิตยสภา*, 27(3), 785-798.
- สหชาติ ไชยรา. (2544). *การพัฒนาบุคลากรของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดอำเภอนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2540). *การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *พัฒนาการของคุณภาพนักเรียนประถมศึกษา และแนวทางการประเมิน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอแนะการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 -2561)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิค.
- สุคนธ์ สิ้นพานนท์, วรรัตน์ วรรณเลิศลักษณ์ และพรณี สิ้นพานนท์. (2554). *วิธีสอนตามแนวปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของเยาวชน*. กรุงเทพฯ: 9199 เทคนิคพรินต์ติ้งนิทาน.
- สุคนธ์ทิพย์ มงคลเจริญ. (2555). *อิทธิพลของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์การรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในงานธุรกิจสื่อได้เร็ททอรี่แห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ : เอกสารตำราหลักประกอบการเรียนการสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนกรุงเทพมหานครภาควิชาวิจัยการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2550). *การประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. มหาสารคาม: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- หรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนงค์ แสงเงิน. (2553). *การเปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ของเด็กปฐมวัยที่ได้รับ การจัดประสบการณ์การเล่นสร้างสรรค์ประกอบการใช้คำถามและการเล่นสร้างสรรค์สร้างแบบไม่ใช้คำถาม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุญย์. (2554). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐ  
 ประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน  
 บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรุณี อ่อนสวัสดิ์. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). พิษณุโลก: ภาควิชาการศึกษา คณะ  
 ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา. (2553). *คุณธรรมนำความรู้*. กรุงเทพฯ: ปริิมาชาติ.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบ  
 โรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- Ailin, M., & Lindgren, P. (2008). Conceptualizing strategic innovation leadership for  
 competitive survival and excellence. *Journal of Knowledge Globalization*, 1(2),  
 87–108.
- Anderson, D. and Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to  
 Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. (2<sup>nd</sup> ed).  
 San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L. and Macmar, K. M. (1996). *Strategic Human Resource  
 Managemen*. New York: Dryden.
- Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development*. (2<sup>nd</sup> ed). Thousand Oaks, CA:  
 Sage Publication. Inc.
- Barr, M. J. and Keating, L. A. (1990). *Developing Effective Student Services Programs :  
 Systematic Approaches for Practitioners*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Bennis, W. G. (1999). *The concept of organizational health in changing  
 organizational*. New York: McGraw-Hill.
- Boone, E. J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey: Prentice  
 Hall.
- Boyle. (1981). *Applied Discrete Choice Modeling*. New York: John. Wiley Hesler.
- Braun, J. B. (1991). An analysis of principal leadership vision and its relationship to  
 school Climate. *Dissertation Abstracts International*, 52(4), 1139-A.
- Caffarella, R. (2002). *Planning: Programs for Adult Learners: A Practical Guide for  
 Educations, Trainers And Staff Developers*. San Francisco: Jossey – Bass  
 Publishers.

- Calderhead, K. and Shorrock, L. (1997). *Career planning*. New York: Fawcett World Library.
- Dubrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership*. (6<sup>th</sup> ed). Canada: South Western, Cengage Learning.
- Eysenck, H. J. (1969). Personality in Primary School Children Part I. *The British Journal of Educational Psychology*, 38(July 1969), 109–112.
- Fayol, H. (1961). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Fullan, M. and Hargreaves, A. (1992). *The New Meaning of Educational Change*. (2<sup>nd</sup> ed). London: Cassell.
- Giber, D., Carter, L. and Goldsmith, M. (2000). *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Glickman, C. D. (1990). *Supervision Instruction : A Developmental Approach*. (2<sup>nd</sup> ed). Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Glickman, C. D. (2004). *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach*. Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Gliddon, D. G. (2006). *Forecasting a Competency Model for Innovation Leaders Using a Modified Delphi Technique*. Doctoral Dissertation, The Pennsylvania State University.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: MC Graw-Hill. Publishers.
- Guilford, J. P. (1956). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. (3<sup>rd</sup> ed). New York: McGraw – Hill.
- Guilford, J. P. (1969). *Fundamental statistics in psychology and education*. New York: McGraw-Hill.
- Gulick, L. and Lyndall, U. (1973). *The Science of Administration*. New York: Columbia University.
- Hay, G. (2005). *The Innovative Organization: Lessons Learned from Most Admired Companies*. [Online]. Available from: [http://www.haygroup.com/downloads/es/Hay\\_Insight\\_Selections\\_April\\_2005.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/es/Hay_Insight_Selections_April_2005.pdf) [accessed 14 January 2018].

- Higgins, J. M. (1995). *Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ-Its Innovation Quotient*. New York: New Management Publishing Company.
- Hood, C. C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, M.A.: Addison wesly.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York: McGrae-Hill/Irwin.
- Jersild, A. T. (1972). *Child Development*. (5<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Jong, J. P. and Hartog, D. N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 23.
- Kaufman, R., Rojas, A.M., & Mayer, H. (1993). *Needs assessment : A user's guide*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Knowles, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : What is Andragogy*. Chicago: Follet.
- Koontz , H. and Wehrich, H. (1988). *Management*. New York: McGraw–Hill.
- Kuczumarski, T. D. (2003). What is Innovation? And Why aren't Companies Doing More of It? *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), 223-A.
- McCauley, C.D., Moxley, R. S., and Velsor, E. V. (1998). *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McFarland, D. (1979). *Management : Foundation & Practices*. (5<sup>th</sup> ed). New York: Macmillan Publishing Inc.
- Megginson, L. C. (1972). *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*. Home wood, Illinois: Irwin.
- Mitchell, T. R. and Larson, J. R. (1987). *People in Organizations : An Introduction to Organization Behavior* (3<sup>rd</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Nadler, Z. (1989). *Corporate Human Resource Development*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey - Bass Inc.



- Palmer, T. M. (1978). *In-service education, intrinsic versus extrinsic motivation*. In *The In-Service Education of Teachers: Trends Processes, and Prescriptions*. Boston, M.A.: Allyn and Bacon.
- Reviere, R., Berkowitz, S., Carter, C.C. & Ferguson, C. G. (1996). *Needs assessment: A creative and practical guide for social scientists*. Washington, D.C.: Taylor & Francis.
- Roger W. A. (1980). *Adult Education: The Open Door to Lifelong Learning*. England: A. G. Halldin.
- Rogers, B. A. (2000). *The Correlation Between Teachers' Perceptions of Principals' Technology Leadership and the Integration of Education Technology*. [Online]. Available from: [http://www.lib.umi.com/Unpublished doctoral dissertation/fullcit/9991344](http://www.lib.umi.com/Unpublished%20doctoral%20dissertation/fullcit/9991344). [accessed 25 January 2018].
- Ronning, E. B. and Jordahl, A. (2010). *An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development*. Institute for Research in Economics and Business Administration, The project is financed by The Research Council of Norway.
- Scribner, A. P. (1999). *High Performing Hispanic School : An Introduction*. New York: Teachers College Press.
- Sherwood, D. (2001). *Smart Things to Know About Innovation & Creativity*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Spark, R. K. (1989). Elementary School Principal Inservice : Practices and Perceptions Related to Pupil Academic Achievement Among Select California School Districts. *Dissertation Abstracts International*, 45(4), 1010-A.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Styles, M. H. (1990). *Effective model of systematic program planning*, in M.J. Barr L.A. Keating and Associates, *Developing effective student service program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Torrance, E. P. (1962). *Guiding creative talent*. New Jersey: Prentice-Hall.

Vicere, A. A. (2002). Leadership and the Networked Economy. *Human Resource Planning*, 25(2), 112.

Von Stamm, B. (2012). *Managing Innovation, Design and Creativity*. Chichester: John Wiley & Sons.

Wallach, M.A. and Kogan, N. (1965). *Modes of Thinking in Young Children : A Study of the Creativity-Intelligence Distinction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Whitmire, M. and Nienstedt, P. (1991). *Leadership Development and Succession*. [Online]. Available from: <http://academic.Cengage.com>. [accessed 14 August 2018].

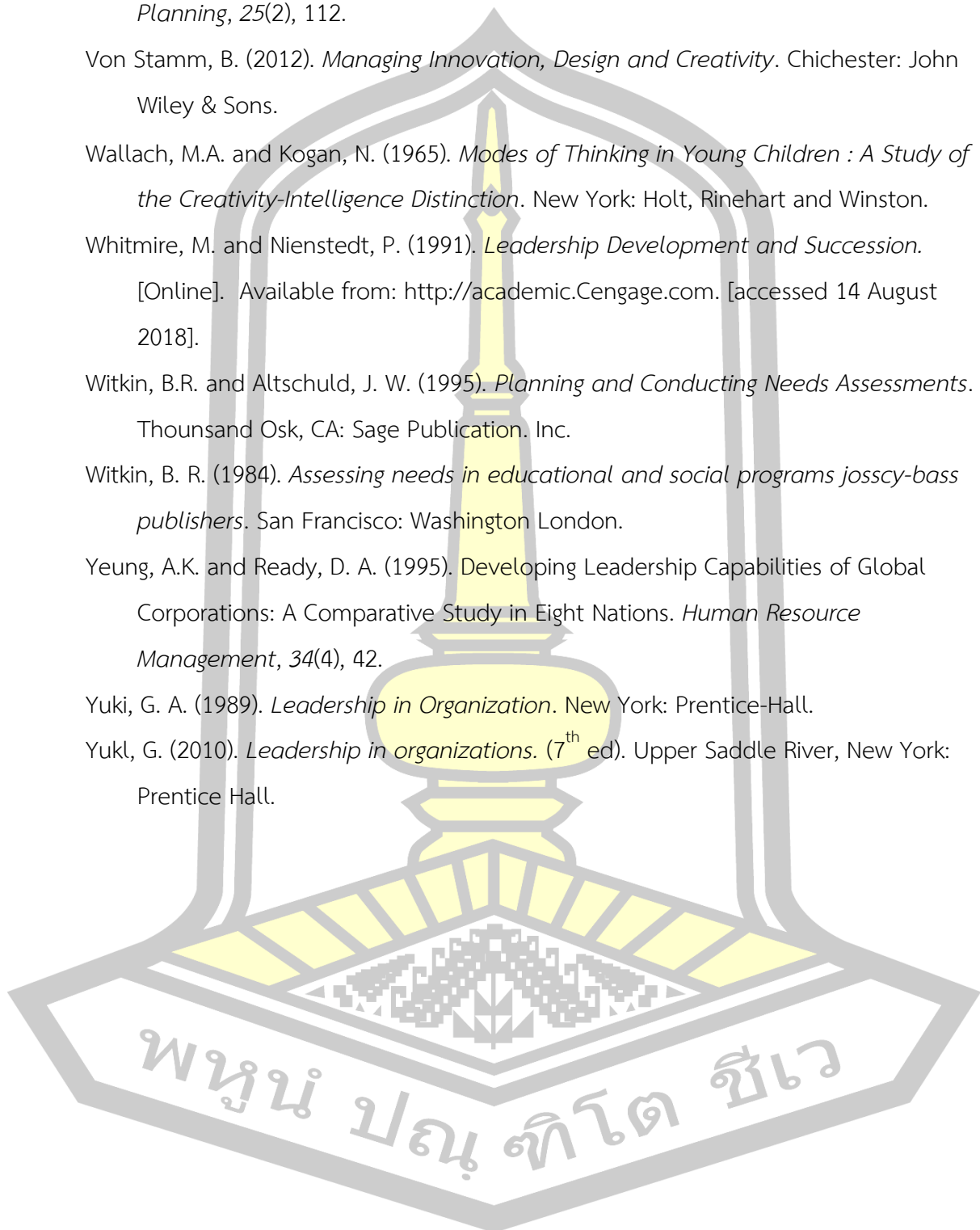
Witkin, B.R. and Altschuld, J. W. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessments*. Thousand Osk, CA: Sage Publication. Inc.

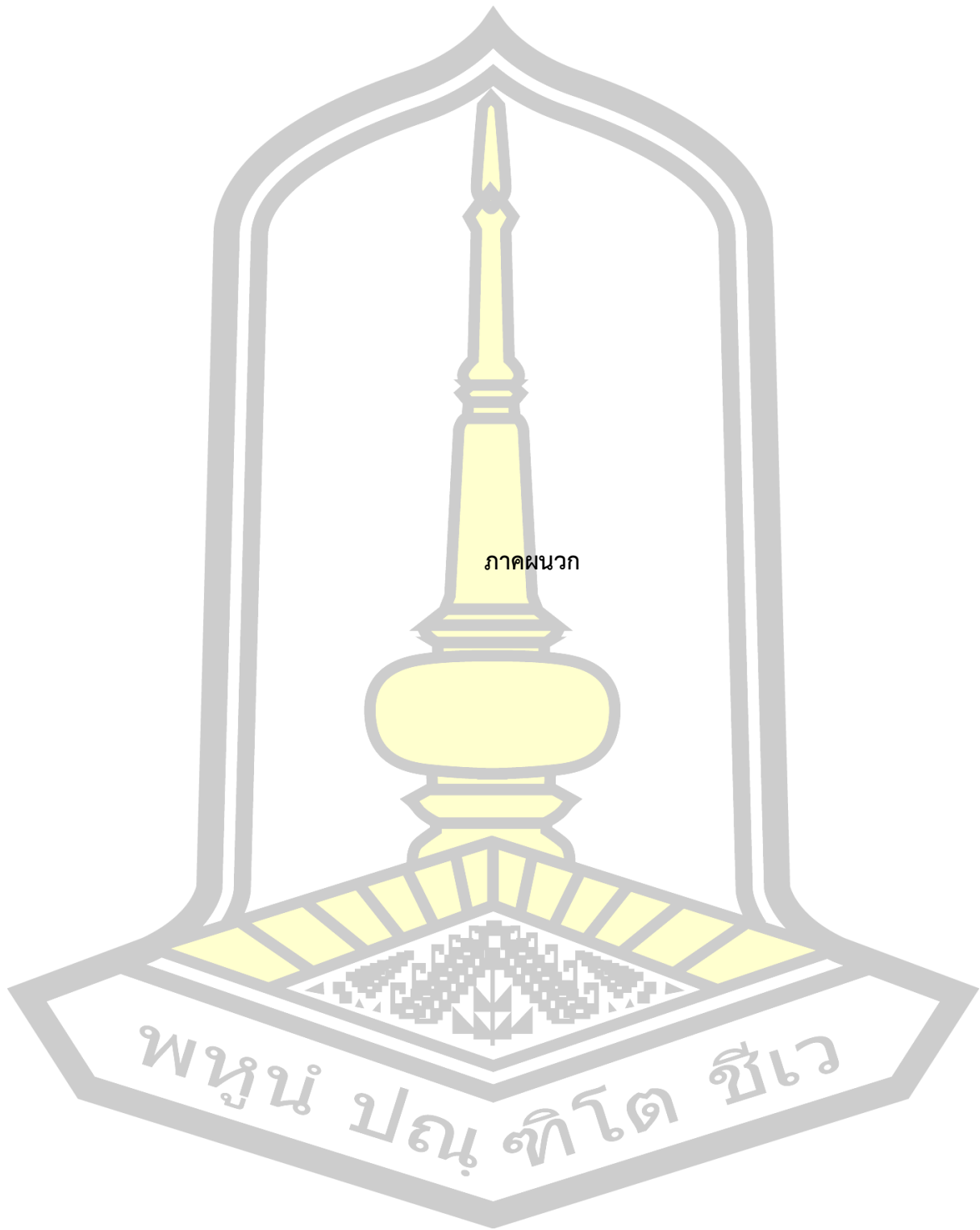
Witkin, B. R. (1984). *Assessing needs in educational and social programs jossy-bass publishers*. San Francisco: Washington London.

Yeung, A.K. and Ready, D. A. (1995). Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations. *Human Resource Management*, 34(4), 42.

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

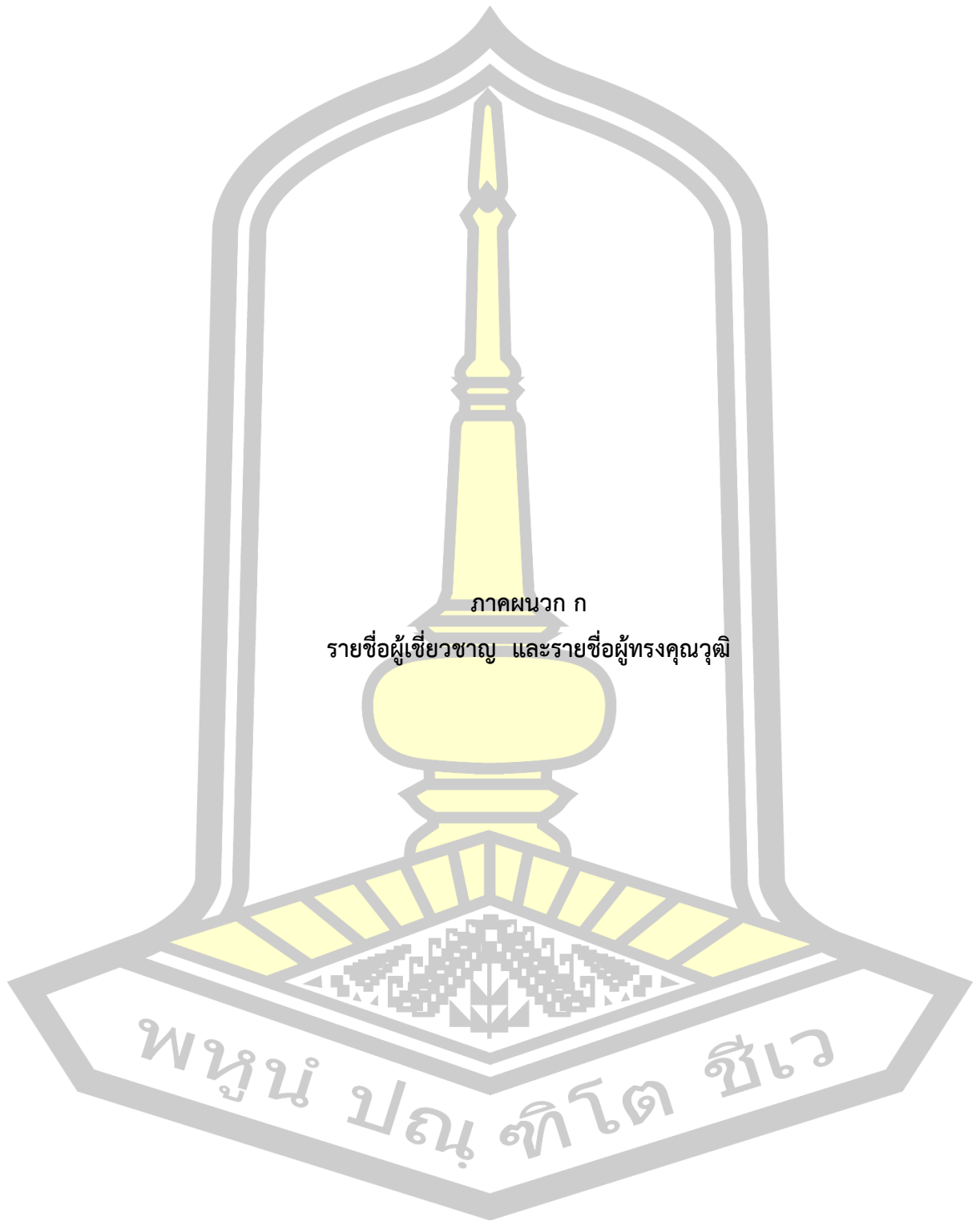
Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, New York: Prentice Hall.





ภาคผนวก

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุบัณฑิตวิทยาลัย

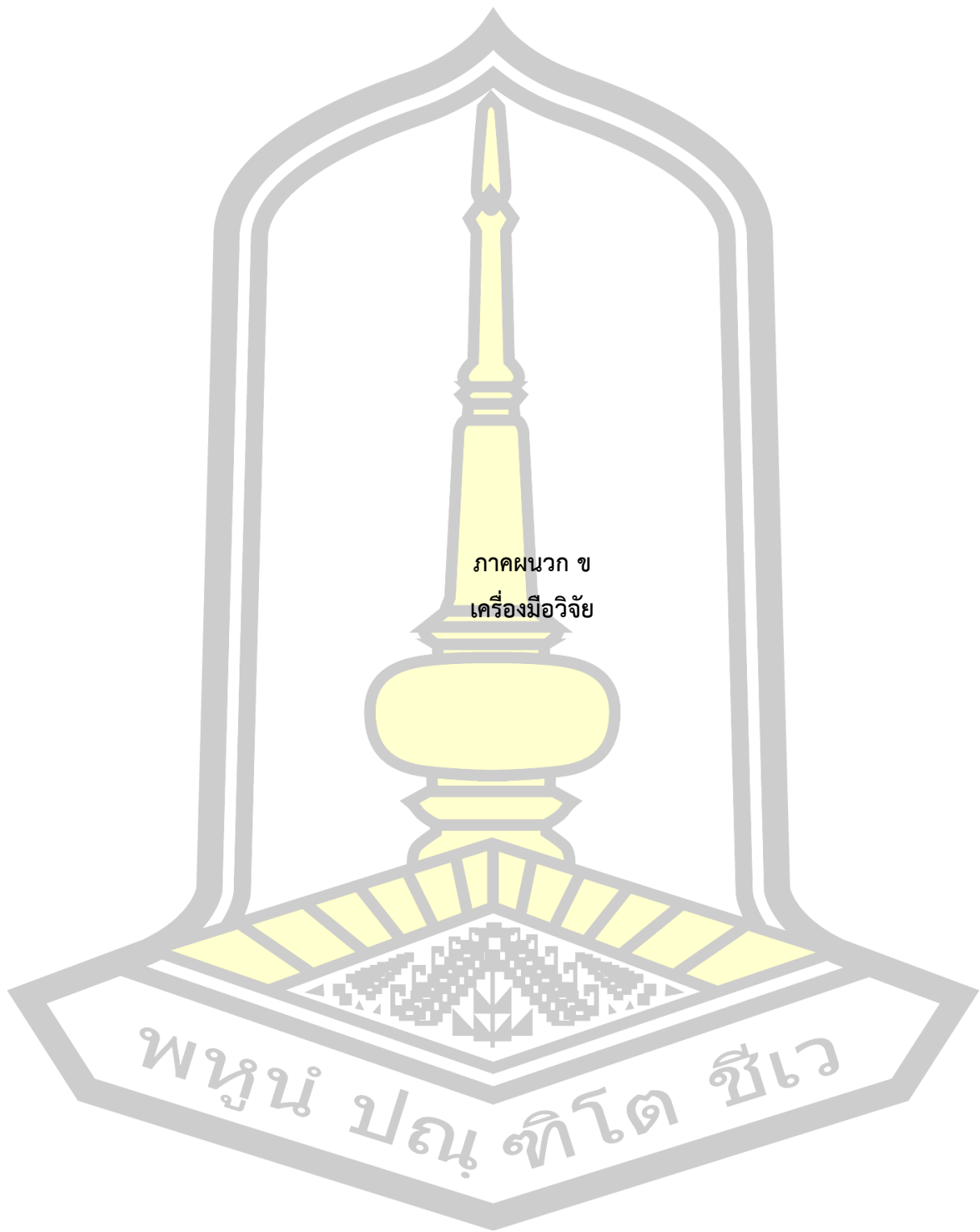
### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร. สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ อาจารย์ผู้สอนสาขา การบริหารและ  
พัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิกการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหาร  
และพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูลีอ่อน อาจารย์ผู้สอนสาขาวิจัยและประเมินผล  
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิกการศึกษา (กศ.ด.) สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผล  
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล
3. ดร.เชาวฤทธิ์ สาสาย ผู้จัดการโรงเรียนพระกุมารร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด  
การศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขา การบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา
4. อาจารย์ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล ผู้อำนวยการ โรงเรียนบุญมีวิทยา สังกัดสำนักงาน  
ศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิกการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)การบริหารและพัฒนา  
การศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
5. อาจารย์ธรรชพร คำไสย ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลจันทรัตน์ สังกัดสำนักงาน  
ศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิกการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา  
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
 ครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

1. ดร.มีชัย วีระไวทยะ ผู้ก่อตั้งสมาคมวางแผนครอบครัวแห่งประเทศไทย  
 วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) พัฒนาบริหารศาสตร์ดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ ทาง  
 ประชากรและการพัฒนา มหาวิทยาลัยนิด้า ปริญญาเอก แพทยศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์  
 MONASH UNIVERSITY, AUSTRALIA ปริญญาเอก สังคมศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์  
 มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. ดร.เพิ่มพูน พงษ์พวงเพชร ผู้วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การ  
 บริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์  
 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
 (ปร.ด.) สิ่งแวดล้อมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอนสาขาสีงแวดล้อมศึกษา  
 ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
4. ดร.อดุลย์ สุชีรัมย์ วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชา  
 การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยาลัยนวัตกรรมการพิเศษ  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร  
 การศึกษา
5. อาจารย์อุษา แก้วกำกัง รักษาการแทนผู้อำนวยการ โรงเรียนมีชัยพัฒนา  
 สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการ  
 วิจัยการศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรภาวะผู้นำเชิง  
 นวัตกรรม
6. อาจารย์วิทยา พลศรี ผู้อำนวยการ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีจังหวัด  
 บุรีรัมย์ สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานคณะกรรมการการ  
 อาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา  
 การศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
7. อาจารย์ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)  
 สาขา การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน  
 บุญมีวิทยา ผู้เชี่ยวชาญด้าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือวิจัย

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู  
สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

คำชี้แจง

- 1.แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำเพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู  
สถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์
- 2.แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิง  
นวัตกรรมของครูในสถานศึกษาเอกชน  
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ
- 3.ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ตามความคิดเห็นของท่าน  
ตามความเป็นจริง
- 4.ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อเพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลไปใช้ไปใช้ในการ  
วางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาเอกชนต่อไป
- 5.ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่านจะถือเป็นความลับ และจะ  
นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ทำให้เกิดความเสียหายและมีผลกระทบต่อ  
ผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

(นางสาวศุภิญญาภิจ เภตวิเศษกุล)

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทัต ฐเว



**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพส่วนตัวของท่านให้ครบทุกข้อ

1. เพศ

( ) ชาย      ( ) หญิง

2. ตำแหน่ง

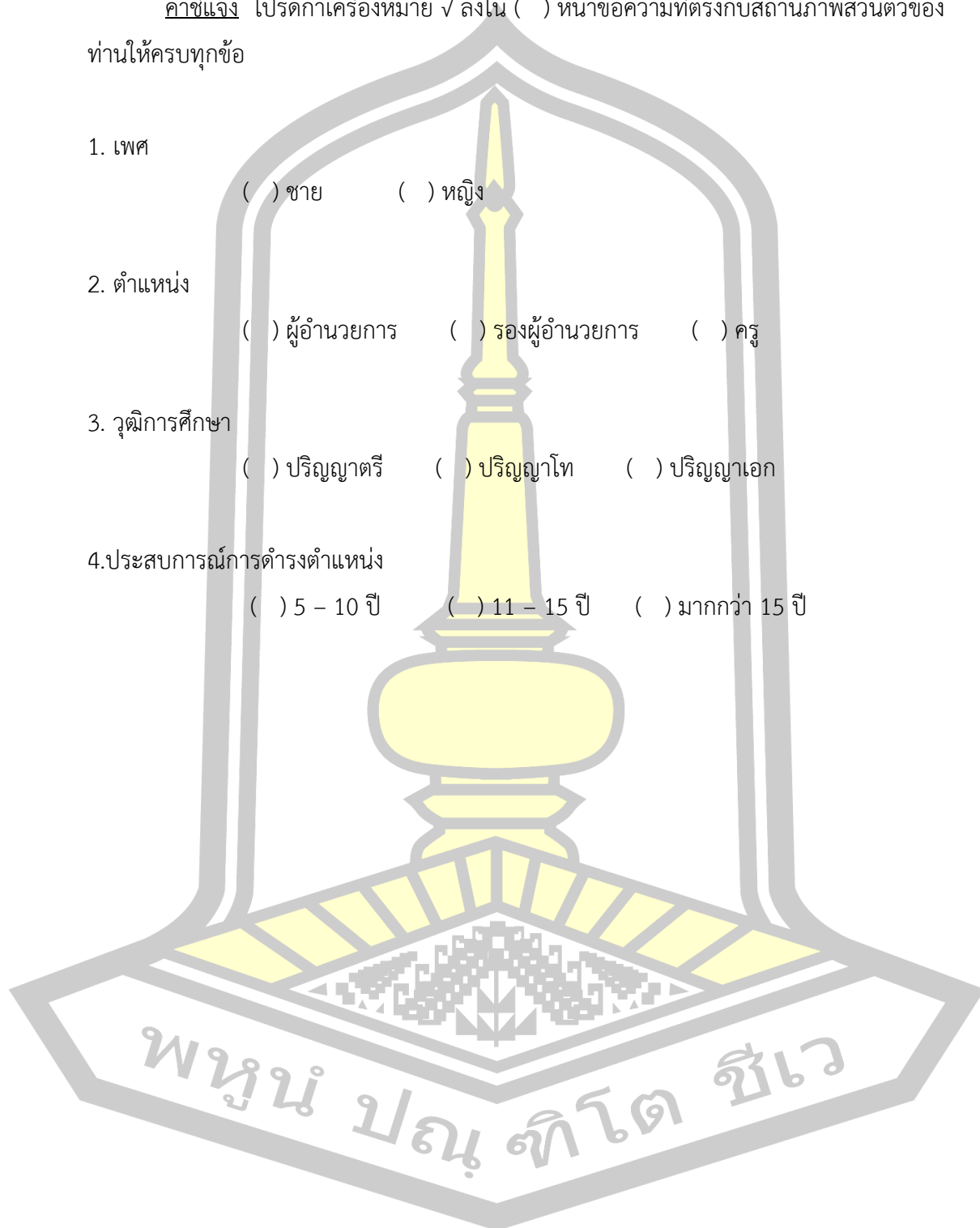
( ) ผู้อำนวยการ      ( ) รองผู้อำนวยการ      ( ) ครู

3. วุฒิการศึกษา

( ) ปริญญาตรี      ( ) ปริญญาโท      ( ) ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง

( ) 5 - 10 ปี      ( ) 11 - 15 ปี      ( ) มากกว่า 15 ปี





ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b> 1. มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทราบดีหลักวิชาอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขได้ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น										
2. สามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมอันเกิดขึ้นได้จากการสั่งสมประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญ										
3. สามารถประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารทำความเข้าใจได้ดี มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อที่จะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง										









### แบบสัมภาษณ์

## เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภท สามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

### คำชี้แจง :

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้กับกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาเอกชน โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาเอกชน

2. ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอน

3. ขอความกรุณาท่านได้แสดงความคิดเห็น และกรณารับข้อความคิดเห็นให้ครบทุกข้อทุกประเด็น โดยพิจารณาจากสภาพจริงของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

4. การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์จากท่าน

5. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ และจะใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยจะนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวม ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่ท่านหรือการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวศุภิญญา กิจ เกตุวิเศษกุล)

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ศึกษาศาสตร์



### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

- 1.1 ชื่อ – สกุล.....
- 1.2 สถานภาพ ( ) ผู้อำนวยการ ( ) รองผู้อำนวยการ ( ) ครูผู้สอน
- 1.3 วันที่..... เดือน ..... พ.ศ. .... ตั้งแต่เวลา ..... ถึง .....
- 1.4 สถานที่สัมภาษณ์.....

### ตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์

ท่านมีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาของท่านในด้านต่าง ๆ  
ต่อไปนี้อย่างไร

#### 1. ด้านการบริหารจัดการในองค์กร

ในสถานศึกษาของท่านมีวิธีการบริหารจัดการในองค์กรอย่างไร จึงจะเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง  
นวัตกรรมของครูได้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 2. ด้านการมีวิสัยทัศน์

ในสถานศึกษาของท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร จึงสามารถส่งเสริมการมีวิสัยทัศน์ของ  
บุคลากรได้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พญาน ปณ ภิโต ชเว

### 3. ด้านความคิดสร้างสรรค์

ในสถานศึกษาของท่านมีวิธีการส่งเสริมให้ครู และบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

### 4. ด้านบุคลิกภาพ

ในสถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

### 5. ด้านบทบาทหน้าที่

ในสถานศึกษาของท่านมีการดำเนินการอย่างไร จึงมีส่วนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้แสดงบทบาทหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมได้

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ ..... ผู้ให้สัมภาษณ์

(.....)

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

**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
ของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์  
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)**

**คำชี้แจง**

การวิจัยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินคุณภาพของโปรแกรมว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ในระดับใด จึงขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ดังคำชี้แจงต่อไปนี้

1. โปรดพิจารณาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับใด
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความเหมาะสมและความเป็นไปได้แต่ละข้อ โดยเนื้อหาแต่ละข้อของแต่ละช่องมีความหมายดังนี้
  - 5 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด
  - 4 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก
  - 3 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ปานกลาง
  - 2 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อย
  - 1 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อยที่สุด
3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงใน

ข้อเสนอแนะ

และความคิดเห็นเพิ่มเติมแนบท้ายแบบประเมิน

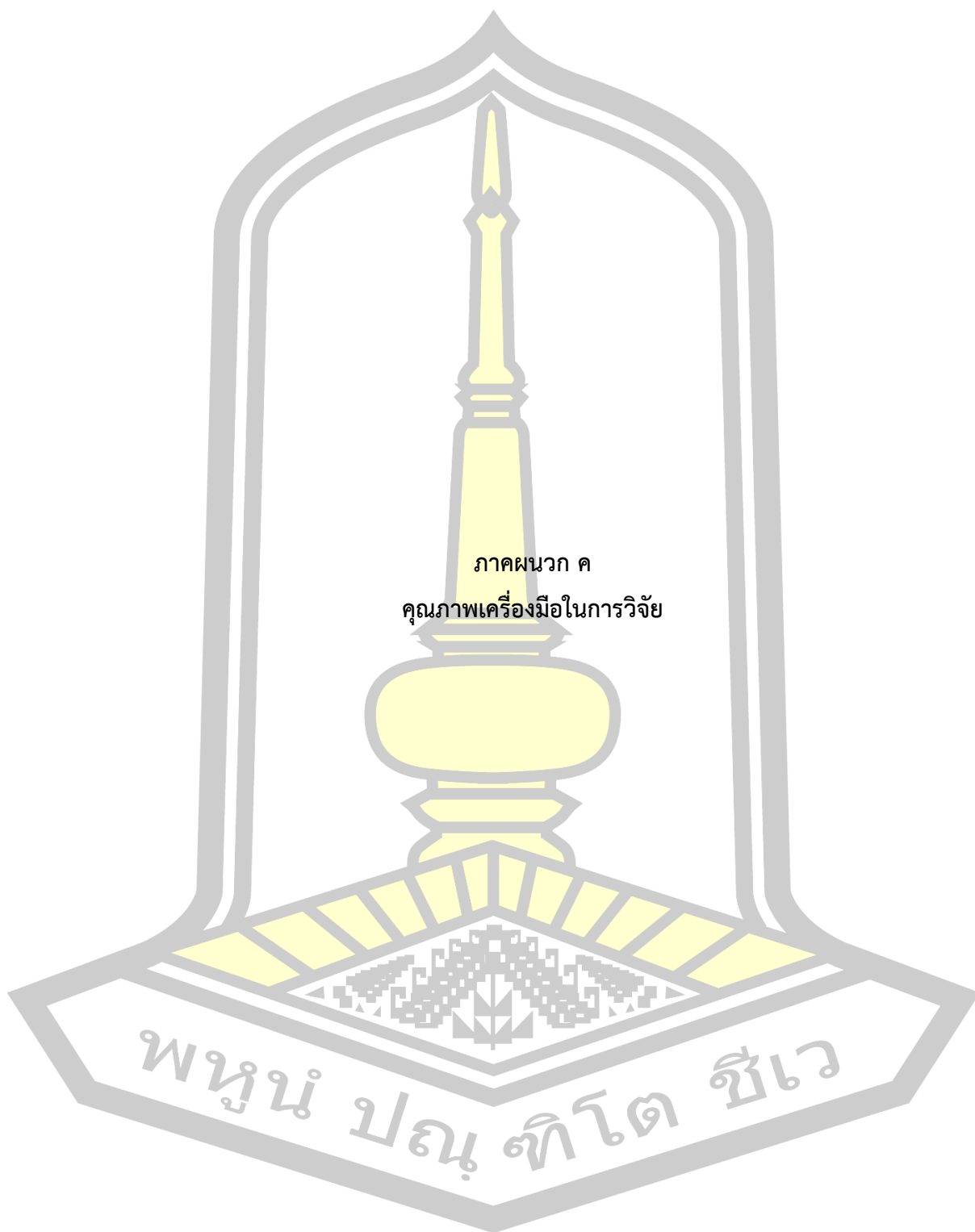
รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการ										
2. วัตถุประสงค์										
3. เนื้อหา										
4. วิธีดำเนินการ										
5. การประเมินผลโปรแกรม										
<b>เฉลี่ยโดยรวม</b>										

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....



ภาคผนวก ค  
คุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

พหุบัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหาระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ

เชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

สมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการ ชั้นเรียนในสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>								
1. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4. มีความรักความเมตตาเห็นคุณค่าของศิษย์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5. มีสุขภาพที่สมบูรณ์	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
6. มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและเป็นผู้นำของชุมชน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7. สามารถใช้ภาษา เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมทั้งงานวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>								
1. มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชาอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขได้ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2. สามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม อันเกิดขึ้นได้จากการสั่งสมประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3. สามารถประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารทำความเข้าใจได้ดี มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้นเพื่อที่จะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

สมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการ ชั้นเรียนในสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
4. สามารถคิด วิเคราะห์ จากการรับทราบข่าวสาร ข้อมูลความเคลื่อนไหว ทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อสร้างทางเลือกเชิงนโยบายให้ทันกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5. สามารถวิเคราะห์ห้องครหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานได้อย่าง เป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>ด้านบทบาทหน้าที่</b>								
1. มีบทบาทในการอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนมี คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2. ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3. มีบทบาทในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับ ผู้เรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4. มีบทบาทในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5. มีบทบาทในการส่งเสริมการจัดโครงการหรือ กิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>ด้านความคิดสร้างสรรค์</b>								
1. มีความคิดริเริ่มในการทำงานโดยเป็นความคิดที่ แปลกใหม่ต่างจากความคิดธรรมดาของคนทั่ว ๆ ไป	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2. มีความคิดยืดหยุ่นในการทำงานโดยมี ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

สมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการ ชั้นเรียนในสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
3. มีความคิดคล่องแคล่วในการทำงานโดยสามารถ คิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว รวดเร็ว และได้คำตอบมากที่สุดในเวลาที่กำหนด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4. มีความคิดละเอียดลออในการทำงานโดยมีการ คิดได้ในรายละเอียดเพื่อขยายหรือตกแต่งความคิด หลักให้ได้ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>ด้านการบริหารจัดการในองค์กร</b>	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1. มีภาวะผู้นำ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2. มีความสามารถในการบริหารจัดการชั้นเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3. มีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4. มีความสามารถในการประสานประโยชน์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5. สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหาร จัดการในองค์กรได้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

สรุป ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00



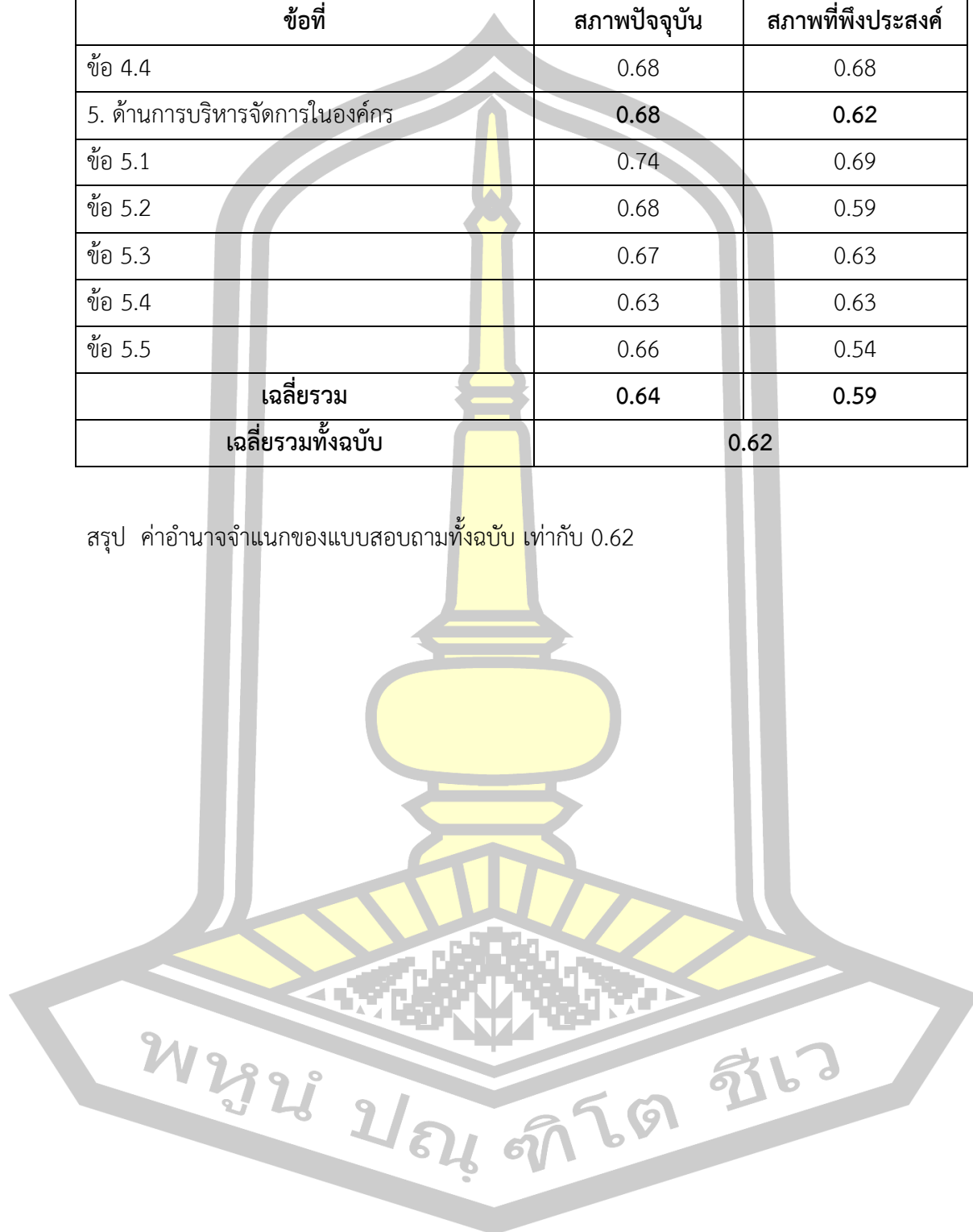
ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิง  
 นวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา  
 สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

ค่าอำนาจจำแนก		
ข้อที่	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1. ด้านบุคลิกภาพ	<b>0.58</b>	<b>0.50</b>
ข้อ 1.1	0.43	0.58
ข้อ 1.2	0.66	0.22
ข้อ 1.3	0.61	0.43
ข้อ 1.4	0.66	0.55
ข้อ 1.5	0.58	0.58
ข้อ 1.6	0.52	0.58
ข้อ 1.7	0.62	0.55
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์	<b>0.62</b>	<b>0.60</b>
ข้อ 2.1	0.57	0.66
ข้อ 2.2	0.53	0.55
ข้อ 2.3	0.67	0.59
ข้อ 2.4	0.67	0.61
ข้อ 2.5	0.65	0.59
3. ด้านบทบาทหน้าที่	<b>0.71</b>	<b>0.58</b>
ข้อ 3.1	0.76	0.61
ข้อ 3.2	0.78	0.61
ข้อ 3.3	0.80	0.53
ข้อ 3.4	0.48	0.49
ข้อ 3.5	0.71	0.66
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์	<b>0.62</b>	<b>0.67</b>
ข้อ 4.1	0.57	0.69
ข้อ 4.2	0.54	0.57
ข้อ 4.3	0.68	0.73



ค่าอำนาจจำแนก		
ข้อที่	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
ข้อ 4.4	0.68	0.68
5. ด้านการบริหารจัดการในองค์กร	<b>0.68</b>	<b>0.62</b>
ข้อ 5.1	0.74	0.69
ข้อ 5.2	0.68	0.59
ข้อ 5.3	0.67	0.63
ข้อ 5.4	0.63	0.63
ข้อ 5.5	0.66	0.54
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>0.64</b>	<b>0.59</b>
<b>เฉลี่ยรวมทั้งฉบับ</b>		<b>0.62</b>

สรุป ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.62



ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

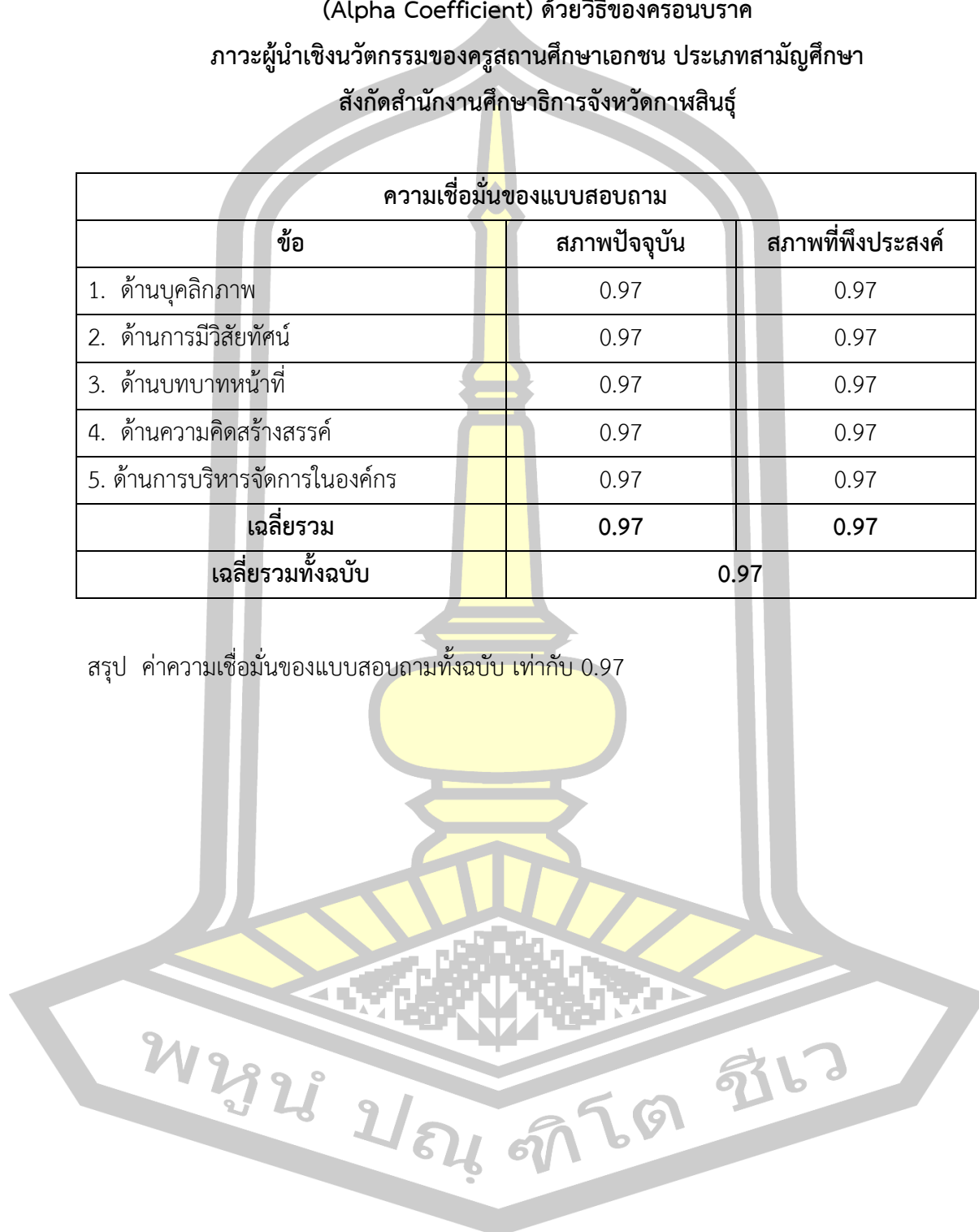
(Alpha Coefficient) ด้วยวิธีของครอนบราค

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม		
ข้อ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1. ด้านบุคลิกภาพ	0.97	0.97
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์	0.97	0.97
3. ด้านบทบาทหน้าที่	0.97	0.97
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์	0.97	0.97
5. ด้านการบริหารจัดการในองค์กร	0.97	0.97
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>0.97</b>	<b>0.97</b>
<b>เฉลี่ยรวมทั้งฉบับ</b>	<b>0.97</b>	

สรุป ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.97



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวศุภิญญาภิจ เกตุวิเศษกุล
วันเกิด	วันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2529
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	50 หมู่ 2 ถนนยุวราชพัฒนา ตำบลร่องคำ อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46210
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนอนุบาลบุญมีวิทยา เลขที่ 192 หมู่ 13 ตำบลร่องคำ อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46210
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ จังหวัด กาฬสินธุ์ พ.ศ. 2546 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ จังหวัด กาฬสินธุ์ พ.ศ. 2551 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาจุลชีววิทยา มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2562 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ่ ปณุ่ ทิโต ชีเว