การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิทยานิพนธ์

ของ

นพรัตน์ มูลศรีแก้ว

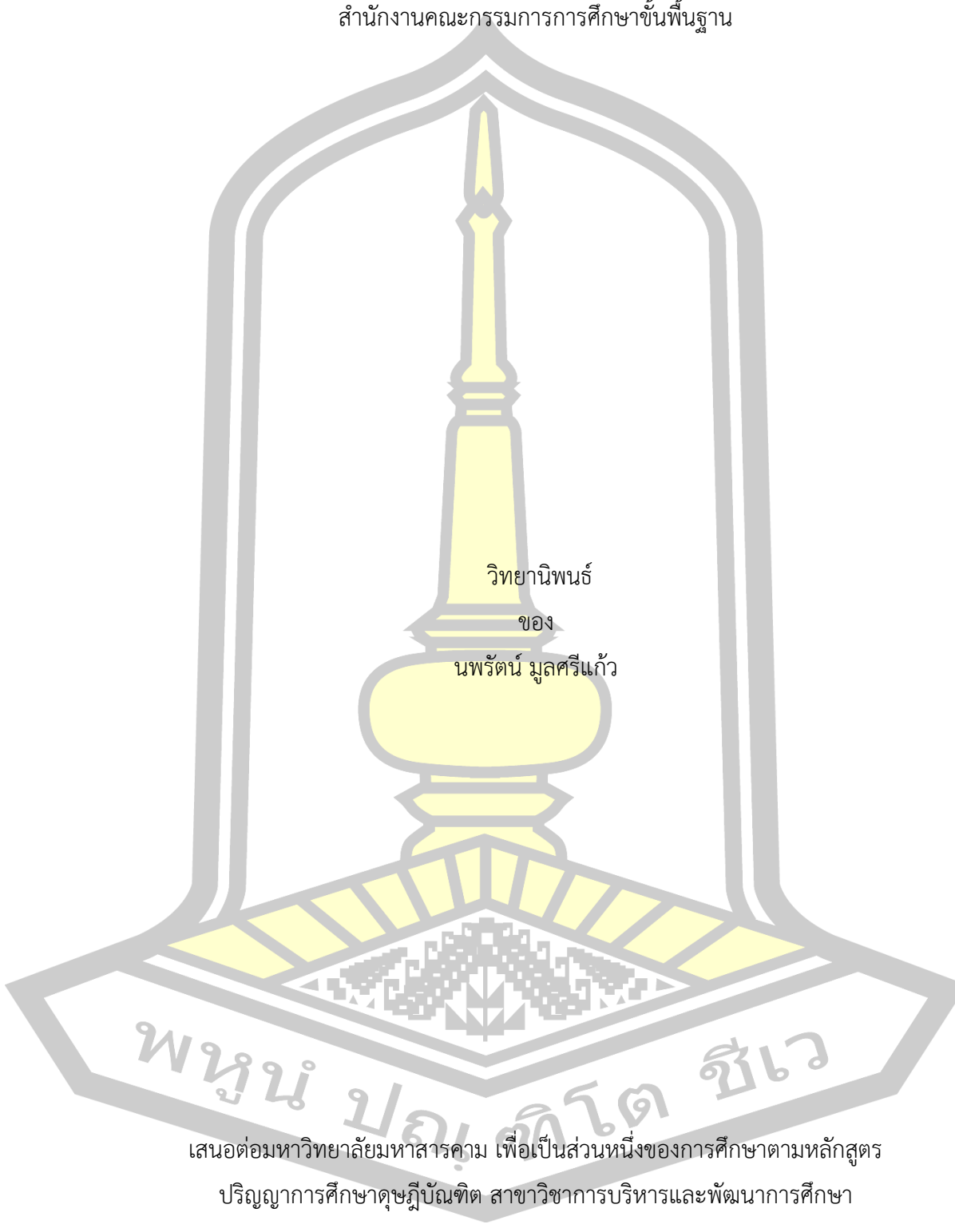
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์

ของ

นพรัตน์ มูลศรีแก้ว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of Secondary School Administrators under the Office of Basic Education Commission

Nopparatana Moonsrikaew

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements

for Doctor of Education (Educational Administration and Development)

May 2020

Copyright of Mahasarakham University

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนะวงศ์)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ชื่อเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย นพรัตน์ มูลศรีแก้ว

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาจ ชนะวงศ์

ปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต **สาขาวิชา** การบริหารและพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม **ปีที่พิมพ์** 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาที่มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 5) ศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นไปใช้ โดยแบ่งระยะการวิจัยเป็น 5 ระยะ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,358 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 660 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling Technique) กลุ่มตัวอย่างที่นำโปรแกรมไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 8 คน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมิน แบบสอบถาม และแบบบันทึกการอภิปรายกลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน

สัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) และ Independent t-test

ผลการวิจัย พบว่า

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

2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างและขับเคลื่อนทีม ความกล้าหาญ และความปรารถนาอย่างแรงกล้า

3. ผลการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และ 3) การอภิปรายกลุ่ม

4. ผลการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ ทั้งหมด 6 ด้าน คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหากิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม 5) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 6) การประเมินผล ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม คู่มือการใช้โปรแกรม และชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

5. การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ พบว่า

5.1 ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

5.2 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรณีผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 การติดตามผลหลังการพัฒนา โดยการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทำการประเมิน 4 ระดับ โดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 กลุ่ม พบว่า โดยรวมทุกระดับอยู่ในระดับมาก

5.4 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด

5.5 ผลการอภิปรายกลุ่ม ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา สามารถนำไปใช้เป็นแนวคิดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้

คำสำคัญ : การพัฒนา, โปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, ผู้บริหารโรงเรียน

TITLE Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of Secondary School Administrators under the Office of Basic Education Commission

AUTHOR Nopparatana Moonsrikaew

ADVISORS Associaate Professor Pacharawit Chansirisira , Ed.D.
Assistant Professor Amnaj Chanawongse , Ed.D.

DEGREE Doctor of Education **MAJOR** Educational Administration and Development

UNIVERSITY Mahasarakham University **YEAR** 2020

ABSTRACT

This research was a research and development with the aim to 1) study the components and indicators of innovative leadership of the secondary school administrators under the Office Basic Education Commission 2) study the current and desirable condition of innovative Leadership of Secondary School Administrators under the Office of Basic Education Commission 3) study methods of enhancing innovative leadership of secondary school administrators 4) design an innovative leadership enhance program for secondary school administrators under the Office of Basic Education Commission and 5) study the results of implementing the innovative leadership program of the secondary school administrators under the Office of Basic Education Commission. Research was divided into 5 phases. Data collection group to confirm the suitability of components and indicators of innovative leadership, methods of enhancing innovative leadership and innovative leadership enhance program consisting of 7 experts. The population was administrators and teachers of secondary schools under the Office of Basic Education Commission, 2,358 schools. The sample group used in collecting data was the administrators and teachers of secondary schools under the Office of Basic Education Commission, 660 people were obtained by means of sampling by using the Multi-stage random sampling technique. The sample group

that used the program was secondary school administrators under the Office of Secondary Educational Service Area 27, 8 people were obtained by purposive sampling who voluntarily participated in development. The tools were used for data collection included questionnaires and group discussion records. The statistics was used in the data analysis as follows average, percentage, standard deviation, Alpha coefficient of Cronbach, Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) and Independent t-test techniques.

The research results were as follows:

1. The components and indicators of innovative leadership of secondary school administrators were 4 components, 20 indicators which were 1) Courage 2) Creativity 3) Passion and 4) Building and steering team. The results confirm the suitability of the components and indicators of innovative leadership of the secondary school administrators with experts found to be suitable for every components.

2. Current conditions of innovative leadership of secondary school administrators overall was at a medium level. The desirable conditions of the innovative leadership of the secondary school administrators were in the highest level. The sequence of needs to enhance the innovative leadership of the secondary school administrators. In descending order, including creativity, building and steering team, courage and passion.

3. The results of the study of the methods of enhancing the innovative leadership of the secondary school administrators consist of 3 methods which were 1) training 2) on the job learning and 3) group discussion.

4. The results of the design program for enhancing innovative leadership of secondary school administrators were as follows: The components of the program to enhance innovative leadership of the secondary school administrators consist of 6 components which were 1) program principles 2) program objectives 3) program target 4) program development content 5) development process and 6) evaluation of the program. Evaluation results by experts found that the program, program manual and

innovative leadership development toolkits activity set has a suitable level at a high level.

5. The study of the results of the implementation of the innovative leadership program of the secondary school administrators as follows:

5.1 Assessment of the innovative leadership of the school administrators. The self-assessment of the respondents found that the school administrators had the level of innovative leadership before the overall development at a moderate level and after the overall development at a high level.

5.2 Comparative results of the innovative leadership level of the secondary school administrators. In the case of the self-assessment before and after the development, it was found that the post-development was significantly higher than before the development at the .05 level.

5.3 Post-development follow up by evaluating the level of innovative leadership of secondary school administrators. Evaluating 4 levels by 2 groups of assessors found that all levels were at a high level.

5.4 The result of satisfaction assessment with the program to enhance innovative leadership of secondary school administrators found that the highest level.

5.5 Group discussion between development and post-development of participants can be used as a concept for development an innovation leadership of the secondary school administrators.

Keyword : Developing, Program to Strengthen Innovative Leadership, School Administrators

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และสละเวลาในการแก้ไขข้อบกพร่องจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ดร.ปรีดา ลำมะนา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธุ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ ดร.สายันต์ ผาน้อย ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ดร.ศิริชัย วงศ์พุฒิ ดร.กมล รอดคล้าย และ ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การยืนยันความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขอขอบพระคุณ ดร.ไพฑูรย์ มนตรี ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธุ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภธนกฤษ ยอดสละ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมใจ ภูมิพันธุ์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ที่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อบุญมี คุณแม่คงขวัญ มูลศรีแก้ว ครอบครัว มูลศรีแก้ว ขอขอบคุณ คุณสงกรานต์ มูลศรีแก้ว ภรรยาที่คอยให้กำลังใจตลอดมา ตลอดจนผู้ที่เคารพนับถือ เพื่อนนิสิต รุ่น 12 ที่มีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

นพรัตน์ มูลศรีแก้ว

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ช

กิตติกรรมประกาศ ..... ญ

สารบัญ ..... ฎ

สารบัญตาราง ..... ฑ

สารบัญภาพประกอบ ..... ต

บทที่ 1 บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

คำถามการวิจัย 6

ความมุ่งหมายของการวิจัย 6

ความสำคัญของการวิจัย 7

ขอบเขตการวิจัย 7

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย 8

นิยามศัพท์เฉพาะ 11

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 13

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) 14

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (The Leadership of School Principal) 18

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (Conceptualization of Innovation) 22

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) 29

การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) 85

การฝึกอบรม (Training) 99

การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job learning) 107
การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) 111
โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program) 114
บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา 131
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 135
งานวิจัยในประเทศ 135
งานวิจัยต่างประเทศ 145
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 150
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 152
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 154
ระยะที่ 3 การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 160
ระยะที่ 4 การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 163
ระยะที่ 5 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 165
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 169
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 169
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 170
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 170
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 246
ความมุ่งหมายของการวิจัย 246
สรุปผล 247

อภิปรายผล 250
ข้อเสนอแนะ 270
บรรณานุกรม 273
ภาคผนวก 293
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 294
ภาคผนวก ข การหาคุณภาพเครื่องมือ 364
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 384
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เข้าร่วมการพัฒนา 389
ภาคผนวก จ คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 391
ภาคผนวก ฉ หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง 429
ประวัติผู้เขียน 433

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 34

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 35

ตาราง 3 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดความกล้าหาญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 47

ตาราง 4 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 58

ตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดความปรารถนาอย่างแรงกล้าของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 68

ตาราง 6 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างและขับเคลื่อนทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 80

ตาราง 7 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 81

ตาราง 8 การวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ 97

ตาราง 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ 120

ตาราง 10 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง 150

ตาราง 11 จำนวนโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค . 155

ตาราง 12 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 157

ตาราง 13 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 171

ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน 177

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบ 178

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านความกล้าหาญและรายตัวชี้วัด 179

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์และรายตัวชี้วัด 182

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าและรายตัวชี้วัด 184

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีมและรายตัวชี้วัด 186

ตาราง 20 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมเป็นรายองค์ประกอบ..... 189

ตาราง 21 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านความกล้าหาญและตัวชี้วัด..... 190

ตาราง 22 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์และตัวชี้วัด..... 190

ตาราง 23 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าและตัวชี้วัด 191

ตาราง 24 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีมและตัวชี้วัด 192

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 193

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบของโปรแกรมตามคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ..... 210

ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกรายข้อตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ..... 211

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ..... 212

ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 214

ตาราง 30 กำหนดการฝึกอบรม (Training) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 218

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบหลัก 220

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านความคิดสร้างสรรค์ 221

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม 224

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านความกล้าหาญ 227

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า 230

ตาราง 36 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบหลัก 232

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย จำแนกตามระดับการประเมิน 233

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย จำแนกตามการประเมินระดับปฏิกิริยา 234

ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย จำแนกตามการประเมินระดับการเรียนรู้ 235

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย จำแนกตามการประเมินระดับพฤติกรรม 237

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย จำแนกตามการประเมินระดับผลลัพธ์..... 239

ตาราง 42 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 241

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 แสดงแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 10

ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ 88

ภาพประกอบ 3 CEM model (Critical Event Model) 122

ภาพประกอบ 4 Training and HRD Model 124

ภาพประกอบ 5 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 195

ภาพประกอบ 6 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ไปใช้ 202

ภาพประกอบ 7 แนวทางการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา (Pre-enhanced development) 203

ภาพประกอบ 8 แนวทางการฝึกอบรม (Training) 204

ภาพประกอบ 9 แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job learning) 205

ภาพประกอบ 10 แนวทางการอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) 206

ภาพประกอบ 11 แนวทางการประเมินติดตามผลหลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 207

ภาพประกอบ 12 คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 209

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นแรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ อาทิ แรงขับเคลื่อนในระดับภูมิภาคซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจภายใต้กรอบความร่วมมือทวิภาคีและพหุภาคี เช่น การรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน การรวมกลุ่มของเอเชียตะวันออก รวมทั้งกระแสการเปลี่ยนแกนอำนาจจากภาครัฐและเอกชนสู่ภาคประชาชน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นบนโลก ภายใต้ทุนนิยมโลกที่ประเทศไทยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ รวมทั้งแรงกดดันจากภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตเช่นกัน อาทิ ความเหลื่อมล้ำของโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ที่ส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ ปัญหาวิกฤตด้านความมั่นคง ปัญหาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและครัวเรือน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ที่สามารถยกระดับการพัฒนาการศึกษาแบบก้าวกระโดด ซึ่งเสมือนหนึ่งเป็นสะพานเชื่อมและนำพาองค์ความรู้อันมากมายมหาศาล (พยัต วุฒิรงค์, 2557) ปัจจุบันองค์กรภาคธุรกิจ องค์กรภาครัฐ และองค์กรทางการศึกษาต่างต้องการผู้นำ (Leader) ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น (Leslie, 2009) ผู้นำที่เข้มแข็งถือว่าเป็นหัวใจขององค์กร เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ นำกลยุทธ์และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า การพัฒนาผู้นำยังคงเป็นเรื่องท้าทายสำคัญขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ในอนาคต (The Ken Blanchard Companies, 2010) ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องหาวิธีการใหม่เพื่อนำสู่การมีภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ (Raelin, 2015)

โลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีใหม่ได้ถูกพัฒนาและนำมาใช้มากกว่าแต่ก่อน จึงมีความจำเป็นต้องจัดการศึกษาเพื่อให้ประชากรสามารถอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ โดยใช้การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหานี้ (Saloner, 2011) ในยุคโลกาภิวัตน์ นวัตกรรม (Innovation) กลายมาเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโต ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและทรงคุณค่า (Hosmer, 2008) หลายองค์กรปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization) เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ เพื่อการเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการและการแก้ปัญหาของผู้รับบริการ (Beswick, 2015) นวัตกรรม

เป็นกระบวนการในการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าจากความคิด นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยคุณค่าที่เกิดจากนวัตกรรมนั้นอาจเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการแบบใหม่หรือเกี่ยวกับการสร้างสรรค์คุณค่าทางสังคม นอกจากนั้นนวัตกรรมยังเกี่ยวกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความตั้งใจในการใช้ความรู้ในการสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการอยู่รอดและการเจริญเติบโต มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ องค์กรต้องมีความตระหนักในเรื่องนวัตกรรม ต้องรู้วิธีการเปลี่ยนแปลงที่จะสามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ (Tidd and Bessant, 2014) กระบวนการเปลี่ยนแปลง การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสำคัญต่อองค์กรในการรับเทคโนโลยีหรือเทคนิควิธีการใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ หรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสำเร็จของธุรกิจระยะยาวขึ้นกับความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างกุญแจสำคัญในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้คือความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ การบริการหรือวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ขององค์กร นวัตกรรมเกิดจากกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และแนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหา (Dawson and Andriopoulos, 2014)

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอและจำเป็นในองค์กรสมัยใหม่ เช่น การปรับรูปแบบองค์กร การปรับโครงสร้าง การควบรวมกิจการ และความกดดันเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์และนวัตกรรม กล่าวได้ว่าความสามารถขององค์กรเพื่อจัดการให้เกิดศักยภาพด้านนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Anderson and Costa, 2010) นวัตกรรมเป็นสิ่งที่พบเห็นและเกี่ยวกับเราเสมอ เช่น บริษัทจำนวนมากดำเนินการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการดำรงอยู่และเติบโต องค์กรหรือบริษัทจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อเป็นนักนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ ความล้มเหลวขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอาจเกิดจากการขาดการกำกับของผู้บริหาร ขาดความชัดเจนในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ขาดกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่ดี ล้มเหลวในการแยกแยะระหว่างวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ไม่กล้าเสี่ยงและไม่อดทนต่อความล้มเหลวและไม่ตั้งใจในการส่งเสริมนวัตกรรม (Deschamps and Nelson, 2014) องค์กรในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ผู้ซึ่งรู้วิธีนำแนวคิดใหม่มาใช้เพื่อให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพและรับผิดชอบทุกส่วนขององค์กร และรับรู้ถึงความต้องการของตลาดและสังคมในอนาคต (Lyons, 2011 ; George, 2012) ผู้นำองค์กรต้องเรียนรู้ที่จะจัดการความท้าทายสถานการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้ ต้องสร้างบรรยากาศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ระบบเชิงนวัตกรรมเครื่องมือและการคิดเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต (Horth and Buchner, 2014) ผู้นำนวัตกรรมมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของทุกองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมและทีมนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้นำต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์และคิดเชิง

นวัตกรรมในการปรับปรุงพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กร (Mubarak, 2014 ; Marron and Cunniff, 2014 ; Zenger and Folkman, 2014) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการคิดนอกกรอบ เกิดบรรยากาศองค์กรที่นำสู่การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Spahr, 2014 ; Bagley, 2014) ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันของบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์ (Hill, 2016)

ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยนั้น ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญของประเทศไทยประการหนึ่งก็คือ การสร้างสรรค์นวัตกรรมยังมีปริมาณไม่มากนัก อันอาจเป็นเพราะการวิจัยและพัฒนาของไทยยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรหรือไม่ได้มีการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งหากเปรียบเทียบกับประเทศสิงคโปร์และประเทศเกาหลีใต้แล้ว จะเห็นได้ชัดเจนว่า สิงคโปร์และเกาหลีใต้มีการกำหนดนโยบายให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและมีการวางแผนเพื่อนำพาประเทศไปสู่การเป็นประเทศที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ในปัจจุบันหลายประเทศต่างก็หันมาให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม เนื่องจากเห็นแล้วว่าสามารถแก้วิกฤติการณ์และสร้างความยั่งยืนได้ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมจะส่งผลดีต่อประเทศชาติและผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและประเทศชาติในระยะยาวแล้ว ยังส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและประเทศชาติอย่างต่อเนื่องด้วย ดังนั้น ประเทศไทยจะต้องเร่งสร้างผู้นำด้านนวัตกรรมในทุกระดับ ทุกมิติของสังคม สร้างกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมทั้งระบบ เพื่อจะได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อประเทศชาติ ชุมชน สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2556)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งเป็นแผนระยะยาวจะเป็นแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งที่อยู่ในและนอกกระทรวงศึกษาธิการได้นำไปเป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาการศึกษาและการเรียนรู้สำหรับพลเมืองทุกช่วงวัย ตั้งแต่เกิดจนตลอดชีวิตให้บรรลุผลตามเป้าหมายของแผนฯ โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของแผนคือ การมุ่งเน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความเป็นพลวัตภายใต้สังคมแห่งปัญญา (Wisdom-based Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Lifelong Learning Society) และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive Learning Environment) เพื่อให้พลเมืองสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต นอกจากปัญหาวิกฤตของการศึกษาไทยที่สะสมมานาน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความแตกต่างของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระหว่างสถานศึกษา ปัญหาการอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ปัญหาความเหลื่อมล้ำในโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็กในชนบท ปัญหาการรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง แม้กระทั่งการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา

แต่ก็บริหารและจัดการที่ขาดความรับผิดชอบต่อผู้เรียน มุ่งผลิตในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพและผลิตกำลังคนไม่สนองตอบความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ ผู้สำเร็จการศึกษาขาดทักษะการคิดวิเคราะห์ การใช้เหตุผล และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลิตภาพของกำลังแรงงานภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ประเทศไทยกำลังเผชิญ ปัญหาของการศึกษาที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพติดยึดกับระบบความคิดแบบเดิม ไม่คิดออกนอกกรอบ ทำให้โครงสร้างและระบบการศึกษาก้าวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและไม่สามารถวิวัฒน์ตนเองให้พัฒนาไปสู่ระบบการศึกษาและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Growth) ที่พลเมืองส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง เพื่อให้พลเมืองสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมทั้งสามารถยกฐานะและชนชั้นทางสังคม อันจะนำไปสู่การสร้างความผาสุกร่วมกันในสังคมของชนในชาติ และลดความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้ของชนชั้นต่างๆ ในสังคมให้มีความทัดเทียมกันมากขึ้น เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศพัฒนาใน 15 ปีข้างหน้า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

หลายประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญกับพัฒนาการศึกษาและให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการและให้ความสำคัญกับผู้นำโรงเรียน (School Leadership) ผู้นำโรงเรียนต้องมีบทบาทมากกว่าการเป็นผู้บริหารเหมือนอดีตที่ผ่านมา ต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งโรงเรียนที่มีคุณภาพจะเกิดจากการมีผู้นำโรงเรียนที่มีคุณภาพซึ่งถือว่าเป็นกุญแจสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Schleicher, 2012) ผู้นำโรงเรียนต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดความเท่าเทียมและเสมอภาค สร้างบรรยากาศ สภาพองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของครูและผู้เรียนและให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (ETUCE, 2012) ผู้บริหารถูกมองว่ามีความสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นแกนหลักของทีมนำในโรงเรียน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Rice, 2010 ; Horng and Loeb, 2010) ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษหน้าจะต้องมีคุณสมบัติที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่คุณภาพการศึกษาและจัดการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง โดยผู้บริหารต้องมีศักยภาพในการรับรู้ เข้าใจ ตีความสิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้องแม่นยำและยืดหยุ่น ปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นลักษณะก่อความร่วมมือยืดหยุ่นคล่องตัว เปลี่ยนบทบาทตัวเองเป็นผู้สนับสนุนหรือเอื้ออำนวย เป็นผู้นำในการพัฒนาศักยภาพครู กระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ทีมงาน ต้องแสดงบทบาทผู้นำที่สำคัญของสังคมแห่งความรู้ (กนกอร สมปราชญ์, 2559)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ประเทศไทยได้มีความพยายามในการปฏิรูประบบการศึกษา ปฏิรูปการเรียนรู้และรูปแบบการบริหาร แต่การพัฒนาคุณภาพการศึกษายังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง และยังก่อให้เกิดวิกฤตที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (กนกอร สมปราชญ์, 2559) โดยรายงานการศึกษาช่วงที่ผ่านมาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาคือ ปัจจัยการจัดการที่เน้นบทบาทสำคัญของนวัตกรรม (Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle, 2011) การเรียนรู้ขององค์กร การจัดการทรัพยากรและภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง (Boerner and others, 2007) ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพองค์กร โดยมีคุณลักษณะเด่นในเรื่องการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ปัจจุบันพบว่า การบริหารงานในสถานศึกษายังขาดกระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2557) การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในฐานะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Hsiao and Chang, 2011)

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับร่วมกันถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ความได้เปรียบเพียงประการเดียวที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาวก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาผู้นำขององค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร รวมทั้งช่วยให้องค์กรโดยรวมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Robbins and Judge, 2011) การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นวิธีการที่เป็นระบบ และเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์กร และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น (Sapience Group, 2015) ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับมักถูกตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำและขาดความรับผิดชอบในฐานะผู้นำซึ่งผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารจะต้องตั้งใจผูกพัน และลงทุนด้วยเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยทันที ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้สูงขึ้น ไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น ผู้บริหารจะต้องรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การบริหารภาวะผู้นำ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการพัฒนาอาจทำได้โดยการฝึกอบรม การเรียนรู้จากการทำงานหรือการศึกษาดูงาน เป็นต้น (Alkin, 1992)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยซึ่งปัจจุบันปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาการศึกษาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและสภาพปัญหา จึงทำวิจัยในเรื่อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบและตัวชี้วัดอะไรบ้าง

2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร

4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร

5. การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ได้ผลเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. เพื่อศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. เพื่อออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นไปใช้

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม รวมทั้งแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

1. ทราบถึงองค์ประกอบ ตัวชี้วัด สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษา ที่จะใช้ผลการวิจัยนี้ในการวางแผนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือหรือประยุกต์ใช้โปรแกรมสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากนักวิชาการ ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (Deschamps, 2008 ; George, 2012 ; Baumgartner, 2012 ; Sloane, 2007 ; Bagley, 2014 ; Deschamps and Nelson, 2014 ; Spahr, 2014 and Perera, 2016)

1. ความกล้าหาญ (Courage)
2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)
4. การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and Steering Team)

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 5 ระยะ ดังต่อไปนี้

2.1 ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

2.2 ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,358 โรงเรียน

2.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูหัวหน้างานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 660 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling Technique)

2.3 ระยะที่ 3 การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

2.4 ระยะที่ 4 ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม คู่มือการใช้โปรแกรมและชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2.5 ระยะที่ 5 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประชากรที่นำโปรแกรมไปใช้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 60 คน และกลุ่มตัวอย่างที่นำโปรแกรมไปใช้ในระยะที่ 5 ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 8 คน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (Deschamps, 2008 ; George, 2012 ;

Baumgartner, 2012 ; Sloane, 2007 ; Bagley, 2014 ; Deschamps and Nelson, 2014 ; Spahr, 2014 and Perera, 2016) 1) ความกล้าหาญ 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้า และ 4) การสร้างและขับเคลื่อนทีม

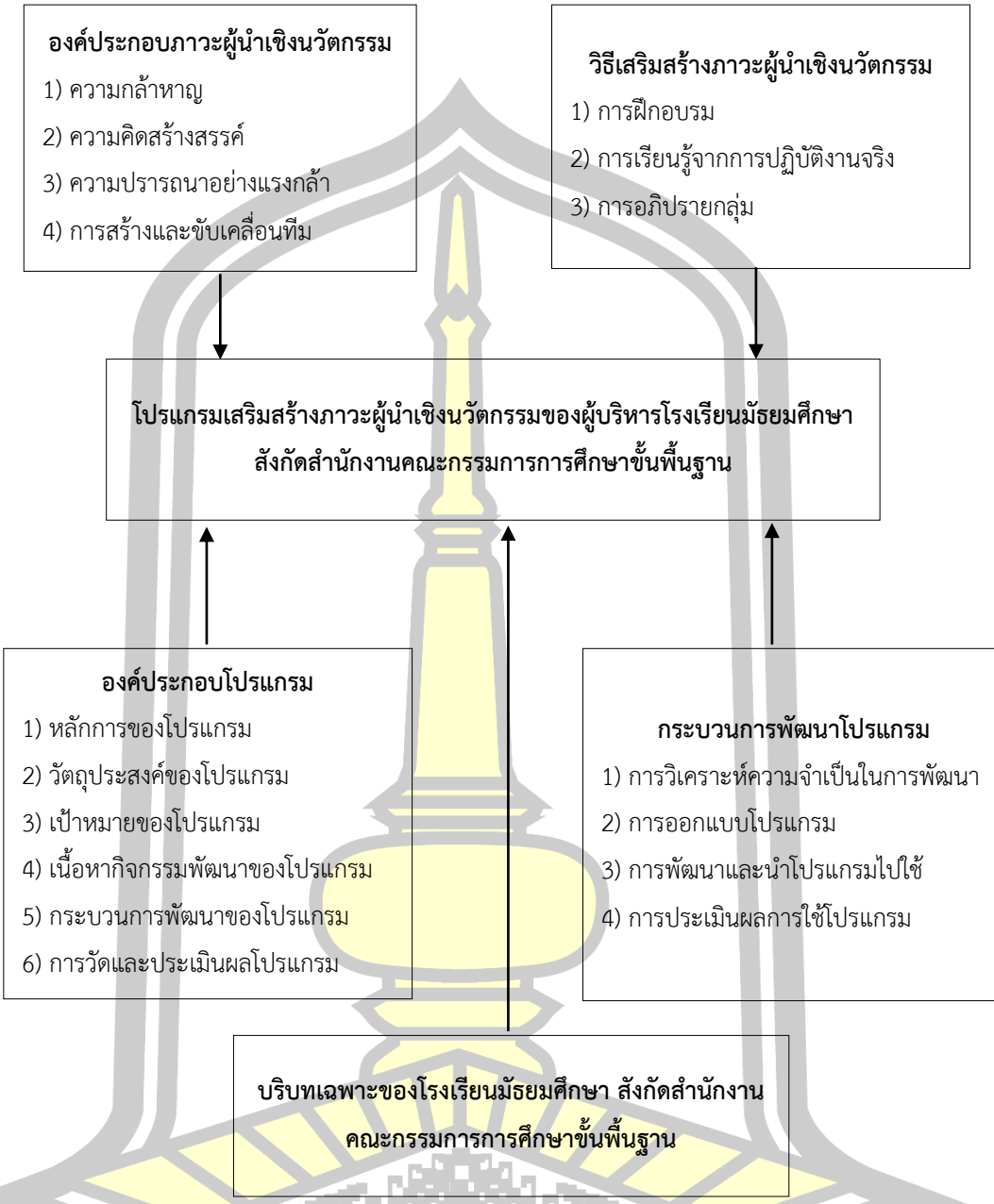
2. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ (McCauley, 1986 ; Wentling, 1992 ; Truelove, 1992 ; Wills, 1993 ; Bolam, 1994 ; DuBrin, 1995 ; DuBrin, 2004 ; วิเชียร วิทยอุดม, 2548 ; Sims, 2006 ; กวี วงศ์พุฒ, 2550 ; Mankin, 2009 and Dubrin, 2010) 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และ 3) การอภิปรายกลุ่ม

3. องค์ประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย (ธำรง บัวศรี, 2542 ; สุมิตรา พงศธร, 2550 ; Kanaya and others, 2005 ; Charney and Conway, 2005 ; Armstrong, 2010 ; Mondy. 2010 and Dyer and others, 2013) 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม 5) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

4. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย (รัชนี กัลยาวินัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล, 2545 ; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553 ; สุธินี ฤกษ์ขำ, 2557 ; Nadler, 1970 ; Barr and Keating, 1990 ; Delahaye, 2005 ; Swanson and Holton, 2009 ; Werner and DeSimone, 2010 and Barratt, 2014) 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนาและนำโปรแกรมไปใช้ และ 4) การประเมินผลการใช้โปรแกรม

จากกรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยนำมาใช้สำหรับร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 1

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว



ภาพประกอบ 1 แสดงแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ส่งอิทธิพลเพื่อให้บุคคลอื่นสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แนวทางใหม่ วิธีแก้ปัญหาใหม่ ซึ่งประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความคิดสร้างสรรค์ ความปรารถนาอย่างแรงกล้า และ การสร้างและขับเคลื่อนทีม

1.1 ความกล้าหาญ (Courage) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงออกถึง การยอมรับความเสี่ยง การตัดสินใจ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ความมั่นใจในตนเอง และการใส่ใจคนอื่น

1.2 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงออกถึง การคิดแตกต่าง การคิดหลากหลายแง่มุม แรงจูงใจ และจินตนาการ

1.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงออกถึง การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายชัดเจน รักการเรียนรู้ และความกระตือรือร้น

1.4 การสร้างและขับเคลื่อน (Building and Steering Team) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงออกถึง การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วม การกำหนดบทบาทสมาชิก การเคารพซึ่งกันและกัน การจัดการความขัดแย้งในทีม และความไว้วางใจ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่ใช้ในการเสริมสร้างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เกิดคุณลักษณะและพฤติกรรมส่งอิทธิพลเพื่อให้บุคคลอื่นสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แนวทางใหม่ วิธีแก้ปัญหาใหม่ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่ประกอบด้วย การฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และการอภิปรายกลุ่ม

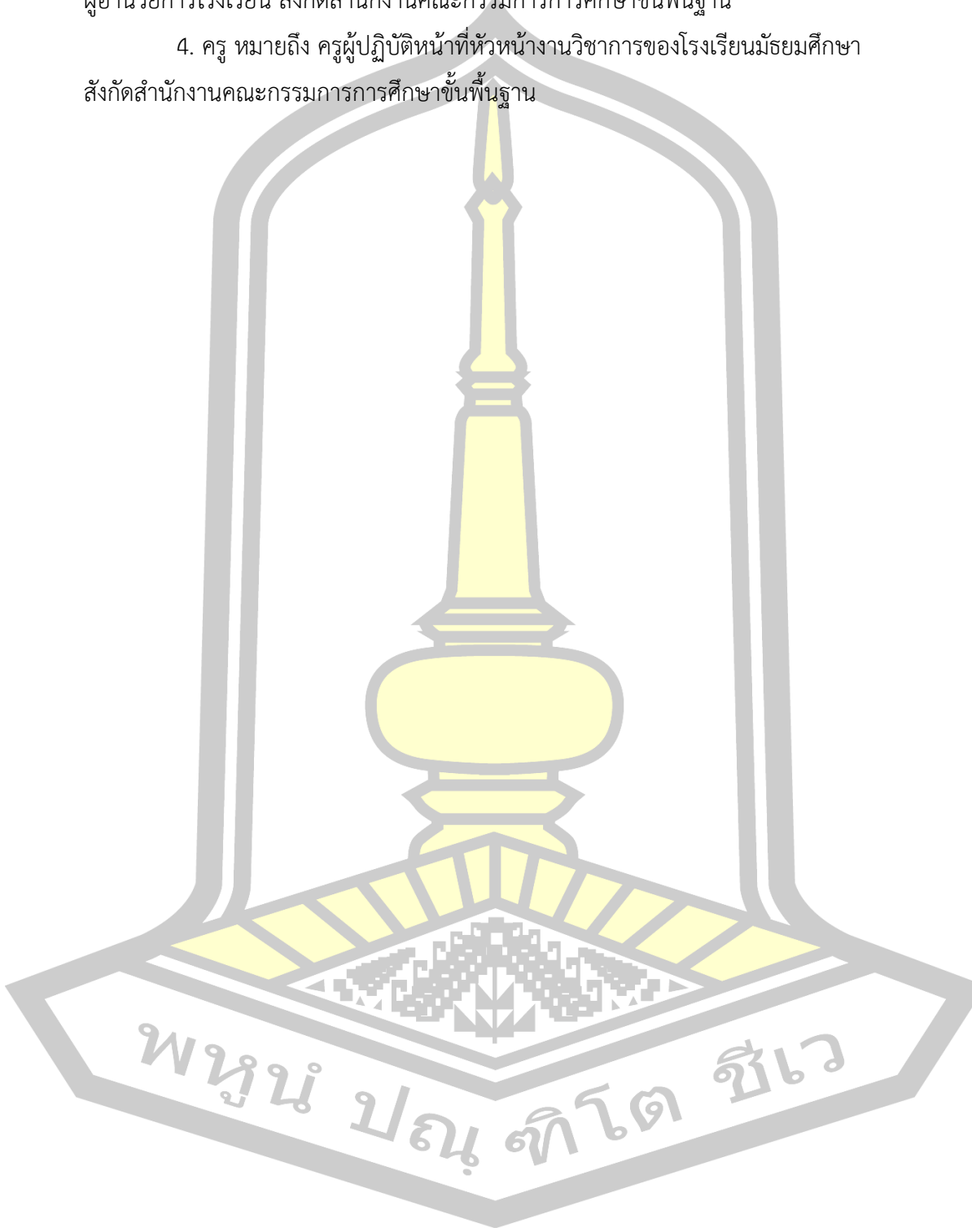
2.1 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาที่ประกอบด้วยกิจกรรมการบรรยาย (Lecture) การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study) การอภิปรายกลุ่ม (Discussion) การระดมความคิดเห็น (Brain Storming)

2.2 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Learning) หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้รับการพัฒนา โดยการนำความรู้ทางทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

2.3 การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ ประกอบด้วยกิจกรรม การสอนงาน (Coaching) การให้คำปรึกษา (Mentoring)

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ครู หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)
   1.1 ความหมายภาวะผู้นำ
   1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (The Leadership of School Principal)
3. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (Conceptualization of Innovation)
4. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)
   4.1 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
   4.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
5. การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)
6. การฝึกอบรม (Training)
7. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job learning)
8. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)
9. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program)
10. บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    11.1 งานวิจัยในประเทศ
    11.2 งานวิจัยต่างประเทศ

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

Stogdill (1974) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมที่มีอิทธิพลของบุคคลต่อผู้อื่นในการได้รับความร่วมมือให้ทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจเพื่อเป้าหมายความสำเร็จของกลุ่ม

Bass and Avolio (1990) ได้ให้ความหมายของภาวะความเป็นผู้นำที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ซึ่งสรุปออกมาในรูปแบบตามทัศนะต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของกระบวนการกลุ่ม 2) ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของบุคลิกภาพและผลลัพธ์ของบุคลิกภาพ 3) ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของการมีศิลปะที่ทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม 4) ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม 5) ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของการกระทำหรือพฤติกรรมการแสดงออก 6) ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของทักษะในการจูงใจผู้อื่น 7) ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของความสัมพันธ์เชิงอำนาจ 8) ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของบทบาทที่แตกต่างกัน 9) ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน 10) ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของการริเริ่มโครงการใหม่ การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 11) ภาวะความเป็นผู้นำในทัศนะของการใช้เป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

Yukl (1989) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กรอันเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเป้าหมาย การจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของกลุ่มและองค์กรที่ได้วางไว้

Hersey and Blanchard (1993) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลกระทำกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและพยายามให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนด

Koontz and Weihrich (2009) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำให้พวกเขาพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจและกระตือรือร้น

Northouse (2010) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการส่งอิทธิพล ปรากฏขึ้นในกลุ่มและเกี่ยวข้องกับการมีเป้าหมายร่วมกัน เป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการส่งอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือการแสดงออกที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ที่ผ่านมามีการพัฒนานิยามของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมากมาย บางนิยามมองว่าภาวะผู้นำเน้นที่กระบวนการกลุ่ม (Focus of Group Processes) โดยมีผู้นำเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมและกลุ่ม (Bass, 1985) มีการนิยามภาวะผู้นำในมุมมองด้านบุคลิกภาพ (Personality Perspective) ที่มองในเรื่องคุณลักษณะของบุคคลในการจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จ การนิยามภาวะผู้นำในมุมมองด้านการกระทำหรือพฤติกรรม (Act or Behavior) (Hughes, Ginnett and Curphy, 2009) บางนิยามมองในส่วนความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power Relationship) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม การนิยามในมุมมองกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational Process) และนิยามในมุมมองด้านทักษะ (Skill Perspective) (Northouse, 2010)

วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

การศึกษาเชิงคุณลักษณะเป็นรากฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่าคนที่เกิดมาพร้อมคุณลักษณะพิเศษจะทำให้พวกเขาเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ มีความเชื่อว่าผู้นำมีความแตกต่างในคุณลักษณะจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามคุณลักษณะประกอบด้วย ความฉลาด (Intelligence) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ความมุ่งมั่น (Determination) ความซื่อสัตย์ (Integrity) และความสามารถทางสังคม (Sociability) และยังพบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่เรียกว่า รูปแบบบุคลิกภาพ 5 ปัจจัย (Five-factors personality model) ที่ประกอบด้วย บุคลิกภาพความมุ่งมั่น (Extraversion) ความซื่อตรงยุติธรรม (Conscientiousness) ความใจกว้าง (Openness) ความอ่อนโยนน่าคบ (Agreeableness) และความมั่นคงในอารมณ์ (Neuroticism) (Goldberg, 1990) และบางงานวิจัยยังรวมถึงเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)

สรุปได้ว่า จุดเด่นของวิธีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมีความชัดเจนในเรื่องผู้นำที่มองว่าผู้นำเป็นคนพิเศษ มีการศึกษามายาวนาน มีผลวิจัยรองรับและสามารถนำไปเทียบเคียงเพื่อระบุความเป็นผู้นำและหาวิธีปรับปรุงประสิทธิภาพภาวะผู้นำ และวิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้ให้ความเข้าใจเชิงลึกขององค์ประกอบของผู้นำในกระบวนการภาวะผู้นำ และได้ให้ข้อเปรียบเทียบบางอย่างแต่ละบุคคลในการประเมินคุณลักษณะการมีภาวะผู้นำ

ในส่วนด้อยของการศึกษาเชิงคุณลักษณะ มีความผิดพลาดในการกำหนดนิยามของคุณลักษณะภาวะผู้นำ ความผิดพลาดในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบและวิธีการนี้ไม่เพียงพอในการเชื่อมโยงคุณลักษณะของผู้นำกับผลลัพธ์ด้านอื่น เช่น ประสิทธิภาพของกลุ่มและทีม และไม่สามารถใช้ประโยชน์จากวิธีการนี้เป็นส่วนในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะเป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่เสถียรมั่นคง ไม่ยืดหยุ่น ไม่ค่อยเกิดการเปลี่ยนแปลง

วิธีการศึกษาเชิงทักษะ (Skills approach)

Katz (1955) อธิบายไว้ว่า วิธีการศึกษาเชิงทักษะมองผู้นำเป็นศูนย์กลางโดยมุ่งสนใจในเรื่องสมรรถนะของผู้นำ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นกับทักษะพื้นฐาน 3 ประการคือ เทคนิค มนุษยสัมพันธ์และแนวคิด โดยความสำคัญของแต่ละทักษะขึ้นกับระดับการจัดการ ในการจัดการระดับล่างสุดทักษะด้านเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์จะสำคัญที่สุด การจัดการระดับกลางจะให้ความสำคัญเท่ากันทั้งสามทักษะ ระดับการจัดการบนสุดทักษะด้านแนวคิดและมนุษยสัมพันธ์จะสำคัญที่สุด

ในปี 1990 ได้มีการพัฒนารูปแบบทักษะ (Skill model) โดยมีองค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 5 องค์ประกอบคือ 1) สมรรถนะ 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล 3) ภาวะผู้นำ 4) ประสบการณ์ในอาชีพ และ 5) อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม สมรรถนะของผู้นำที่เป็นหัวใจของรูปแบบนี้คือ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะทางสังคมและทักษะความรู้ ซึ่งทักษะเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ รวมถึงความสามารถด้านองค์ความรู้ทั่วไป การตกผลึกองค์ความรู้ แรงจูงใจและบุคลิกภาพ ประสบการณ์ในอาชีพ และสิ่งแวดล้อมยังส่งผลต่อสมรรถนะผู้นำ (Mumford and others, 2000)

สรุปได้ว่า กรอบแนวคิดภาวะผู้นำตามมุมมองด้านทักษะมีข้อเด่นหลายประการ ลำดับแรกเป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้นำและเกิดการเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ที่เกิดประสิทธิภาพ การศึกษาด้านทักษะเกิดคุณค่ากับทุกคนและสามารถเรียนรู้และปรับปรุงได้ และได้ให้แผนที่ที่ซับซ้อนเพื่อให้การดำเนินการให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ บนพื้นฐานของรูปแบบนี้นักวิจัยสามารถวางแผนเพื่อศึกษากระบวนการภาวะผู้นำที่ซับซ้อน สุดท้ายการศึกษาด้านทักษะได้ให้โครงสร้างสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำและโปรแกรมพัฒนาในเรื่องการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การยุติความขัดแย้ง การฟัง และการทำงานเป็นทีม

ส่วนจุดด้อยของการศึกษาเชิงทักษะกล่าวคือ รูปแบบทักษะยังมีจุดอ่อนในเรื่องการทำนายผลที่ไม่สามารถอธิบายได้ว่าสมรรถนะของบุคคลนำสู่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร รูปแบบทักษะไม่ได้ยืนยันจากวิธีการศึกษาคุณลักษณะ แต่กระนั้นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลเช่น ความสามารถด้านการเรียนรู้ แรงจูงใจและบุคลิกภาพเป็นบทบาทใหญ่ในรูปแบบ

วิธีการศึกษาเชิงรูปแบบ (Style approach)

การศึกษาเชิงรูปแบบแตกต่างจากการศึกษาเชิงคุณลักษณะและทักษะ เพราะการศึกษาเชิงรูปแบบมุ่งศึกษาในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติมากกว่าสิ่งที่ผู้นำเป็น ผู้นำควรมีพฤติกรรมพื้นฐาน 2 อย่างคือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ ผู้นำจะรวมพฤติกรรมสองอย่างนี้ให้ส่งอิทธิพลต่อผู้อื่นได้อย่างไรถือว่าเป็นจุดเน้นของการศึกษาเชิงรูปแบบ ผลการศึกษาเชิงรูปแบบได้เริ่มจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน และงานของ Blake and Mouton

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้พัฒนาคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ที่ระบุโครงสร้างเริ่มต้นและการพิจารณากำหนดแกนพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งให้ผลคล้ายกันกับของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นในการผลิต (Productivity orientation) และที่มุ่งเน้นพนักงาน (Employee orientation) จากผลการศึกษานี้มีงานวิจัยเพื่อที่จะหาแนวทางสำหรับผู้นำในการผสานพฤติกรรมในงานกับพฤติกรรมความสัมพันธ์ เป้าหมายก็เพื่อค้นหากลุ่มของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สามารถอธิบายประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในทุกสถานการณ์

Blake and Mouton ได้พัฒนารูปแบบสำหรับการฝึกอบรมผู้จัดการ ซึ่งได้อธิบายผ่านตารางพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นในเรื่องผลลัพธ์และเรื่องคน ผู้นำได้ผสานผลความสอดคล้องในรูปแบบภาวะผู้นำ 5 รูปแบบคือ 1) อำนาจ-การปฏิบัติตาม (Authority-compliance) (9, 1) 2) การจัดการแบบลูกทุ่ง (Country-club management) (1,9) 3) การจัดการแบบอนาถา (Impoverished management) (1, 1) 4) การจัดการแบบกลางถนน (Middle of the road management) (5, 5) และ 5) การจัดการทีม (Team management) (9, 9)

สรุปได้ว่า การศึกษาเชิงรูปแบบมีจุดเด่นคือ มีงานวิจัยที่กว้างขวางกว่างานวิจัยเชิงคุณลักษณะและน่าเชื่อถือ วิธีการศึกษาเชิงรูปแบบเป็นสิ่งมีคุณค่าเพราะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในสองมิติหลักคือ เรื่องงานและความสัมพันธ์ ให้ประโยชน์ด้านแนวความคิดความเข้าใจในพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเอง ในส่วนเชิงลบนักวิจัยไม่สามารถรวมพฤติกรรมของผู้นำเข้ากับผลลัพธ์เช่น ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในงานและความสามารถในการผลิต ไม่สามารถระบุชุดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นสากลที่ส่งผลต่อเนื่องต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ และการศึกษาเชิงรูปแบบล้มเหลวในการสนับสนุนความคิดที่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นรูปแบบระดับสูง

วิธีการศึกษาเชิงสถานการณ์ (Situation Approach)

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์กล่าวถึงวิธีการที่ผู้นำสามารถจัดองค์กรที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสถานการณ์เฉพาะ ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ (Blanchard, Zigarim and Zigarim, 2000) คือ 1) S1 : สั่งการสูง-สนับสนุนต่ำ (Directing) 2) S2 : สั่งการสูง-สนับสนุนสูง (Coaching) 3) S3 : สั่งการต่ำ–สนับสนุนสูง (Supporting) และ 4) S4 : สั่งการต่ำ-สนับสนุนต่ำ (Delegating) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Leadership II : SLII) ได้อธิบายถึงระดับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันของระดับการพัฒนา เริ่มจาก D1 : สมรรถนะต่ำและข้อผูกพันสูง D2 : สมรรถนะกลางและข้อผูกพันต่ำ D3 : สมรรถนะกลางแต่ขาดข้อผูกพัน D4 : สมรรถนะสูงและข้อผูกพันสูง ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะเกิดเมื่อผู้นำสามารถวินิจฉัยระดับการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ของงาน และจากนั้นกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น

สรุปได้ว่าการศึกษาเชิงสถานการณ์มีจุดแข็งสำคัญ 4 อย่างคือ 1) เป็นมาตรฐานสำหรับฝึกอบรมผู้นำ 2) เป็นวิธีการเชิงปฏิบัติที่สามารถทำความเข้าใจและประยุกต์ใช้ได้ง่าย 3) มีข้อกำหนดชัดเจนสำหรับวิธีการที่ผู้นำควรปฏิบัติ และ 4) สามารถประยุกต์รูปแบบได้ในแต่ละสถานการณ์

ข้อด้อยของการศึกษาเชิงสถานการณ์กล่าวคือ วิธีการศึกษานี้ไม่มีงานวิจัยที่ชัดเจนที่จะแสดงถึงความสมเหตุสมผลและทฤษฎีที่สนับสนุนนี้ ส่งผลให้เกิดความคลุมเครือในแนวคิดของวิธีการในบางแง่มุมของภาวะผู้นำ ไม่ชัดเจนในการอธิบายถึงวิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงจากระดับข้อผูกพันและการพัฒนาต่ำสู่ระดับที่สูงขึ้น และรูปแบบนี้ไม่ได้ให้แนวทางสำหรับวิธีการที่ผู้นำสามารถใช้วิธีการนี้ในการจัดการกลุ่มตรงข้ามในบริบทหนึ่งๆ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (The Leadership of School Principal)

1. ความสำคัญของภาวะผู้นำต่อสถานศึกษา

สมยศ มีแจ้ง (2552) และ Ivancenich and others (2008) อธิบายว่า ต้องมุ่งเน้นการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิก ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียน ริเริ่มการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการใช้

เทคโนโลยี พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมนแห่งการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ และได้อธิบายถึงโมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ประกอบด้วย

1. ความสัมพันธ์ (Relationship) ที่เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่ผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่นการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร กระตุ้นให้แสดงบทบาทใหม่และสร้างโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ

2. พื้นที่การปฏิบัติ (Area of practice) ที่ประกอบด้วย

3. วัฒนธรรม (Culture) ที่ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมในทางบวก และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

4. ศาสตร์การสอน (Pedagogy) ผู้บริหารควรสร้างต้นแบบการปฏิบัติการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้เรียน แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำด้านวิชาการ ด้านการวางแผนและพัฒนา

5. ด้านระบบ (System) ผู้บริหารควรสร้างสรรค์ระบบและเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and Networks) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7. การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง

8. การแก้ปัญหา (Problem Solving) ผู้บริหารต้องนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร มีการแก้ปัญหาโดยใช้นวัตกรรมใหม่โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นหลัก

9. ด้านคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุนต่อการพัฒนาการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ในโรงเรียนคือ ผู้นำต้องนำโดยยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งต้องเป็นผู้นำและผู้สนับสนุน

กนกอร สมปราชญ์ (2559) อธิบายว่า จากการประเมินผลทางการศึกษาจากสถาบันวิชาการหลายสถาบันพบว่า มีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องเร่งปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากคุณภาพยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ในวันนี้ประเทศไทยต้องค้นหาแนวคิดใหม่ในการลงทุนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเร่งด่วน ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่

หลากหลายจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการแสวงหารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอีกประการหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรร่วมพลังปฏิบัติงานเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ผู้บริหารในอนาคตต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในคุณภาพการศึกษาและบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศในเชิงบวก ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

Sammons and others (1995) อธิบายว่า โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จอยู่ภายใต้การนำและการบริหารจัดการของผู้นำที่มีประสิทธิผล หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะทำให้ครูและนักเรียนถูกกระตุ้น จูงใจ โดยการส่งเสริม สื่อสารจากผู้บริหารให้ทุกคนเข้าใจและรู้วิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยทั่วไปนักการศึกษาเชื่อว่าผู้บริหารและผู้นำที่โดดเด่นมีภารกิจหลักสำคัญบทบาท ความรับผิดชอบในด้านการยกระดับคุณภาพผู้เรียน

Peterson and Hicks (1996) อธิบายว่าผู้นำต้องเปลี่ยนองค์กรให้เป็นชุมชน ส่งเสริมให้สมาชิกมีความเป็นผู้นำด้วยการมีเป้าหมายร่วมกัน ไว้วางใจกัน มีอิสระในการทำงาน เชื่อในความสามารถของแต่ละคน โรงเรียนในฐานะที่เป็นชุมชนจะใช้อิทธิพลที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในเชิงวิชาชีพ (Professional Relationship) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegiality Culture) และยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

Senge (2000) อธิบายไว้ว่า การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้นั้นจำเป็นต้องปรับภายในโรงเรียนในประเด็น การจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญต้องยอมรับถึงความหลากหลายของผู้เรียน สร้างความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง ทุกองค์ประกอบจะเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อกันตลอดเวลา มีการร่วมกันเรียนรู้เพื่อแสวงหาค้นคว้าทดลองหาทฤษฎีใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ทางการศึกษาที่เหมาะสม และการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางชุมชน

Sergiovanni (2001) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะสามารถจูงใจ ตัดสินใจ วางแผน กำหนดนโยบาย กระตุ้น ชี้นำให้สมาชิกร่วมกันปฏิบัติงานเต็มความสามารถ จนผลักดันให้สถานศึกษาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

The Wallace Foundation (2012) อธิบายว่า ในการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นผู้นำองค์กรจำเป็นต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำและต้องมีแนวทางในการนำที่มีประสิทธิผล เช่น การสร้างวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จ การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น การมุ่งการปรับปรุงการเรียนการสอน และการบริหารจัดการคนข้อมูลและกระบวนการ

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

2. การปฏิบัติการภาวะผู้นำ (Leadership Practice)

สำหรับการปฏิบัติการภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่ง Kouzes and Posner (2006) ได้เสนอไว้ว่ามี 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. เป็นแบบอย่างที่ดี (Model the way) ผู้นำมีความเชื่อ ค่านิยมแห่งตนชัดเจนและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร แสดงให้เห็นจุดยืนและแสดงออกโดยการกระทำเช่นนั้น (What do you stand for?)

2. สร้างแรงบันดาลใจไปสู่วิสัยทัศน์ (Inspire a shared vision) ผู้นำสื่อสารให้เห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ มีการนำเอาความคิด ความเชื่อ ความคาดหวัง รวมทั้งวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาหลอมรวมกัน

3. สร้างยุทธศาสตร์และกระบวนการที่ท้าทาย (Challenge the process) ผู้นำมองหาโอกาสเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม กล้าเสี่ยง ปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพ มีการเรียนรู้เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคต

4. เสริมพลังแก่กันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย เป็นการสร้างความร่วมมือทั้งในและนอกองค์กร สร้างความเชื่อมั่นศรัทธา ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการกระจายความเป็นผู้นำและมุ่งสู่การบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

5. กระตุ้นและเสริมพลังใจ เป็นการเสริมสร้างให้เกิดพลังเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศของสมาชิก ทุกคนเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จ ให้คุณค่ากับทุกๆ คน

DoDEA (2014) ได้นำเสนอเครื่องมือการประเมินเรื่อง Instructional Leadership: Self-Assessment and Reflection Continuum เป็นเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท 4 ด้านหลัก ดังนี้

1. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแล ด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ และการประเมินผลได้แก่ การให้คำแนะนำ

แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนให้การเรียนการสอนที่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน

2. มีการนำรูปแบบทางดิจิตอลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิตอลอย่างมีประสิทธิผล และใช้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิตอลมาใช้

3. ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง แล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง

4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการสอน และการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือยืดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น และออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพและเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต

สรุปได้ว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรปฏิบัติได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร มีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกเพื่อบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน สร้างกระบวนการที่ท้าทายเพื่อการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดนวัตกรรม สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา การกระจายภาวะผู้นำสู่ทีมงาน และมีการกระตุ้นเสริมกำลังใจให้ทุกคนในองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (Conceptualization of Innovation)

ปัจจุบันและอนาคตกระแสแห่งความคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (Innovation) ได้เข้ามามีอิทธิพลและมีบทบาทอย่างมากต่อมนุษย์และสังคม หลายแนวคิดที่เกี่ยวกับนวัตกรรม เชื่อว่านวัตกรรมเป็นปรากฏการณ์ทางความคิดที่มุ่งหมายสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ หรือถือเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการผลิตสินค้าใหม่ ๆ เพื่อสร้างความสนใจจากลูกค้า หากแต่บทนิยามความเป็นนวัตกรรมมิใช่เพียงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เท่านั้น นวัตกรรมมีความหมายที่กว้างยิ่งกว่านั้น ดังนั้นจึงมีนักคิด นักวิชาการในศาสตร์ต่าง ๆ นำหลักการสร้างและพัฒนานวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ในศาสตร์ของตน ทำให้

นักวิชาการทั้งหลายเหล่านั้นได้ให้บทนิยามความเป็นนวัตกรรม ประเภทปัจจัยที่ทำให้เกิดนวัตกรรม รวมไปถึงการนำหลักการนวัตกรรมไปใช้แตกต่างกันออกไปตามแต่ละแขนงวิชา

องค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันต้องพบกับการแข่งขันที่มีความรุนแรง ความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการไหลเวียนของสารสนเทศและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้มีความสนใจนวัตกรรมในฐานะองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Read, 2000) การจะศึกษาผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กร จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงแนวคิดสำคัญในเรื่องของนวัตกรรมด้วย เพราะเนื่องจากนวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่มีนักคิด นักวิชาการได้สร้างแนวคิดไว้หลากหลาย จึงต้องทำความเข้าใจในทุกแนวคิด เพื่อที่จะเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์กรทั้งหลายเล็งเห็นว่าแนวคิดใดที่สมควรจะเลือกเป็นแบบอย่างในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้ในเรื่องของบริบทขององค์กร ย่อมเป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาควบคู่กันเพราะการพัฒนากลยุทธ์บนพื้นฐานของการนำแนวคิดในเรื่องนวัตกรรมมาใช้ จำเป็นต้องเข้าใจในสภาวการณ์ขององค์กร อันได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอยู่ สมรรถนะทั้งหลักและรองที่องค์กรเป็นอยู่หรืออยากให้เป็น รวมทั้งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีในองค์กรเพราะการพัฒนานวัตกรรมให้มีในองค์กรได้นั้น จะต้องมาจากการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดกับบุคลากรเสียก่อนจึงจะสามารถพัฒนาให้ยั่งยืนได้ในองค์กรต่อไป ดังนั้น จึงต้องทำการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหานวัตกรรม ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของนวัตกรรม

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของนวัตกรรม ดังนี้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547) ให้ความหมายนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ การผลิต การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ ในเชิงเศรษฐศาสตร์ถือได้ว่า นวัตกรรมเป็นการนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

กองทุนพัฒนานวัตกรรม (2547) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) ให้ความหมายว่านวัตกรรม หมายถึง ความคิดใหม่ วิธีใหม่ การประดิษฐ์สิ่งใหม่ ซึ่งรวมแล้วจัดได้ว่าเป็นความแปลกใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่เป็นสิ่งใหม่และองค์กรยอมรับเอาไปใช้

Rogers and Shoemaker (1971) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมเป็นความรู้ วิธีปฏิบัติหรือวัตถุที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับตนเอง ถึงแม้ว่าสิ่งดังกล่าวได้รับการนำไปใช้หรือปฏิบัติจนผ่านช่วงเวลาหนึ่งไปแล้ว แต่ถ้ายังคงมีความรู้สึกว่าใหม่ในบุคคลใดแล้ว ก็ยังคงเรียกว่านวัตกรรม

Rogers (1983) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) ว่า นวัตกรรม คือ ความคิด การกระทำ หรือวัตถุใหม่ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคน หรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในสังคม (Innovation is a new idea, practice or object, that is perceived as new by the individual or other unit of adoption)

Drucker (1985) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมในมุมมองที่เกี่ยวของกับผู้ประกอบการ ว่า นวัตกรรม คือ เครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากของคู่แข่ง นวัตกรรมเป็นความสามารถที่ถูกแสดงออกมาในรูปแบบของการฝึกฝน ศักยภาพในการเรียนรู้ และการนำไปปฏิบัติได้จริง

Porter (1990) ให้ความหมายว่า นวัตกรรมคือสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน และมองนวัตกรรมในความหมายที่กว้าง โดยรวมเอาเทคโนโลยีใหม่และแนวทางในการทำสิ่งต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน

สรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง แนวคิด วิธีการหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

2. ความสำคัญของนวัตกรรม

Shoonhoven and others (1990) อธิบายว่านวัตกรรมทำให้เกิดการแนะนำสินค้าและเทคโนโลยีใหม่ และทำให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่าง ปรับตัวและนำเสนอองค์กรในรูปแบบใหม่

Johnson and others (1997) อธิบายว่า นวัตกรรมทำให้เกิดข้อได้เปรียบทำให้องค์กรอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

Tushman and O’reilly III (1997) อธิบายว่า ความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายด้านนวัตกรรมในระดับองค์กรเพื่อสร้างความสามารถที่นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

Eisenhardt and Brown (1999) อธิบายว่า นวัตกรรมถูกใช้เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า นวัตกรรมจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการสร้างความแตกต่างขององค์กรและเกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน

3. ลักษณะของนวัตกรรม

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2543) ได้อธิบายถึงลักษณะของนวัตกรรมสามารถแบ่งลักษณะของนวัตกรรมออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 มีการประดิษฐ์คิดค้น (Innovation) หรือเป็นการปรุงแต่งของเก่าให้เหมาะสมกับกาลสมัย

ระยะที่ 2 พัฒนาการ (Development) มีการทดลองในแหล่งทดลองจัดทำอยู่ในลักษณะของโครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project)

ระยะที่ 3 การนำเอาไปปฏิบัติในสถานการณ์ทั่วไป ซึ่งจัดว่าเป็นนวัตกรรมขั้นสมบูรณ์

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

นวัตกรรมจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) และสามารถนำสิ่งใหม่ ๆ นั้นไปประยุกต์ให้ให้เกิดขึ้นกับตนเอง หน่วยงาน และองค์กรต่อไป โดย เสน่ห์ จุ้ยโต (2546) ยังได้เสนอสูตรของนวัตกรรมไว้ว่า

Innovation = Invention + Application

จากสูตรจะเห็นได้ว่า การจะเกิดนวัตกรรม (Innovation) ได้นั้น จะต้องมีการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) ขึ้นมาก่อน หากแต่สิ่งที่คิดมาใหม่นั้นใช่ว่าจะเป็นนวัตกรรมได้เลย หากแต่ต้องมีการประยุกต์ใช้สิ่งใหม่นั้น และการประยุกต์ใช้จะต้องสร้างประโยชน์ให้กับผู้ใช้ด้วยจึงจะสามารถเรียกสิ่งประดิษฐ์ใหม่นั้น ว่าเป็นนวัตกรรมได้

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2546) ได้ให้เกณฑ์การพิจารณาลักษณะใดเป็นนวัตกรรมไว้ 4 ประการ คือ 1) นวัตกรรมจะต้องเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมด หรือบางส่วนอาจเป็นของเก่าใช้ไม่ได้ผลในอดีต แต่นำมาปรับปรุงใหม่ หรือเป็นของปัจจุบันที่เรานำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น 2) มีการนำวิธีการจัดระบบมา

ใช้ โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนข้อมูลที่นำเข้าไปในกระบวนการและผลลัพธ์โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสมก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลง 3) มีการพิสูจน์ด้วยการวิจัยหรืออยู่ระหว่างการวิจัยว่า “สิ่งใหม่” นั้นจะช่วยแก้ปัญหาและการดำเนินงานบางอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม 4) ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบันหาก “สิ่งใหม่” นั้นได้รับการเผยแพร่และยอมรับจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ดำเนินอยู่ในขณะนั้นไม่ถือว่าสิ่งใหม่นั้นเป็นนวัตกรรมแต่จะเปลี่ยนสภาพเป็นเทคโนโลยีอย่างเต็มที่

Rogers (1983) อธิบายว่า การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขา ดังนั้นนวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งของความใหม่ (Newness) อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย สิ่งใหม่ ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริงๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิด หรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้นนวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้ 1) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย 2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ 3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

สรุปได้ว่า ลักษณะของนวัตกรรมเป็นสิ่งที่รับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ หรือการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดความใหม่จากเดิมและมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งนวัตกรรมจะเป็นกระบวนการ ใช้เวลาในการบ่มเพาะและมีโอกาสและความน่าจะเป็นในการเกิดขึ้น

4. ประเภทของนวัตกรรม

นวัตกรรมสามารถแบ่งออกได้หลายแบบขึ้นกับกรอบการพิจารณาและวัตถุประสงค์การนำไปใช้ ดังนี้ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2544)

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาดนวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลก ต่อประเทศ ต่อองค์กร หรือแม้แต่ต่อตัวเราเอง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ แบ่งได้ 2 แบบ คือ 1) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) หรือสินค้าทั่วไป (Goods) เช่นรถยนต์รุ่นใหม่ สตรอเบอร์รี่ไร้เมล็ด โทรทัศน์ระบบ High Definition (HDTV) เครื่องเล่น Digital Video Disc (DVD) เป็นต้น 2) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) หรือการบริการ (Service) เช่น แพ็คเกจทัวร์อนุรักษ์ธรรมชาติ ระบบ Tele-Banking การให้บริการอินเตอร์เน็ต การให้บริการที่ปรึกษาเฉพาะด้านเป็นต้น

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม นวัตกรรมกระบวนการ

แบ่งได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี (Technological Process Innovation) เป็นสินค้าทุนที่ถูกใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งหน่วยของ Real Capital หรือ Material Goods ซึ่งถูกปรับปรุงขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้ ซึ่งก่อนหน้านั้นเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น หุ่นยนต์อุตสาหกรรม เมื่อถูกผลิตขึ้นมาจะถือว่าเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และเมื่อถูกนำไปใช้ในโรงงานผลิตรถยนต์จะถือว่าเป็นนวัตกรรมกระบวนการ เป็นต้น 2) นวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร (Organizational Process Innovation) เป็นขบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถนะของการจัดการองค์กรให้สูงขึ้น โดยใช้การลองผิดลองถูกและการเรียนรู้จากการลองทำด้วยตนเอง โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำวิจัยและพัฒนาเพียงอย่างเดียว เช่น Just In Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Lean Production เช่น โรงพยาบาล Karolinska ในกรุงสตอกโฮล์ม ประเทศสวีเดนสามารถลดเวลาในการรอตรวจรักษาของผู้ป่วยลงได้กว่าร้อยละ 75 โดยการจัดรูปแบบขององค์กรใหม่ซึ่งเน้นหนักในด้านคุณภาพ ความรวดเร็วและประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า นวัตกรรมสามารถแบ่งออกได้หลายแบบขึ้นกับกรอบการพิจารณาและวัตถุประสงค์การนำไปใช้ซึ่งแบ่งเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ทั้งจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ และนวัตกรรมกระบวนการ เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม นวัตกรรมกระบวนการแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมกระบวนการองค์กร

5. ที่มาของนวัตกรรม

สุกิตติ เอื้อมหเจริญ (2547) กล่าวถึงจุดกำเนิดของนวัตกรรมที่ทำให้เกิดสินค้าหรือบริการที่มีความแปลกใหม่และหลากหลายนั้น ถือว่ามาจากหลายมุมมองด้วยกัน ได้แก่

1. มุมมองจากด้านผู้ผลิต (Firm Vision) มุมมองนี้จะอยู่บนพื้นฐานของความใหม่ที่เกิดขึ้นกับผู้ผลิตอย่างเดียว แต่ไม่ใหม่ในตลาดหรือเรียกว่าไม่เคยเกิดสินค้าเหล่านั้นในบริษัทของผู้ผลิตเลย เป็นเพียงแค่ปรับปรุงดัดแปลงให้แตกต่างหรือที่เรียกว่า ก๊อปปี้กึ่งมอดิฟายด์โดยจุดประสงค์ของมุมมองนี้ก็คือ การกลายเป็นที่ยอมรับได้ง่าย และรวดเร็วจากผู้บริโภคโดยไม่ต้องออกแรงหรือจ่ายค่าเข้าตลาด

2. มองจากด้านของสินค้า (Product Vision) จะคำนึงถึงพฤติกรรมการใช้ของผู้บริโภคที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและหาความแปลกใหม่เสมอ โดยเน้นที่ลักษณะเฉพาะของสินค้านั้น ๆ (Unique Feature) สินค้านวัตกรรมในข้อนี้ยังถูกจัดแบ่งออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

2.1 นวัตกรรมแบบต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นกว่าเก่าในปัจจุบันเพื่อตอบสนองและสร้างความตื่นเต้นต่อกลุ่มผู้บริโภคขาประจำด้วย แต่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ผู้บริโภคในการใช้สินค้านั้น ๆ เช่น Remote control กับโทรทัศน์ ยาสีฟันสูตรพิเศษต่าง ๆ หรือเครื่องยนต์ของรถรุ่นใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็น V-tec หรือ Common Rail

2.2 นวัตกรรมแบบต่อเนื่องและลื่นไหล เป็นการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นเหมือนข้อ (1) แต่มีการกระทบถึงพฤติกรรมผู้บริโภคบ้างเล็กน้อย โดยอาจจะนำเสนอสินค้าใหม่ ๆ เข้ามาและเปลี่ยนแปลงเพื่อปิดจุดบอดของสินค้าหรือแทรกช่องว่างเข้ามาใหม่ เช่น โทรทัศน์ กระเป๋าหิ้ว ผ้าอ้อมแบบใช้แล้วทิ้ง น้ำยาลบคำผิด โทรศัพท์มือถือที่มีระบบถ่ายภาพนิ่งและวิดีโอเป็นต้น

2.3 นวัตกรรมแบบไม่ต่อเนื่องและฉับพลัน เป็นการนำสินค้าเข้ามาเพิ่มการดำเนินชีวิตให้มากหรือดีขึ้น โดยผู้บริโภคจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยทำมา เพื่อให้ตัวเองยอมรับและปรับเข้ากับสินค้าใหม่นี้ เช่น การมีเครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กที่มีทุกระบบการสื่อสารในตัว เช่น อินเทอร์เน็ต Wireless Wifi ต่าง ๆ หรือระบบดาวเทียมทางไกลที่ทำให้เกิดการเรียนแบบ E-Learning ขึ้น

3. มุมมองจากด้านตลาด (Market Vision) มุมมองนี้จะยึดถือผู้บริโภคเป็นหลัก โดยถือว่า ถ้าผู้บริโภครู้สึกว่าสินค้าชิ้นนั้นมีความใหม่ต่อตัวเอง และที่สำคัญคือไม่เคยเห็นมาก่อน จึงจะเรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางการตลาด ซึ่งมีข้อกำหนดว่าถ้าใหม่ก็ต้องใหม่แบบมีน้อยในตลาด เมื่อเทียบกับตลาดเดิมหรือมีคนรู้จักน้อย เพราะเพิ่งถูกแนะนำให้รู้จักในตลาดในช่วงระยะสั้น ๆ เช่น สินค้าประเภทโทรศัพท์มือถือที่มีลูกเล่นหลากหลายมากขึ้น

4. มุมมองจากผู้บริโภค (Consumer Vision) ความแตกต่างจะอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงลักษณะจำเพาะของสินค้า (Product Feature) แต่สำหรับมุมมองจากผู้บริโภคนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยความคิดความเข้าใจของผู้บริโภคที่มีต่อตัวสินค้า ซึ่งถูกเสนอผ่านในมุมมองของสื่อโฆษณาหรือกลยุทธ์ทางการตลาดที่กำหนดให้แก่ผู้บริโภคเอง อันที่จริงแล้วสินค้านวัตกรรมต่าง ๆ ที่เกิดมานั้น มีพื้นฐานมาจากแหล่งเดียวกันคือ มันสมองของมนุษย์ ที่จะทำการนึกฝันจินตนาการไปเรื่อย ๆ ไม่หยุดหย่อน ซึ่งเชื่อหรือไม่ว่าความคิดเพี้ยน ๆ ของคนเราสามารถเอามาทำเงินทำกำไรได้มากมายมหาศาลมามากแล้ว

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค (2549) กล่าวเพิ่มเติมในบทความเรื่อง นวัตกรรม ติดอาวุธกลยุทธ์ทางการแข่งขันไว้ว่า แหล่งที่มาของนวัตกรรม มีแหล่งที่มาจาก

1. นวัตกรรมที่มาจากการคิดค้นภายในกิจการ (Closed Innovation) ซึ่งมักเป็นแหล่งที่มาเบื้องต้นของแนวคิดใหม่ในสินค้าบริการดังกล่าว โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานในการวิจัยและพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและจัดหาผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ดังกล่าวเข้ามาช่วยทำการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานใหม่ ๆ เพื่อที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการของกิจการด้วย ซึ่งการเกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้นโดยทั่วไปมักต้องมาจากการกระตุ้นนวัตกรรม โดยการใช้นวัตกรรมในองค์กรเป็นกลไกในการผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดของ

องค์กรมีความตื่นตัวในการสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ขึ้นมา และนำแนวคิดดังกล่าวไปผสมผสานกับสินค้าและบริการของกิจการเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

2. นวัตกรรมที่มาจากการเชื่อมโยงต่อภายนอกองค์กร (Open innovation) แหล่งที่สองของนวัตกรรมที่เป็นแหล่งที่มีความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน นั่นคือ การที่กิจการมีการเปิดกว้างในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมา ไม่เพียงแต่จากการคิดค้นของบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอกอีกด้วย ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะทำให้ได้แนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและหลากหลายกว่า โดยทำการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และรับเทคโนโลยีจากภายนอกองค์กร และเป็นการไม่จำกัดแนวคิดหรือความเชี่ยวชาญอยู่เฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น วิธีการดังกล่าว เช่น การซื้อเทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่จากองค์กรภายนอก การร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ กับองค์กรอื่น ๆ การเข้าทำการลงและ/หรือเข้าซื้อกิจการในหน่วยงานขององค์กรอื่น การจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นต้น

สรุปได้ว่า นวัตกรรมมีที่มาหรือเกิดจากมุมมองด้านผู้ผลิต มุมมองนี้จะอยู่บนพื้นฐานของความใหม่ที่เกิดขึ้นกับผู้ผลิตอย่างเดียวด้านผลิตภัณฑ์ มุมมองด้านการตลาด มุมมองนี้จะยึดถือผู้บริโภคเป็นหลักโดยถือว่า ถ้าผู้บริโภครู้สึกว่าสินค้าชิ้นนั้นมีความใหม่ต่อตัวเอง และที่สำคัญคือไม่เคยเห็นมาก่อนจึงจะเรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางการตลาด มุมมองด้านผู้บริโภค จะเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยความคิดความเข้าใจของผู้บริโภคที่มีต่อตัวสินค้า และนวัตกรรมที่เกิดจากการคิดค้นภายในองค์กรและการเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดนวัตกรรมกับภายนอกองค์กร

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)

ในห้วงแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หลายองค์กรกล่าวถึงการเตรียมความพร้อมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศชาติ ระดับองค์กรและระดับบุคคล แม้แต่รัฐบาล และหน่วยงานภาครัฐก็ได้แสดงให้เห็นถึงความตื่นตัว มีการประชุมเพื่อวางแผนบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ อย่างจริงจัง ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่น่ายินดี เพราะมิฉะนั้นประเทศของเราคงไม่สามารถปรับตัวรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และคงจะไม่สามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการเข้าร่วม AEC ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยนั้น ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญของประเทศไทยประการหนึ่ง ก็คือ การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) ยังมีปริมาณไม่มากนัก อันอาจเป็นเพราะการวิจัยและพัฒนา (R & D) ของไทยยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรหรือไม่ได้มีการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งหากเปรียบเทียบกับประเทศสิงคโปร์และประเทศเกาหลีใต้แล้ว

จะเห็นได้ชัดเจนว่า สิงคโปร์และเกาหลีใต้มีการกำหนดนโยบายให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและมีการวางแผนเพื่อนำพาประเทศไปสู่การเป็นประเทศที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน จนในปัจจุบัน ทั้งสิงคโปร์และเกาหลีใต้ได้รับความสำเร็จจากการปรับเปลี่ยน (Transform) นี้เป็นอย่างยิ่ง และได้รับการยอมรับจากนานาประเทศ โดยบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ BCG ซึ่งเป็นผู้จัดอันดับสุดยอดประเทศนวัตกรรมชั้นนำของโลกได้จัดอันดับให้ ประเทศสิงคโปร์ได้อันดับหนึ่ง และประเทศเกาหลีใต้ได้อันดับสอง ทำให้สิงคโปร์เป็นประเทศที่สร้างนวัตกรรมสูงที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ในขณะที่เกาหลีใต้ก็เป็นศูนย์กลางการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สำคัญของโลกเช่นกัน และในปัจจุบันหลายประเทศต่างก็หันมาให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมบ้าง เนื่องจากเห็นแล้วว่าสามารถแก้วิกฤติการณ์และสร้างความยั่งยืนได้ (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2556)

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมจะส่งผลดีต่อประเทศชาติและผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและประเทศชาติในระยะยาวแล้ว ยังส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและประเทศชาติ อย่างต่อเนื่องด้วย ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าร่วม AEC รวมทั้งเวทีการค้าโลก ประเทศไทยจะต้องเร่งสร้างผู้นำด้านนวัตกรรมในทุกระดับเพื่อจะได้พร้อมรับมือกับระบบการค้าเสรีที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงจะได้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ทั้งในอาเซียนด้วยกัน และในภูมิภาคอื่น ๆ ของโลก ดังนั้นปัญหาสำคัญเร่งด่วนของไทยคือทำอย่างไรให้ทุกคนในสังคมไทยเห็นความสำคัญของการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม เพื่อนำพาประเทศไปสู่การเป็นประเทศนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำตอบก็คือเราต้องเสริมสร้างให้มีผู้นำด้านนวัตกรรมในทุกมิติของสังคม เพราะจะเป็นวิถีทางในการสร้างกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมทั้งระบบ จะได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อประเทศชาติ ชุมชน สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง โดยขั้นตอนแรกควรจะเริ่มต้นที่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ หรือความเชื่อที่ส่งผลต่อพฤติกรรม (Mindset) ของบุคคลก่อน เพื่อให้มีการคิดอย่างสร้างสรรค์ในเชิงบวก (Positive Creative Thinking) จะได้สร้างบรรยากาศให้เกิดการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) มากกว่าที่จะคิดเพื่อบริหารจัดการนวัตกรรม (Management of Innovation) และหากเราสามารถคิดเชิงนวัตกรรมได้ จะส่งผลต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมของสังคมไทยให้นำไปสู่การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมในที่สุด (พยัต วุฒิรงค์, 2557)

ผู้นำนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการของนวัตกรรม ในบางกรณีมีหน้าที่ในการสร้างความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการสร้างแนวคิดใหม่และนำสู่การพัฒนา สร้างสรรค์ผลผลิตหรือวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) มีนักวิชาการได้อธิบายถึงความหมายไว้ และขอนำเสนอ ดังนี้

Deschamps (2008) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่

Weiss and Legrand (2011) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่ซับซ้อนแล้วค้นพบแนวทางดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน

Horth and Vehar (2014) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการสำหรับสร้างทิศทาง การจัดตำแหน่งและความมุ่งมั่นที่จำเป็นที่จะสร้างและใช้สิ่งใหม่ที่เพิ่มมูลค่า

Horth and Buchner (2014) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า หมายถึง เป็นการนำเอาความคิดและการกระทำที่แตกต่างในวิธีการนำและการจัดการเกี่ยวกับงานเพื่อเปลี่ยนบทบาทและรูปลักษณ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำส่งอิทธิพลเพื่อให้บุคคลอื่นสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แนวทางใหม่ วิธีแก้ปัญหาใหม่

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการที่กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และขอนำเสนอ ดังนี้

Sloane (2007) ได้ให้คำแนะนำสำหรับการเป็นผู้นำนวัตกรรมว่าควรมีคุณลักษณะ 1) มีวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง (Have a Vision for Change) 2) ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง (Fight the fear of change) 3) คิดเช่นเจ้าของกิจการ (Think like a venture capitalist) 4) มีแบบแผนการเสนอแนะเป็นพลวัต (Have a dynamic suggestions scheme) 5) ออกนอกกฎเกณฑ์ (Break the rules) 6) ให้ทุกคนมีสองงาน (Give everyone two jobs) 7) ความร่วมมือ (Collaborate) 8) ยอมรับความผิดพลาด (Welcome failure) 9) สร้างต้นแบบงาน (Build prototypes) และ 10) มีความหลงใหลในสิ่งที่ทำ (Be passionate)

Deschamps (2008) อธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 1) การผสานความคิดสร้างสรรค์กับกระบวนการ (Combination of creativity and process discipline) 2) ยอมรับความไม่แน่นอน (Acceptance uncertainty) 3) ยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลว (Acceptance risk and failure) 4) มีความหลงใหลในนวัตกรรม (Passion for innovation) 5) มองหาเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ (Search for external technology and idea)

6) มีความกล้าหาญเด็ดขาด (Courage) และ 7) มีความสามารถในการสร้างและขับเคลื่อนทีม (Talent for building and steering team)

George (2012) อธิบายว่า เพื่อที่จะสามารถเอาชนะอุปสรรคหรือปัญหาองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยผู้นำนวัตกรรมซึ่งมีความแตกต่างจากผู้นำแบบดั้งเดิม คุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ของผู้นำนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ความหลงใหลในนวัตกรรม (Passion for innovation) 2) มีมุมมองระยะยาว (A long-term perspective) 3) กล้าที่จะล้มเหลวและเรียนรู้จากความล้มเหลว (The courage to fail and learn from failure) 4) มีส่วนร่วมเชิงลึกกับนักนวัตกรรม (Deep engagement with the innovators) และ 5) อดทนต่อการต่อต้าน (Willingness to tolerate mavericks)

Baumgartner (2012) ได้อธิบายถึงผู้นำนวัตกรรมว่าเป็นผู้สร้างสรรค์วิสัยทัศน์มีความคิดที่ยิ่งใหญ่และสามารถจูงใจให้บุคคลรอบตัวนำความคิดไปสู่ความจริง และควรมีลักษณะ 1) มีจินตนาการ (Powerful Imagination) 2) ทักษะการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม (Excellent communications skills) 3) มีความเด็ดขาด (Decisiveness) และ 4) เชี่ยวชาญในสิ่งที่เกี่ยวข้อง (Relevant expertise)

Bagley (2014) ได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำนวัตกรรมควรประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ 1) ทำในสิ่งที่แตกต่างหรือสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อน (Being innovative means doing things differently or doing things that have never been done before) 2) มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์แบบพลวัต (Committed to creating dynamic) 3) เข้าใจความหลากหลาย (Committed to diversity and understand) 4) เสริมพลังบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์และทักษะ (Empower employees to be creative and develop the skills) 5) ไม่กลัวปัญหาและไม่ใช้ทางลัด (Innovators are not taking shortcuts and are not afraid of going after more complex solutions) 6) ไม่กลัวการปฏิบัตินอกบรรทัดฐานเดิม (Not afraid to break with the norm) 7) มีความใส่ใจ (Understand paying too much attention) และ 8) มีส่วนร่วมในการสร้างแนวคิดใหม่ (Contribute new unconventional ideas of their own)

Deschamps and Nelson (2014) อธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creativity) สนับสนุนนักนวัตกรรมให้สร้างแนวคิดใหม่ (Support Innovator for create new ideas) ยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลว (Accept risk and failure) หลงใหลการเรียนรู้ (Passion for learning) กล้าที่จะหยุดโครงการ (Courage to stop project) การสร้างและควบคุมทีม (Building and steer teams) เปิดรับเทคโนโลยีและแนวคิดจากภายนอก (Open to external technologies and Ideas) หลงใหลนวัตกรรมและขยายสู่องค์กร (Passion for innovation and share it widely) การจูงใจ (Motivation), ส่งเสริม

นวัตกรรม (Support innovation) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) และมีความมุ่งมั่น (Commitment)

Spahr (2014) อธิบายถึงลักษณะความเป็นผู้นำนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Clear strategic vision) 2) เน้นไปที่ผู้ใช้ปลายทาง (Strong focus on the end-user) 3) สร้างความไว้วางใจ (Able to build strong two-way trust) 4) ทำสิ่งที่เหมาะสมสำหรับองค์กรและบุคคล (Committed to doing right for the organization and the individual) 5) ความสามารถในการสื่อสารในองค์กร (ability to communicate upward in organization)

Perera (2016) พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำนวัตกรรมมีอยู่ 10 ลักษณะ คือ 1) มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ดีเยี่ยม (Display excellent strategic vision) 2) ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Have a strong customer focus) 3) สร้างบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Create a climate of reciprocal trust) 4) แสดงความกล้าหาญและภักดี (Display fearless loyalty) 5) สร้างความศรัทธาในวัฒนธรรมนวัตกรรม (Put their faith in a culture that magnifies upward communication) 6) การโน้มน้าวใจ (Are persuasive) 7) เก่งในการตั้งเป้าหมาย (Excel at setting stretch goals) 8) เน้นความเร็ว (Emphasis speed) 9) สื่อสารตรงไปตรงมา (Are candid in their communication) และ 10) สร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผ่านการกระทำ (Inspire and motivate through action)

จากการศึกษา สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ปรากฏดังตาราง 1

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ที่	นักวิชาการ / องค์ประกอบ	Deschamps (2008)	George (2012)	Baumgartner (2012)	Sloane (2014)	Bagley (2014)	Deschamps and Nelson (2014)	Spahr (2014)	Perera (2016)	ความถี่
1	ความคิดสร้างสรรค์	/		/	/	/	/		/	6
2	กล้าเสี่ยง	/					/			2
3	การยอมรับความล้มเหลว	/	/		/		/			4
4	ความปรารถนาอย่างแรงกล้า	/	/		/		/		/	5
5	มองหาแนวคิดใหม่	/				/	/		/	3
6	ความกล้าหาญ	/	/	/	/	/	/		/	7
7	การสร้างและขับเคลื่อนทีม	/			/		/			3
8	การมีส่วนร่วม		/		/	/				3
9	ความอดทนต่อการต่อต้าน		/							1
10	จินตนาการ			/	/					1
11	การสื่อสาร			/				/	/	3
12	ความเชี่ยวชาญ			/						1
13	การจูงใจ			/			/	/	/	4
14	วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง				/			/	/	3
15	คิดนอกกรอบ				/	/				2
16	ความมุ่งมั่น					/	/			2
17	ความใส่ใจ					/		/	/	3
18	เข้าใจความหลากหลาย					/				1
19	ความไว้วางใจ							/	/	2
20	ทำสิ่งที่เหมาะสมกับองค์กร				/			/		2
21	ปฏิบัติเร็ว							/	/	2
	รวม	7	5	6	10	8	9	7	10	

จากตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยทำการจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงกันหรือสอดคล้องกันเพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบจากการสังเคราะห์ที่มีความหมายใกล้เคียงกันหรือสอดคล้องกัน
ความกล้าหาญ	1. ความกล้าหาญ 2. กล้าเสี่ยง 3. การยอมรับความล้มเหลว 4. ความอดทนต่อการต่อต้าน 5. ทำสิ่งที่เหมาะสมกับองค์กร 6. ความใส่ใจ 7. ปฏิบัติเร็ว
ความคิดสร้างสรรค์	1. ความคิดสร้างสรรค์ 2. มองหาแนวคิดใหม่ 3. จินตนาการ 4. ความเชี่ยวชาญ 5. การจูงใจ 6. คิดนอกกรอบ 7. วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง
ความปรารถนาอย่างแรงกล้า	1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า 2. ความมุ่งมั่น
การสร้างและขับเคลื่อนทีม	1. การสร้างและขับเคลื่อนทีม 2. การมีส่วนร่วม 3. เข้าใจความหลากหลาย 4. ความไว้วางใจ 5. การสื่อสาร

จากตาราง 2 สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความกล้าหาญ (Courage)
2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)
4. การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. ความกล้าหาญ (Courage)

ความหมายของความกล้าหาญ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้ให้ความหมายของความกล้าหาญว่า หมายถึง เป็นพฤติกรรมค่านิยมกล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง กล้าต้านทานกับอิทธิพลหรือผลประโยชน์ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานและการกระทำเพื่อรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ

Kidder and Bracy (2001) ให้ความหมายความกล้าหาญว่า หมายถึง การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งทางจริยธรรม และการเผชิญหน้ากับการยอมรับความผิดพลาดอย่างมั่นใจ

Lachman (2007) ให้ความหมายของความกล้าหาญว่าหมายถึง ความสามารถส่วนบุคคลที่จะเอาชนะความกลัว และยืนหยัดในคุณค่าของตัวเอง เป็นการเต็มใจที่จะพูดหรือทำในสิ่งที่ถูกต้อง กล้าเผชิญหน้ากับสิ่งที่มีอำนาจ ความอันตรายหรือความเสี่ยงที่อาจเป็นภัยคุกคามหรืออาจส่งผลทางลบต่อตนเอง

Voyer (2011) ได้ให้ความหมายของความกล้าหาญจาก Merriam Websters Dictionary ว่า ความกล้าหาญ หมายถึง ความเข้มแข็งทางจิตใจหรือศีลธรรมในการอดทนต่อสิ่งอันตราย ความกลัวหรือความยากลำบาก ความกล้าหาญต้องเกิดจากภายในใจของผู้นำ ความกล้าหาญจะก่อให้เกิดภาวะผู้นำด้านอื่นๆ เช่น ความซื่อสัตย์ การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจที่เด็ดขาด เป็นต้น

John (2015) ได้ให้ความหมายว่า ความกล้าหาญหมายถึง ต้องกล้าและมั่นใจ เมื่อผู้นำกล้าหาญจะสามารถดึงองค์กรกลับขึ้นมาในทิศทางที่ควรจะเป็น คนกล้าหาญคือคนที่ไม่กลัวที่จะก้าวไปข้างหน้าและรับความเสี่ยง

Satterfield (2016) ให้ความหมายว่า ความกล้าหาญ หมายถึง การกระทำอย่างกล้าหาญ ซึ่งมีสองแง่มุม คือ ความกล้าหาญทางศีลธรรมและความกล้าหาญทางกายภาพ

สรุปได้ว่า ความกล้าหาญ หมายถึง ความเข้มแข็งทางจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการปราศจากความกลัว มีความมั่นใจ กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง การยอมรับความผิดพลาดและรับความเสี่ยง มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด

ความสำคัญของความกล้าหาญ

Tracy (2011) อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นคุณภาพของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุด ความกล้าหาญทำให้ผู้นำเริ่มลงมือปฏิบัติ การเป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญสามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้

Voyer (2011) ได้อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลและเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกองค์กร ผู้นำสามารถแสดงความกล้าหาญในสถานการณ์ต่างๆ เช่น เมื่อเกิดวิกฤติด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผลกระทบเชิงลบจากภาวะเศรษฐกิจ การปรับโครงสร้างองค์กรและอื่นๆ

Taggart (2012) อธิบายไว้ว่าในตอนนี้เราอาศัยอยู่ในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนสูง เกิดความท้าทายอย่างมากในการรักษาสมดุลและการนำ ความกล้าหาญจะช่วยให้เกิดจุดมุ่งหมายและความปรารถนาอย่างแรงกล้าเกิดการมีส่วนร่วมและประสิทธิผลในงาน

Daskal (2013) อธิบายว่า ความกล้าหาญเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของคุณธรรมทั้งหมด เพราะถ้าปราศจากความกล้าหาญจะไม่สามารถสร้างคุณธรรมด้านอื่นได้อย่างมั่นคง

Tardanico (2013) อธิบายไว้ว่า ความกลัวส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรจำนวนมากอ่อนแอลง จึงทำให้เกิดการเรียกร้องหาผู้นำที่กล้าหาญ จากประวัติศาสตร์ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่กล้าหาญจะทำให้เกิดความก้าวหน้า รับความเสี่ยง และนำสู่การเปลี่ยนแปลง

Tobak (2015) อธิบายไว้ว่า ความกล้าหาญเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ เกิดจากการเผชิญหน้าและการเอาชนะความกลัว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการในอนาคต ความกล้าหาญไม่ได้มีมาแต่กำเนิด สามารถพัฒนาได้จากประสบการณ์ศักยภาพในการเอาชนะความกลัวและสร้างความกล้าหาญมีความเท่าเทียมกันภายในตัวทุกคน

Dewey (2016) อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นคุณธรรมที่สำคัญของผู้นำ ความกล้าหาญจะทำให้เกิดการพูดอย่างเปิดใจถึงปัญหาและความท้าทายขององค์กร ทุกคนมีความกล้าหาญอยู่ในตัวเอง หนทางที่จะช่วยสร้างความกล้าหาญก็คือ การจัดการบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้รู้สึกกลัวหรือทำให้ไม่สบายใจ ในฐานะผู้นำเมื่อความกล้าหาญเกิดขึ้นจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร

สรุปได้ว่า ความกล้าหาญเป็นคุณภาพของภาวะผู้นำที่สำคัญ เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำองค์กร ก่อให้เกิดจุดมุ่งหมาย เกิดความก้าวหน้า นำสู่ความท้าทายและเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ตัวชี้วัดความกล้าหาญ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความกล้าหาญ เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

Rainer (2009) อธิบายถึงผู้นำที่กล้าหาญว่าสามารถเรียนรู้ที่จะเป็นได้ ผู้นำที่กล้าหาญต้องใส่ใจคนอื่น หนักแน่นในการตัดสินใจ และเต็มใจที่จะเสี่ยง และได้อธิบายถึงลักษณะผู้นำที่กล้าหาญไว้ดังนี้

1. กล้าหาญทางศีลธรรม (Moral Courage) ความกล้าหาญ หมายถึง การแสดงออกในหลักการ ผู้นำจะสูญเสียความน่าเชื่อถือทั้งหมดหากไม่มีศีลธรรม ผู้นำต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง

2. กล้าหาญในการเสียสละ (Selfless Courage) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะนึกถึงพนักงาน องค์กร และคนอื่นก่อนตนเอง

3. กล้าหาญทางสติปัญญา (Intellectual Courage) ผู้นำประเภทนี้จะจินตนาการถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่ที่ปฏิบัติตามความรู้ที่เพิ่งค้นพบของพวกเขา

4. กล้าหาญในการกระทำ (Execution Courage) ผู้นำประเภทนี้จะปฏิบัติเร็วและเด็ดขาด จะไม่รอข้อเท็จจริงทั้งหมดก่อนที่จะดำเนินการ ไม่ประมาทหรือขาดความรับผิดชอบ

Tracy (2011) อธิบายถึงความกล้าหาญว่า เป็นคุณภาพของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุด ความกล้าหาญทำให้ผู้นำเริ่มลงมือปฏิบัติ การเป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญสามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้ คุณภาพของผู้นำที่มีความกล้าหาญจะมีอยู่ 4 อย่าง ดังนี้

1. กล้าแกร่ง (Bold) ความกล้าหาญเป็นนิสัยสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกปฏิบัติ

2. ปฏิบัติ (Take Action) ต้องเต็มใจที่จะเริ่มต้นปฏิบัติ จะไม่รอให้คนอื่นทำ ผู้นำจะเน้นที่การกระทำ

3. อยู่ในเส้นทาง (Stay the Course) คนที่มีความกล้าหาญจะมีความสามารถในการอยู่ในเส้นทางหรืออาจเรียกว่าอดทนไม่ว่าจะเกิดความยากลำบากหรือเกิดความเครียดขึ้นมาก็ตาม

4. รับความเสี่ยง (Take Risks) อนาคตจะเป็นของผู้กล้าเสี่ยง จะต้องคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้ก้าวไปข้างหน้า

Voyer (2011) ได้อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลและเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกองค์กร ผู้นำสามารถแสดงความกล้าหาญในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น เมื่อเกิดวิกฤติด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผลกระทบเชิงลบจากภาวะเศรษฐกิจ การปรับโครงสร้างองค์กรและอื่น ๆ

Voyer ได้นิยามความหมายของความกล้าหาญจาก Merriam Websters Dictionary ว่า ความกล้าหาญ หมายถึง ความเข้มแข็งทางจิตใจหรือศีลธรรมในการอดทนต่อสิ่งอันตราย ความกลัวหรือความยากลำบาก ความกล้าหาญต้องเกิดจากภายในใจของผู้นำ ความกล้าหาญจะก่อให้เกิดภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจที่เด็ดขาด เป็นต้น ลักษณะของผู้นำที่กล้าหาญ ต้องมีลักษณะ

1. อยู่หน้าผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องมองไปข้างหน้าเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องแสดงตัวตนและคุณธรรมที่เข้มแข็ง

2. มีคุณธรรมที่เอื้อให้เกิดความกล้าหาญ ความเชื่อมั่นจะหายไปเมื่อผู้นำผิดศีลธรรม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกล้าหาญอย่างหนักแน่นในการตัดสินใจ

3. ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างรวดเร็วเมื่อเกิดปัญหาด้านจริยธรรม เมื่อเกิดความผิดพลาดจากผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความยุติธรรม

4. ผู้นำที่กล้าหาญต้องกล้ายอมรับปัญหาและเริ่มต้นกระบวนการใหม่และมีศิลปะในการทำงานกับคน

Dickerson (2012) อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของผู้นำ และได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่กล้าหาญ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. เต็มใจที่จะอยู่คนเดียว (Willing to Stand Alone) ผู้นำที่กล้าหาญจะรู้ว่ากำลังเดินทางไปที่ไหนและมีอะไรที่ต้องทำ การทำเช่นนี้อาจถูกตีความผิดจากผู้อื่น ผู้นำที่กล้าหาญอยู่คนเดียวเพื่อทำในสิ่งที่ถูกต้อง

2. คิดแตกต่าง (Willing to Think Different) ผู้นำที่กล้าหาญจะมีความคิดในแนวทางใหม่ในเชิงนวัตกรรม จะมีการระดมสมองหาแนวคิดและวิธีการใหม่และท้าทายสมมุติฐานเดิมอยู่เสมอ

3. รับความเสี่ยง (Willing to Take Risks) ผู้นำที่กล้าหาญคือผู้รับความเสี่ยง สามารถยอมรับความล้มเหลวเพราะเข้าใจว่าจะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ ผู้รับความเสี่ยงจะไม่คอยเงื่อนไขที่ถูกต้องเพื่อที่จะก้าวไปหาโอกาส

4. ยอมรับความผิดพลาด (Willing to Make Mistakes) ผู้นำที่กล้าหาญบ่อยครั้งมีข้อผิดพลาดมากมายและอาจเป็นสิ่งที่ท้าทายในการทำงานด้วย ความผิดพลาดอาจเกิดจาก

การคิดไปถึงอนาคตและความเป็นไปได้ด้วยความปรารถนาอย่างแรงกล้า ผู้นำที่กล้าหาญยินดีที่จะผิดพลาดและเต็มใจที่จะเสี่ยง

Taggart (2012) อธิบายไว้ว่าในตอนนี้เราอาศัยอยู่ในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนสูง เกิดความท้าทายอย่างมากในการรักษาสมดุลและการนำ ความกล้าหาญจะช่วยให้เกิดจุดมุ่งหมายและความปรารถนาอย่างแรงกล้าเกิดการมีส่วนร่วมและประสิทธิผลในงาน และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความกล้าหาญ ดังนี้ 1) ความสัตย์จริง (Truth) 2) ซื่อสัตย์มั่นคง (Consistent integrity) 3) อยู่ห่างผู้ไม่หวังดี (Ignore cynicism) 4) รับผิดชอบ (Take responsibility) 5) เริ่มต้นเปลี่ยนแปลง (Initiate Change) 6) อดทน (Persevere) 7) สร้างสมดุลให้ชีวิต (Lead balance lives) 8) นำอย่างมีส่วนร่วม (Be inclusive leaders) 9) เป็นผู้ตาม (Be follower) 10) ฉลองความสำเร็จ (Celebrate our accomplishments) และ 11) ไม่ละทิ้งความพยายาม (Don’t give up, keep trying)

Tardanico (2013) อธิบายไว้ว่า ความกลัวส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรจำนวนมากอ่อนแอลง จึงทำให้เกิดการเรียกร้องหาผู้นำที่กล้าหาญ จากประวัติศาสตร์ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่กล้าหาญจะทำให้เกิดความก้าวหน้า รับความเสี่ยง และนำสู่การเปลี่ยนแปลง และได้อธิบายถึงลักษณะผู้นำที่กล้าหาญไว้ 10 ลักษณะ ดังนี้

1. เผชิญหน้ากับความจริง (Confront reality head-on) ต้องดูข้อเท็จจริงของสถานะขององค์กร โดยเฉพาะสภาพปัจจุบันที่จะสามารถนำพาไปสู่สถานะที่ดีขึ้น

2. ค้นหาและรับฟังการสะท้อนกลับ (Seek feedback and listen) โดยใช้ความสัมพันธ์และภาวะผู้นำเพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับที่เป็นจริง

3. พูดในสิ่งที่จำเป็น (Say what needs to be said) ไม่ควรพูดในสิ่งที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง และมีความกล้าในการแสดงความคิดเห็น

4. การผลักดันแนวคิด (Encourage push-back) เมื่อมีคำตอบที่ทำให้เกิดความกดดัน ผู้นำจะใช้วิธีส่งเสริมแนวคิดที่คัดค้านและอภิปรายอย่างสุภาพ พวกเขาจะสร้างความเข้มแข็งให้ทีมและแสดงความคิดเห็นอย่างเข้มข้นว่าความคิดเห็นที่หลากหลายนั้นจะนำไปสู่สิ่งที่ดียิ่งขึ้น

5. ปฏิบัติต่อปัญหา (Take action on performance issues) เมื่อเกิดปัญหาเรื่องคน ผู้นำจะต้องแก้ไขในทันที อาจทำโดยการมอบหมายงานใหม่หรือการปลดคนออก

6. สื่อสารอย่างเปิดเผยและบ่อยครั้ง (Communicate openly and frequently) ผู้นำที่กล้าหาญจะไม่พูดลับหลัง ไม่สำบัดสำนวน แต่จะสื่อสารตรงไปตรงมาและไม่กลัวที่จะพูดว่า “ฉันไม่รู้” และพร้อมแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ

7. นำการเปลี่ยนแปลง (Lead change) ผู้นำที่กล้าหาญจะคิดถึงสิ่งที่ดีกว่า แนวทางที่ดีกว่า ผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า และดำเนินการด้วยความมุ่งมั่นและเปิดใจกว้าง จะต้องนำคนไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีส่วนร่วม

8. ตัดสินใจและก้าวไปข้างหน้า (Make decisions and move forward) ตัดสินใจโดยการวิเคราะห์สถานการณ์อยู่เสมอเพื่อการตัดสินใจที่จะก้าวไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

9. ยกย่องคนอื่น (Give credit to others) ผู้นำต้องรู้จักการยกย่องคนอื่นมากกว่าการตำหนิ

10. ยึดถือความรับผิดชอบ (Hold people (and yourself) accountable) โดยให้คนดำเนินการและปฏิบัติตามภาระผูกพัน และมีความกล้าหาญในการร้องขอเมื่อคนไม่ปฏิบัติตาม ความรับผิดชอบต้องเริ่มจากตัวเองเพื่อเป็นแบบอย่างให้คนอื่น

Daskal (2013) อธิบายว่า ความกล้าหาญเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของคุณธรรมทั้งหมด เพราะถ้าปราศจากความกล้าหาญจะไม่สามารถสร้างคุณธรรมด้านอื่นได้อย่างมั่นคง โดยผู้นำที่กล้าหาญจะมีลักษณะ

1. พูดความจริง (Speak their truth) ผู้นำที่กล้าหาญจะพูดถึงในสิ่งพวกเขาคิด จะนำโดยความซื่อสัตย์และสิ่งที่เป็นความจริง

2. นำด้วยความยืนหยัด (Lead with tenacity) ผู้นำที่กล้าหาญจะยืนหยัดตามสิ่งที่เชื่อ แม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่เป็นที่ชื่นชอบและจะกระตุ้นให้ผู้อื่นทำเช่นเดียวกัน

3. สามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยว (Stand apart from the crowd) ผู้นำที่กล้าหาญจะมีความต้องการในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมาก พวกเขาจะกลับมาเข้าร่วมก็เมื่อหลักการนั้นดีต่อคนอื่น

4. นำจากภายใน (Lead from within) ความกล้าหาญไม่ใช่การไม่มีความกลัว ผู้นำที่กล้าหาญจะตัดสินใจทำในเรื่องที่สำคัญมากกว่าความกลัว

Edmondson (2013) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำที่กล้าหาญไว้ ดังนี้

1. ยึดมั่นกับทีมเมื่อเกิดปัญหา (Doesn’t bail on the team when things get difficult) ผู้นำที่กล้าหาญยังคงยึดมั่นในขณะที่คนอื่นกำลังถอยออกไป

2. ไม่กลัวข้อเรียกร้องจากผู้อื่น (Not afraid to make big requests of others) และตั้งใจที่จะปฏิบัติให้บรรลุผล

3. เต็มใจทำในสิ่งที่ไม่ได้รับการยืนยัน (Willing to take the first move into unproven territory) ผู้นำที่กล้าหาญจะหาสิ่งที่ไม่ได้รับการยืนยันโดยการเต็มใจรับความเสี่ยง

4. ก้าวไปข้างหน้าด้วยความเชื่อ (Moves forward by faith) แม้ว่าผลลัพธ์จะไม่ชัดเจนก็ตาม ความกล้าหาญช่วยให้ผู้นำเหล่านี้เผชิญกับความขัดแย้งที่คนอื่นมักจะหลีกเลี่ยง

5. ตัดสินใจอย่างหนักแน่นเกี่ยวกับเรื่องคน (Makes hard decisions regarding people) ผู้นำที่กล้าหาญจะไว้วางใจมอบความรับผิดชอบแก่ผู้อื่น มอบอำนาจให้บุคคลอื่นก่อนที่จะให้พิสูจน์ตนเอง และยอมรับเมื่อสมาชิกในทีมไม่เหมาะสมกับทีม

6. ปกป้องวิสัยทัศน์ (Protects vision) ผู้นำที่กล้าหาญจะเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก

7. นำสู่การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Implements needed changes) ผู้นำที่มีความกล้าหาญจะผลักดันให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยความขยันหมั่นเพียร พวกเขาท้าทายสภาพที่เป็นอยู่

Sonnenberg (2014) อธิบายถึงบุคคลที่มีความกล้าหาญว่าประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 อย่าง ดังนี้

1. มั่นใจในตนเอง (Self confidence) บุคคลที่กล้าหาญจะเชื่อมั่นใจตนเอง รู้ตัวเองและรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไร มีค่านิยมที่เข้มแข็ง ตระหนักถึงความสามารถของตนเองและเชื่อมั่นในการเผชิญหน้ากับความท้าทาย มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าและจุดมุ่งหมายชัดเจน

2. ความเชื่อมั่น (Conviction) มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเกี่ยวกับความเชื่อและค่านิยมที่มั่นคง และสามารถคาดการณ์พฤติกรรมได้ จะไม่ทำอะไรตามคนจำนวนมาก เว้นแต่มีข้อเท็จจริงที่สามารถเชื่อถือได้

3. ซื่อสัตย์ (Integrity) คนที่กล้าหาญจะรู้ว่าอะไรถูกอะไรผิด จะปฏิบัติงานด้วยใจและถูกระเบียบ มีความเชื่อถือได้ มีเป้าหมาย ยุติธรรม ยืนหยัดสู้กับความอยุติธรรมด้วยการปฏิบัติ

4. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำที่กล้าหาญจะจูงใจคนด้วยพรสวรรค์ส่วนบุคคล ความเชี่ยวชาญ ความซื่อสัตย์และการเคารพมากกว่าการใช้ตำแหน่งและอำนาจ

5. เมตตา (Compassion) คนที่กล้าหาญจะให้ความสำคัญกับความต้องการของคนอื่นก่อนของตนเอง เพราะการเสียสละจะได้รับการเคารพจากเพื่อนและผู้ร่วมงาน

6. ความเที่ยงธรรม (Objectivity) คนที่กล้าหาญจะเข้าใจความสำคัญของการไว้วางใจ ความซื่อสัตย์และการเปิดเผยข้อมูล พวกเขาเชื่อว่าคนเต็มใจที่จะตัดสินใจหากตัวเลือกถูกนำเสนออย่างเปิดเผย จริงใจและเป็นกลาง พวกเขายังเชื่อว่าคนควรยอมรับความผิดพลาดและเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นและก้าวต่อไปข้างหน้า

7. ยืนหยัดต่อความลำบาก (Strength in adversity) คนกล้าหาญจะไม่กลัวความท้าทายในสภาพที่เป็นอยู่ จะเดินเข้าหาปัญหามากกว่าจะหนีจากปัญหา

8. เปลี่ยนแปลงอย่างเชี่ยวชาญ (Change masters) ผู้ที่กล้าหาญรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและจะนำสู่บางอย่างที่ยิ่งใหญ่ พวกเขาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

9. ประคองความไม่รู้ (Embrace the unknown) ผู้ที่กล้าหาญจะทำตามสัญชาตญาณของเขา ถ้าหากสารสนเทศที่มีอยู่ไม่ได้ช่วยในการตัดสินใจ

10. ปฏิบัติ (Action) ผู้กล้าหาญรู้ว่าการพูดอย่างเดียวไม่สามารถทำให้เกิดบางสิ่งได้ ต้องทำด้วยการปฏิบัติเท่านั้น

Hogg (2015) อธิบายถึงผู้นำว่ามีหลายแง่มุมที่ทำให้ผู้นำมีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับความสำเร็จของทั้งตนเองและผู้อื่น ผู้นำจะมีคุณสมบัติพิเศษหลายอย่าง เช่น การสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนที่ทำงานอยู่รอบข้าง มีความเชื่อมั่นและท้าทาย ผู้นำที่กล้าหาญจะมีคุณสมบัติพิเศษอยู่ 5 ประการ ดังนี้

1. ยืนหยัดและมีจุดเน้น (Persistence and focus) ผู้นำที่กล้าหาญจะแสดงความมุ่งมั่นแน่วแน่กับการจัดการกับความท้าทาย จะมีภาพใหญ่ในใจและทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมาย จะเน้นไปที่เป้าหมายโดยไม่เสียสมาธิและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำเช่นเดียวกัน

2. มุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง (Commitment is contagious) ผู้นำที่กล้าหาญจะแสดงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในทุกงานที่ทำ

3. จิตใจเปิดกว้าง (Open minds) ผู้นำที่กล้าหาญจะเปิดใจรับโอกาสที่คนอื่นไม่เห็นหรือไม่สนใจ จะพยายามหาความท้าทายและเสี่ยงกับสิ่งใหม่เพราะไม่กลัวความล้มเหลว เรียนรู้จากความผิดพลาดและพยายามทำอีกครั้ง

4. ห่วงใยคนอื่น (Concern of others) ผู้นำประเภทนี้จริงใจและใส่ใจกับความสำเร็จผู้อื่นและต้องการที่จะช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ ผู้นำจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกให้เกิดความกล้าหาญและสร้างความรับผิดชอบให้กับสมาชิก

5. เป็นนักสื่อสารที่ดี (Great communicators) ผู้นำจะต้องสื่อสารความคิดต่อทีมอย่างเปิดเผย จริงใจและชัดเจน ใช้การสื่อสารแบบเปิดเพื่อให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระ และทุกความคิดเห็นจะได้รับการพิจารณาและตัดสินตามหลักคุณธรรม ผู้นำต้องยกย่องคนอื่นในที่สาธารณะและให้แนวทางแก้ไขในที่ส่วนตัว

Tobak (2015) อธิบายไว้ว่า ความกล้าหาญเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ เกิดจากการเผชิญหน้าและการเอาชนะความกลัว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือ

เจ้าของกิจการในอนาคต ความกล้าหาญไม่ได้มีมาแต่กำเนิด สามารถพัฒนาได้จากประสบการณ์ ศักยภาพในการเอาชนะความกลัวและสร้างความกล้าหาญมีความเท่าเทียมกันภายในตัวคุณทุกคน โดยผู้นำที่กล้าหาญจะมีลักษณะ

1. ทำตามสิ่งที่คิด (Follow your gut when everyone tells you you're crazy) ผู้นำที่กล้าหาญมักไม่ยอมแพ้ต่อสิ่งที่พวกเขาคิดว่ามันเป็นไปได้

2. ยอมเสี่ยงกับสิ่งที่ไม่ปลอดภัย (Take risks with big downsides and no safety net) ซึ่งอาจทำโดยการถ่วงดุล

3. ส่งข่าวร้าย (Deliver bad news) หนึ่งในสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้จัดการหรือเจ้าของธุรกิจที่ต้องทำคือการบอกพนักงาน ลูกค้าหรือนักลงทุนว่า พวกเขาไม่ต้องการฟังอะไร หรือบอกกับพวกเขาโดยตรง

4. เปิดใจรับฟังคำวิจารณ์ (Face your critics and listen openly) ด้วยความกล้าหาญและนอบน้อม

5. ปฏิบัติตามความเชื่อ (Act on your beliefs) แม้ว่าสิ่งนั้นอาจทำให้เกิดความลำบาก

6. ทำสิ่งที่ดีกว่าคู่แข่ง (Take on bigger, better-funded competitors)

7. เผชิญหน้ากับสิ่งที่เห็น (Confront what you see) ไม่กลัวที่จะเห็นในสิ่งที่เป็นจริง

8. ท้าทายสิ่งที่ปลอดภัยและเผชิญกับความกลัว (Challenge your comfort zone and face your fear)

John (2015) ได้อธิบายว่าการเป็นผู้นำที่กล้าหาญหมายถึง ต้องกล้าและมั่นใจ เมื่อผู้นำกล้าหาญจะสามารถดึงองค์กรกลับขึ้นมาในทิศทางที่ควรจะเป็น คนกล้าหาญคือคนที่ไม่กลัวที่จะก้าวไปข้างหน้าและรับความเสี่ยง ผู้นำที่กล้าหาญจะมีคุณลักษณะ 10 อย่าง ดังนี้

1. เผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่เป็นจริง (Confront a situation for what it really is) ผู้นำที่กล้าหาญจะต้องเผชิญความจริงขององค์กร ความกล้าหาญจะช่วยให้นำทีมสู่สถานการณ์ที่ดีขึ้น

2. ไม่เกรงกลัว (Fearless) ผู้นำประเภทนี้จะไม่กลัวที่จะพูดในสิ่งที่ควรพูด โดยการพูดสนทนาเป็นเรื่องสำคัญที่จะถูกนำมาเปิดเผยและการจัดการกับปัญหาขององค์กร

3. ไม่กลัวที่จะรับข้อมูลสะท้อนกลับ (Not afraid to receive feedback) เป็นความกล้าหาญที่จะได้รับข้อมูลความจริง รู้ว่าการสะท้อนกลับเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้น

4. จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ (Motivate and inspire people that they lead) ผู้นำที่กล้าหาญจะสามารถซึมซับความกล้าหาญไปยังผู้ตามโดยการส่งเสริม อภิปรายและการแข่งขัน สิ่งเหล่านี้เป็นการส่งเสริมความหลากหลายและเสริมสร้างความคิดเห็นที่มีในองค์กร

5. ปฏิบัติอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด (Take swift and decisive actions) ผู้นำที่กล้าหาญจะปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและเด็ดขาดเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

6. สื่อสารง่ายในการนำ (Easier to communicate with a lead) ผู้นำที่กล้าหาญไม่กลัวที่จะยอมรับว่าไม่รู้ การเปิดใจกว้างนี้จะช่วยให้ได้รับความช่วยเหลือให้เกิดประสิทธิภาพในฐานะผู้นำ ผู้นำที่กล้าหาญจะไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเองในเรื่องข้อมูลสารสนเทศจะแบ่งปันความรู้สู่คนอื่น เพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

7. ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง (Not afraid of change) ความกล้าหาญจะช่วยให้ผู้นำแสวงหาผลิตภัณฑ์ คำตอบ แนวทางที่ดีกว่าเดิม ผู้นำประเภทนี้จะรู้ว่าความผิดพลาดอาจจะเกิดขึ้นและไม่กลัวที่จะเรียนรู้ไปกับมัน ผู้นำที่กล้าหาญจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์

8. ก้าวไปข้างหน้าด้วยการตัดสินใจ (Move forward with the decisions made) รู้ว่าการตัดสินใจก้าวไปข้างหน้าจะดีกว่าการติดอยู่กับสิ่งเดิม

9. ไม่กลัวที่จะยกย่องสมาชิก (Not afraid to give credit to members of his staffs for work well done) รวมทั้งการไม่กลัวที่จะรับคำตำหนิหรือประโยชน์ที่จะได้รับการยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นวิธีที่ดีในการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้พวกเขาทำงานให้ดีกว่าเดิม

10. มีความรับผิดชอบ (Accountability) ผู้นำที่กล้าหาญต้องรับผิดชอบต่อตนเองและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา

Dewey (2016) อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นคุณธรรมที่สำคัญของผู้นำ ความกล้าหาญจะทำให้เกิดการพูดอย่างเปิดใจถึงปัญหาและความท้าทายขององค์กร ทุกคนมีความกล้าหาญอยู่ในตัวเอง หนทางที่จะช่วยสร้างความกล้าหาญก็คือ การจัดการบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้รู้สึกกลัวหรือทำให้ไม่สบายใจ ในฐานะผู้นำเมื่อความกล้าหาญเกิดขึ้นจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร นอกจากนี้ Dewey ยังได้ตั้งคำถามสำคัญถึงสิ่งที่เป็นความกล้าหาญ ดังนี้

1. ยึดถือความรับผิดชอบของตนเองและผู้อื่นหรือไม่
2. มีการร้องขอและรับฟังข้อมูลนำเข้าและดำเนินการตัดสินใจก่อนหรือไม่
3. เผชิญหน้ากับความจริงหรือไม่
4. เต็มใจที่จะมองหาวิธีการที่ดีกว่าหรือไม่
5. มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความกล้าหาญเพียงพอหรือไม่

Satterfield (2016) อธิบายถึงความกล้าหาญว่ามีสองแง่มุม คือ ความกล้าหาญทางศีลธรรมและความกล้าหาญทางกายภาพ ความกล้าหาญ หมายถึง การกระทำอย่างกล้าหาญและมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. เชื่อมั่นในการตัดสินใจและทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Confidence to make decisions and do the right thing)

2. รู้จักตนเองและผู้อื่น และปฏิบัติต่อสิ่งนั้นอย่างถูกต้อง (Know yourself and others and acting correctly on that)

3. ออกห่างจากคำพูดและเสียงเชิงลบ (Block out the naysayers and the negative voices)

4. เข้าใจความเสี่ยงและใช้ความรู้ปรับปรุงการกระทำที่ถูกต้อง (Understand risk and use that knowledge to improve the right actions)

5. มองสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคตและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (See what is possible in the future and the results of decisions)

6. ปฏิบัติตามที่เชื่อ (Stand up and be counted for your actions and what you believe in)

7. ทำให้ทุกคนรู้จัก (Speak up so that everyone knows your position)

8. ไม่ยอมแพ้ (Never give up)

9. ทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่และมีความเสี่ยงสูง (Stand against great odds and a high risk of failure)

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับความกล้าหาญ สามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดความกล้าหาญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ปรากฏดังตาราง 3

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 3 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดความกล้าหาญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อที่	นักวิชาการ / ตัวชี้วัด	Rainer (2009)	Tracy (2011)	Voyer (2011)	Dickerson (2012)	Taggart (2012)	Tardanico (2013)	Daskal (2013)	Edmondson (2013)	Sonnenberg (2014)	Hogg (2015)	Tobak (2015)	John (2015)	Dewey (2016)	Satterfield (2016)	ความถี่
1	การใส่ใจคนอื่น	/		/			/			/	/		/			6
2	การตัดสินใจ	/		/			/		/		/		/	/	/	8
3	การยอมรับความกล้าเสี่ยง	/	/	/	/		/		/		/	/	/		/	10
4	เป็นนักปฏิบัติ		/	/			/			/			/			5
5	มีความมั่นคง		/			/		/			/					4
6	การทำสิ่งที่ถูกต้อง			/	/			/	/			/		/	/	7
7	ซื่อสัตย์			/		/				/						3
8	ยอมรับความผิดพลาด			/	/					/	/					4
9	มั่นใจในตนเอง			/	/			/		/		/	/		/	7
10	คิดแตกต่าง				/	/										2
11	รับผิดชอบ					/	/						/	/		4
12	นำการเปลี่ยนแปลง					/	/		/	/			/			5
13	สื่อสารตรง						/	/			/	/	/			5
	รวม	3	3	8	5	5	7	4	4	6	6	4	8	3	4	

จากตาราง 3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการจำนวน 14 คน และทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัดตามแนวคิดที่มีความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป สามารถสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดความกล้าหาญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk)
2. การตัดสินใจ (Decision Making)
3. การทำสิ่งที่ถูกต้อง (Do the right thing)
4. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
5. การใส่ใจคนอื่น (Concern the others)

จากตัวชี้วัดความกล้าหาญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการในการวิจัยครั้งนี้ว่า ความกล้าหาญ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษาที่แสดงออกถึง การยอมรับความเสี่ยง การตัดสินใจ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ความมั่นใจในตนเอง และการใส่ใจคนอื่น

2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ความหมายของความคิดสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2545) ได้ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ คือ ความคิดที่มุ่งแก้ปัญหาหรือประดิษฐ์คิดค้นในแนวทางที่แปลกใหม่แตกต่างจากเดิมและมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์

ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์ (2546) ได้ให้ความหมายความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกล หลายแง่มุม ความคิดที่ทำให้เกิดความคิดแปลกใหม่แตกต่างไปจากเดิมเป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวทำให้เกิดการเรียนรู้ รับรู้ จนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองอย่างรวดเร็วทำให้เกิดความคิดเชิงจินตนาการ

อารี พันธ์มณี (2547) ได้ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึง ความคิดจินตนาการประยุกต์ซึ่งนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เป็นลักษณะที่ผู้อื่นคาดไม่ถึงหรือมองข้าม เป็นความคิดหลากหลาย คิดได้กว้างไกล

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ได้ให้ความหมายความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นการขยายขอบเขตของความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วสู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนเพื่อค้นหาคาตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น

Guilford (1967) ได้ให้ความหมายของความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง ความคิดที่หลากหลายทิศทาง หลายแง่ หลายมุม คิดกว้างไกล นำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่กลัวการถูกวิพากษ์วิจารณ์ ความคิดแบบมีอิสระในการคิดและตัดสินใจคิดหาคำตอบได้โดยไม่จำกัด ไร้ขอบเขต

De Bono (1970) ให้ความหมายว่าความคิดเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการมองหาทางเลือกที่หลายทิศทาง โดยการคิดอย่างครอบคลุมทั้งในแนวกว้างและแนวลึกตลอดจนสามารถสร้างแนวคิดใหม่ที่แตกต่างโดยเฉพาะการคิดนอกกรอบ

Torrance (1980) ให้ความหมายไว้ว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่บุคคลไวต่อปัญหาข้อบกพร่อง ช่องว่างในด้านความรู้ สิ่งที่ขาดหายไปหรือสิ่งที่ไม่ประสานกันและไวต่อการแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ไวต่อการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา ไวต่อการคาดเดาหรือการตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับข้อบกพร่อง ทดลองและทดสอบตามสมมติฐาน จนในที่สุดก็สามารถนำเอาผลลัพธ์ไปแสดงให้ปรากฏแก่ผู้อื่นได้

King (2004) ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นความสามารถในการคิดที่เกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์สูงสุด คือ การคิดที่แตกต่าง คิดรอบด้าน และคิดนอกกรอบ

Tomlinson and others (2005) ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นทักษะการคิดที่เกี่ยวพันกับการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

Sternberg (2007) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ในแง่ผลผลิตที่สร้างสรรค์ซึ่งจะต้องเป็นสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากแนวโน้มปกติที่ผู้อื่นคิด เป็นสิ่งที่ริเริ่มใหม่ ไม่อาจทำนายได้ และเหมาะสมกับปัญหาที่ต้องการ

สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลคิดในเชิงที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง คิดจินตนาการ คิดกว้างไกลหลากหลายแง่มุม เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ โดยสิ่งใหม่นี้อาจเป็นแนวคิด วิธีการปฏิบัติ การบริหาร สิ่งประดิษฐ์หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างจากเดิมและนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม

ความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์

อารี พันธ์มณี (2545) อธิบายถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ว่า ช่วยให้บุคคลใช้ความสามารถของตนในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเองต่อไป

สุวิทย์ มูลคำ (2547) อธิบายถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาในแนวทางแบบใหม่ สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ จำเป็นต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ คิดใหม่ ขยายขอบเขตความคิด สร้างสรรค์เพื่อให้ก่อเกิดนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่อย่างไม่หยุดยั้ง ในส่วนของการผลิตสินค้าของภาคอุตสาหกรรม ผู้ผลิตสินค้ามีความจำเป็นต้องพยายามคิดสินค้าใหม่ที่ดีกว่าคู่แข่งทั้งในเรื่องความแปลกใหม่ คุณภาพ ราคา ประโยชน์ใช้สอย เพื่อที่จะรักษาส่วนแบ่งของตลาดไว้ได้ ความคิดสร้างสรรค์จึงก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ตลอดเวลา บุคคลจะต้องเรียนรู้เพื่อพยายามปรับสภาพหรือพัฒนาวิชาชีพอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อก้าวสู่อนาคต ทันโลกทันเหตุการณ์ ในการพัฒนาวิชาชีพหรือพัฒนาองค์กร จึงมีความจำเป็นจะต้องพึ่งคนที่มีความคิดสร้างสรรค์

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2545) อธิบายถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ว่าก่อให้เกิดคุณค่าในตนเอง ทำให้ผู้สร้างสรรค์มีความพึงพอใจ มีความสุข ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ สามารถเผชิญปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จ ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี ก่อให้เกิดความมั่นใจในตนเองและพร้อมที่จะสร้างสิ่งต่างๆ

Hurlock (1995) อธิบายถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ให้ความสนุก ความสุข และความพอใจแก่บุคคล มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพต่อบุคคลมากและไม่มีอะไรที่จะทำให้ผู้คิดรู้สึกหดหู่ใจได้เท่ากับงานสร้างสรรค์ของเขาถูกตำหนิหรือถูกว่าต่อสิ่งที่เขาสร้างขึ้นนั้นไม่มีคุณค่า

สรุปว่า ความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองในทางที่เป็นประโยชน์ ทำให้ค้นพบวิธีการ แนวทาง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เกิดความสุขและความพึงพอใจแก่บุคคล และสามารถเผชิญปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์ (2546) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าและทำวิจัยเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ ให้ความหมายความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าเป็นความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกล หลายแง่มุม ความคิดที่ทำให้เกิดความคิดแปลกใหม่แตกต่างไปจากเดิมเป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวทำให้เกิดการเรียนรู้ รับรู้ จนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองอย่างรวดเร็วทำให้เกิดความคิดเชิงจินตนาการ ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะคนที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ว่า จะมีบุคลิก ลักษณะเป็นคนมองตัวเองในแง่บวก มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ยอมรับนับถือ ตระหนัก และเห็นคุณค่าของตัวเอง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ได้ให้ความหมายความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นการขยายขอบเขตของความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วสู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนเพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น และได้กำหนดองค์ประกอบความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าประกอบไปด้วย 1) บุคลิกลักษณะและทัศนคติ 2) ความสามารถด้านสติปัญญา 3) ด้านความรู้ 4) สภาพแวดล้อม 5) แรงจูงใจ และ 6) รูปแบบการคิด

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้ให้ทัศนะคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ 2 ประเภท ว่าเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบโดยใช้วิธีการใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่

Guilford (1967) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าเป็นลักษณะความคิดเชิงอเนกนัย (Divergent thinking) คือความคิดที่หลากหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม คิดกว้างไกล นำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่กลัวการถูกวิพากษ์วิจารณ์ ความคิดแบบมีอิสระในการคิดและตัดสินใจ คิดหาคำตอบได้โดยไม่จำกัด ไร้ขอบเขต

De Bono (1970) ให้ทัศนะไว้ว่า ความคิดเชิงสร้างสรรค์ คือความสามารถในการมองหาทางเลือกที่หลายทิศทาง โดยการคิดอย่างครอบคลุมทั้งในแนวกว้างและแนวลึก ตลอดจนสามารถสร้างแนวคิดใหม่ที่แตกต่างโดยเฉพาะการคิดนอกกรอบ นอกจากนั้นยังเป็นเจ้าของทฤษฎีวิธีคิดแบบหมวก 6 ใบ (Six Thinking Hats) ซึ่งเป็นวิธีคิดที่เกิดจากการเชื่อว่า การคิดเป็นทักษะที่

สามารถเรียนรู้ฝึกฝนและพัฒนาได้ โดยทฤษฎีดังกล่าวจะช่วยให้มนุษย์เราเกิดการคิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล มีขั้นตอน สามารถคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด

Torrance (1980) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลไวต่อปัญหา ข้อบกพร่อง ช่องว่างในด้านความรู้ สิ่งที่ขาดหายไปหรือสิ่งที่ไม่ประสานกันและไวต่อการแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ไวต่อการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา ไวต่อการคาดเดาหรือการตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับข้อบกพร่อง ทดลองและทดสอบตามสมมติฐาน จนในที่สุดก็สามารถนำเอาผลลัพธ์ไปแสดงให้ปรากฏแก่ผู้อื่นได้ และได้สร้างกระบวนการที่ก่อเกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ดังนี้ 1) ข้อเท็จจริง (Fact) เริ่มจากความรู้สึกกังวล แต่ยังไม่สามารถหาสาเหตุได้ว่าเกิดจากอะไร 2) การค้นพบปัญหา (Problem) เมื่อคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบจนเข้าใจแล้วจะสามารถบอกได้ว่าต้นตอของปัญหาที่แท้จริงคืออะไร 3) ความคิด (Ideal) เป็นการคิดและตั้งสมมติฐาน ตลอดจนรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทดสอบตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4) แนวทาง (Solution) ทดลอง ทดสอบสมมติฐานจนพบคำตอบที่ชัดเจน และ 5) การยอมรับ (Acceptance) เป็นการยอมรับคำตอบที่ค้นพบและคิดต่อไปว่าการค้นพบจะนำไปสู่แนวทางที่เกิดความคิดใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ

Gardner (1995) เจ้าของทฤษฎีพหุปัญญา ทั้ง 9 ด้านที่เน้นการพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความฉลาดทางด้านภาษา ความสามารถในการเข้าใจและการใช้ภาษา พูด เขียน การเรียนรู้ภาษาเพื่อสื่อสารให้ได้ผลตามเป้าหมาย สื่ออารมณ์ความรู้สึกให้คนอื่นรับรู้และเข้าใจ 2) ความฉลาดทางด้านตรรกะ ความสามารถทางด้านคณิตศาสตร์ เป็นเรื่องของเหตุและผล การคิดวิเคราะห์ในเชิงวิทยาศาสตร์ 3) ความฉลาดทางด้านดนตรี ความสามารถในการเข้าใจจังหวะและสร้างสรรค์ดนตรี 4) ความฉลาดทางด้านมิติ ความสามารถในการสร้างภาพตามจินตนาการ 5) ความฉลาดทางด้านการเคลื่อนไหวร่างกาย 6) ความฉลาดในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการเข้าใจ จูงใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น 7) ความฉลาดภายในตน ความสามารถในการเข้าอกเข้าใจตนเองและคนรอบข้าง 8) ความเฉลียวฉลาดทางด้านธรรมชาติ ความสามารถในการเรียนรู้เรื่องธรรมชาติ 9) ความฉลาดในการคิดไตร่ตรองและได้ให้ความหมายความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าเป็นความคิดใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความคิดที่คนทั่วไปคาดไม่ถึง และได้รับการยอมรับเป็นอย่างยิ่ง

Amabile (1996) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของความคิดเชิงสร้างสรรค์ว่ามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ทักษะหลัก (Domain-relevant Skills) ประกอบด้วย ความรู้ความเชี่ยวชาญ ทักษะทางเทคนิค สติปัญญาและความฉลาด

2. กระบวนการความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity-relevant Processes) ประกอบด้วย รูปแบบการรับรู้และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการเป็นอิสระ

รับความเสี่ยงและมีมุมมองใหม่ต่อปัญหา ตลอดจนรูปแบบการทำงานและทักษะในการสร้างความคิด กระบวนการในการรับรู้ประกอบด้วย ความสามารถในการแพร่ขยาย ความยืดหยุ่นในการสังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถในการแยกการรับรู้ กระบวนการด้านบุคลิกภาพประกอบด้วย วินัยในต่อตนเอง และอดทนต่อความคลุมเครือ

3. แรงจูงใจในการทำงาน (Task Motivation) แรงจูงใจต่อการทำงานและการแก้ปัญหาเกิดจากความสนใจ การเกี่ยวข้อง ท้าทายหรือความพึงพอใจ คนจะเกิดความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดเมื่อได้รับการจูงใจโดยสิ่งเหล่านี้

4. สภาพแวดล้อมทางสังคม (The Social Environment) ประกอบไปด้วย สิ่งจูงใจภายนอกทั้งหมดรวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่สามารถเป็นอุปสรรคหรือตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์ มีปัจจัยสภาพแวดล้อมหลายอย่างที่ยับยั้งความคิดสร้างสรรค์ เช่น บรรทัดฐานในการวิพากษ์ความคิดใหม่ ปัญหาการเมืองภายในองค์กร การยึดติดกับสถานะเดิมที่เป็นอยู่ แนวคิดเชิงอนุรักษ์นิยม ทัศนคติในการรับความเสี่ยงที่ต่ำของผู้บริหาร และความกดดันเรื่องเวลา ส่วนปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น ความรู้สึกเชิงบวกต่องาน การทำงานเป็นทีม ทักษะและการมุ่งเน้นความคิดที่หลากหลาย ความอิสระในการทำงาน การส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่ การสนับสนุนให้เกิดวิสัยทัศน์สร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม กลไกการพัฒนาความคิดใหม่และบรรทัดฐานของการแบ่งปันความคิดทั่วทั้งองค์กร

Sternberg (1999) อธิบายถึงองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยมีพื้นฐานจากความรู้ ความคิด มุมมอง ซึ่งอาจเรียกว่ามีแบบพิมพ์ของการสร้างความคิด

2. ทักษะการคิดเชิงจินตนาการ (Imaginative Thinking Skills) ที่จะช่วยให้เห็นสิ่งต่าง ๆ ในแนวทางใหม่ รูปแบบใหม่และสร้างการเชื่อมโยง

3. บุคลิกชอบเสี่ยง (A Venturesome Personality) แสวงหาประสบการณ์ใหม่ อดทนต่อความคลุมเครือและความเสี่ยง และพยายามเอาชนะอุปสรรค

4. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่ผลักดันสู่ความสนใจ ความพึงพอใจและความท้าทาย

5. สภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ (A Creative Environment) ที่จะช่วยจุดประกาย ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

Bennis (2002) ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะเกี่ยวข้องกับคน เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ

ความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การควบคุม ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Success) และ 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Luecke and Katz (2003) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าประกอบด้วย 1) ความชำนาญ (Expertise) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) จินตนาการ (Imagination) และ 4) แรงจูงใจ (Motivation)

Hurlock (1995) อธิบายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์สามารถเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ เป็นเรื่องของการทำสิ่งต่าง ๆ การปฏิบัติหรือตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ การมองสิ่งต่าง ๆ ในมุมที่แตกต่าง ตั้งคำถาม ทดลองและหาหนทาง และได้สรุปลักษณะผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สูง ดังนี้

1. มีความกล้าหาญในการทำสิ่งใหม่ ๆ และเสี่ยงต่อความล้มเหลว
2. ใช้สัญชาตญาณรวมทั้งเหตุผลในการตัดสินใจและสร้างแนวคิด
3. มีอารมณ์ขันและสนุกสนาน
4. แสดงออกซึ่งการแบ่งปันสิ่งที่รู้สึกและคิดเป็นของตัวเอง
5. ใช้การวิจัยและการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการพิจารณาข้อมูลสารสนเทศ
6. ใช้งานเป็นแรงจูงใจ
7. หาแนวทางการแก้ปัญหาที่ท้าทาย
8. ท้าทายสมมติฐานและตั้งคำถามที่ยากเพื่อค้นพบสิ่งที่เป็นจริง
9. สร้างการเชื่อมโยงระหว่างความคิดเดิมเพื่อสร้างความเข้าใจใหม่
10. ขยายขอบเขตของสิ่งที่เป็นไปได้
11. เต็มใจทดสอบความคิดใหม่และแข่งขันกับคนอื่น

Ubben and others (2011) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้เชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) วัฒนธรรมเชิงบวก (Positive Culture) 3) การบริหารจัดการ (Managing) และ 4) ปฏิสัมพันธ์ (Interacting)

Gautam (2012) ได้อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์บางครั้งแบ่งเป็นความคิดที่แตกต่าง (Divergent Thinking) และการรวมความคิด (Convergent Thinking) และได้อธิบายถึงคุณลักษณะความคิดสร้างสรรค์ว่าประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
2. การริเริ่ม (Originality)
3. ความคล่องแคล่ว (Fluency)
4. ความรอบคอบ (Elaboration)

Jong (2012) ได้อธิบายความคิดสร้างสรรค์ว่ามีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำที่ต้องใช้เครื่องมือและความคิดที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการคิดริเริ่มที่มีคุณค่าสามารถเรียนรู้ได้ ดังเช่นที่ Edward de Bono กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่พรสวรรค์แต่เป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้ได้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นสมรรถนะหลักของผู้นำ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนสามารถมีแนวคิดและรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะมีคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้

1. สร้างแนวคิดมากมาย (Great at generating many ideas)

2. ทดลองความคิดใหม่ๆ (Always looking to experiment with good ideas)

3. เชื่อมั่นในความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Unwavering belief in their creativity and innovation)

4. ฉลาดและมีภาพลักษณ์เชิงบวก (Smart and bright with a positive self- image)

5. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า แสดงออกและมีความรู้สึกไวต่อเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม (Passionate, expressive and sensitive to their teams, colleagues and surroundings)

6. แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เหนือกว่า (Demonstrate superior judgment)

7. มีความเป็นอิสระไม่คล้อยตาม (Non-conformists and independent)

8. มีความสามารถในการทำความเข้าใจและแก้ปัญหา (Innate ability to understand and solve the problem)

9. มีจินตนาการที่เข้มแข็ง (Born dreamers with strong imagination)

10. สร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพ (Create and launch game changing products meeting a high level of quality and design)

Csikszentmihalyi (2013) ให้ทัศนะเกี่ยวกับบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. กระตือรือร้นแต่มีจุดเน้น (Creative people are energetic, but focused) มีพลังทั้งกายและใจ ชอบครุ่นคิดและสะท้อนออกมาในสิ่งที่สนใจ

2. ฉลาด (Creative people are smart, but also naive) มีความรู้สึกช่างสงสัย อยากรู้อยากเห็น มองโลกด้วยดวงตาที่สดใส

3. สนุกสนาน มีวินัย (Creative people are playful, yet disciplined) จะแสดงความมุ่งมั่นและพากเพียรในการทำบางสิ่งอย่างหนัก

4. เป็นนักฝัน (Creative people are realistic dreamers) ชอบฝันและจินตนาการถึงความเป็นได้ที่ยึดโยงกับความเป็นจริง

5. เปิดเผยและเก็บตัว (Creative people are extroverted and introverted) มีแนวโน้มเป็นทั้งคนเปิดเผยและเก็บตัวอย่างมีเสถียรภาพซึ่งแสดงทั้งสองลักษณะในเวลาเดียวกัน คือการชอบสังคมและการอยู่คนเดียว

6. ภาคภูมิใจแต่ถ่อมตัว (Creative people are proud, yet modest) จะมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง เคารพคนอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะมองถึงงานข้างหน้าไม่ยึดมั่นกับความสำเร็จในอดีต

7. ไม่แบ่งแยกเพศ (Creative people are not weighed down by rigid gender roles)

8. เป็นคนหัวเก่า แต่กบฏ (Creative people are conservative, yet rebellious) จะชอบคิดนอกกรอบ มีลักษณะชื่นชมอดีตและชอบอนาคต แสวงหาวิธีการใหม่ รู้ว่านวัตกรรมบางครั้งหมายถึงความเสี่ยง

9. มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าและมีเป้าหมาย (Creative people are passionate, but objective about their work) รักงานที่ทำ รู้ถึงสิ่งที่ต้องทำ

10. ความรู้สึกไวต่อประสบการณ์แต่มีความสุขและสนุกสนาน (Creative people are sensitive and open to experience, but happy and joyful) เป็นคนเปิดใจกว้างและความรู้สึกไวต่อสถานการณ์

Stillman (2013) ได้อธิบายถึงบุคลิกลักษณะความคิดสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Oyvind L. Matinson ว่ามี 7 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะร่วม (Associative Orientation) มีจินตนาการ สนุกสนาน มีแนวคิดที่หลากหลาย สามารถเปลี่ยนแปลงระหว่างความเป็นจริงและจินตนาการ

2. ความริเริ่ม (Need for Originality) มักต่อต้านข้อบังคับระเบียบแบบแผน มีทัศนคติที่ดื้อรั้น เพราะต้องการทำสิ่งที่ไม่มีใครทำมาก่อน

3. แรงจูงใจ (Motivation) มุ่งเน้นที่เป้าหมาย ทัศนคติเชิงนวัตกรรม ยืนหยัดต่อปัญหาที่ยาก

4. ทะเยอทะยาน (Ambition) ต้องการที่จะส่งอิทธิพล ดึงดูดความสนใจและการยอมรับ

5. ความยืดหยุ่น (Flexibility) มีความสามารถในการมองประเด็นที่แตกต่างและนำเสนอแนวทางที่เหมาะสม

6. ความมั่นคงทางอารมณ์ต่ำ (Low Emotional Stability) มีแนวโน้มที่จะมีอารมณ์ต่อประสบการณ์เชิงลบที่ทำให้ความเชื่อมั่นลดลง

7. มีสังคมต่ำ (Low Sociability) มีแนวโน้มที่จะไม่ใส่ใจคนอื่นและหาข้อบกพร่องในความคิดและผู้อื่น

Tracy (2013) ได้อธิบายถึงความคิดสร้างสรรค์ว่าจะทำให้คนสร้างความคิดที่ใหม่ ดีขึ้น เร็วขึ้นกว่าเดิมและมีความแตกต่าง นักคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติ 8 ประการ คือ

1. ตั้งคำถาม (Ask questions) ในลักษณะทำไม (Why)

2. ฝึกคิดจากศูนย์ (Practice zero based thinking) นักคิดสร้างสรรค์มีพื้นฐานการคิดจากความไม่มีอะไรเลย

3. เปลี่ยนความคิด (Change your mind) เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงแนวคิดและพยายามทำสิ่งใหม่ เป็นลักษณะมีความยืดหยุ่นทางความคิด

4. ยอมรับความผิด (Admit when you are wrong) เปิดใจกว้างยืดหยุ่นยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

5. เรียนรู้ต่อเนื่อง (Continue to learn) เพราะไม่มีใครจะรู้ไปทุกสิ่ง อาจทำโดยการเรียนรู้จากที่เคยประสบผลสำเร็จมาแล้ว นักคิดสร้างสรรค์จะรู้คุณค่าของความคิดใหม่

6. เน้นเป้าหมาย (Creative thinker are goal oriented) เน้นเป้าหมายอย่างมั่นคง รู้ในสิ่งที่ต้องการ จินตนาการว่าเป้าหมายมีลักษณะอย่างไรถ้ามันเป็นจริง

7. กำจัดอัตตา (Eliminate your ego) มีอัตตาต่อความถูกต้องน้อย ใส่ใจกับความถูกต้องมากกว่าคนที่ถูกต้อง เต็มใจรับความคิดจากทุกแหล่งที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมาย

8. สร้างแนวคิดใหม่ ๆ (Creative thinking generates new ideas) สิ่งสำคัญที่สุดของความคิดสร้างสรรค์คือการสร้างแนวคิดใหม่ ยิ่งมีแนวคิดมากเท่าไรก็จะมีแนวโน้มที่จะมีความคิดที่ถูกต้อง

Davies (2014) อธิบายถึงลักษณะของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงไว้ว่า

1. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) จะคิดถึงความเป็นไปได้และผลลัพธ์ที่หลากหลายในการแก้ปัญหาและความท้าทาย

2. การแสดงออก (Expressive) มักแสดงออกโดยธรรมชาติถึงตัวตนผ่านเครื่องมือต่าง ๆ

3. ความริเริ่มสูง (Highly original) ชอบคิดออกนอกกรอบ ชอบแสวงหาการริเริ่มและไม่ยอมแพ้

4. กล้าหาญ (Courageous) ไม่กลัวที่จะแสดงความคิดหรืออารมณ์ความรู้สึกออกมา

5. แรงจูงใจ (Motivated) มีแรงจูงใจอย่างมหาศาลในการทำสิ่งต่างๆ

6. อยากรู้อยากเห็น (Curiosity) และตั้งคำถามเพื่อจะให้เกิดภาพใหญ่สำหรับตนเอง สนใจสิ่งรอบตัวและสร้างแรงบันดาลใจจากสภาพแวดล้อมรอบตัว

7. เป็นนักแก้ปัญหา (Problem solvers) เป็นนักแก้ปัญหาโดยธรรมชาติ สนุกกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นแนวคิดเชิงนวัตกรรมและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

8. ทัศนคติเชิงบวก (Positive attitude) จะมองโลกในแง่ดี และมีทัศนคติที่ดีต่อคนที่มีความคิดสร้างสรรค์เช่นเดียวกัน

9. ความมุ่งมั่นตั้งใจ (Strong determination) ส่วนใหญ่มีรูปแบบการพูดและการเคลื่อนไหวที่รวดเร็ว

10. ปราศจากความกลัว (Fearlessness) จะเกิดความตื่นเต้นเสมอเกี่ยวกับการสำรวจแนวคิดและความคิดใหม่ ๆ

Runco (2014) ได้ค้นพบว่า คนส่วนมากมองเห็นแต่ปัญหา ไม่เห็นทางออกหรือแนวทางการแก้ไขปัญหา คนที่มีความสามารถ มองเห็นทั้งปัญหาและทางออก คือ คนที่มีความสร้างสรรค์ ยังพบว่าคนที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์จะเชื่อมั่นในอนาคต เชื่อว่าตนมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเล็กหรือใหญ่เพียงใดก็ตาม และได้สรุปเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ไว้ว่าบุคคลที่มีความสร้างสรรค์จะเป็นบุคคลที่สามารถมองเห็นปัญหาและค้นพบแนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างเฉลียวฉลาด

Hudson (2015) ได้อธิบายถึงบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ว่ามีคุณลักษณะดังนี้

1. มองโลกแตกต่างจากคนอื่น (Creative people see the world differently than most) เต็มใจที่จะแบ่งปันสิ่งที่รู้และวิธีตีความสิ่งที่เห็น เชื่อในความเป็นไปได้

2. ชอบครุ่นคิด (They are often introverted and tend to be loners) มักใช้เวลาในการคิดและจินตนาการ มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในแนวคิดและการสร้างสรรค์

3. ไม่ตัดสินความสามารถของตนเองตามแบบคนอื่น (They don’t judge their abilities the way others do) จะตื่นเต้นในการเรียนรู้และทำสิ่งใหม่ที่แตกต่าง

4. มีอารมณ์ร่วมมาก (They are more emotional) จะมองไปข้างนอกเท่าๆ กับมองที่ภายในความคิดของตน ใส่ใจกับสิ่งเล็กๆ

5. เป็นนักฝัน (They are dreamers) ชอบจินตนาการถึงสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ และเชื่อว่าตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านั้นได้ ชินกับการทำงานเชิงรุก

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อ	นักวิชาการ / ตัวชี้วัด	ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์ (2546)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553)	ธีระ รุญเจริญ (2554)	Guilford (1967)	De Bono (1970)	Amabile (1996)	Sternberg (1999)	Bennis (2002)	Luecke and Katz (2003)	Hurlock (1995)	Ubben and others (2011)	Jong (2012)	Csikszentmihalyi (2013)	Stillman (2013)	Tracy (2013)	Davies (2014)	ความถี่
1	คิดหลากหลายแง่มุม	/			/	/	/		/	/			/		/	/	/	10
2	คิดแตกต่าง	/	/	/	/	/	/				/		/		/	/	/	11
3	มีจินตนาการ	/						/		/	/		/	/	/	/		8
4	มีแรงจูงใจ	/	/	/			/	/		/	/				/		/	9
5	ทัศนคติ		/										/				/	3
6	สภาพแวดล้อม		/				/	/				/	/					5
7	แรงบันดาลใจ			/														1
8	วิสัยทัศน์							/	/			/						3
9	ความไว้วางใจ							/	/									2
10	มุ่งความสำเร็จ								/				/	/		/	/	5
11	ความชำนาญ									/				/				2
12	การบริหารจัดการ											/						1
13	ปฏิสัมพันธ์											/						1
14	มีวินัย													/				1
	รวม	4	4	3	2	2	4	3	4	4	3	4	6	4	4	4	5	

จากตาราง 4 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการจำนวน 16 คน และทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัดตามแนวคิดที่มีความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป สามารถสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การคิดแตกต่าง (New thinking)
2. การคิดหลากหลายแง่มุม (Flexibility thinking)
3. แรงจูงใจ (Motivation)
4. จินตนาการ (Imagination)

จากตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการในการวิจัยครั้งนี้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงออกถึง การคิดแตกต่าง การคิดหลากหลายแง่มุม แรงจูงใจ และจินตนาการ

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)

ความหมายของความปรารถนาอย่างแรงกล้า

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

วาสิตา บุญสาธร (2556) ให้ความหมายว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้า หมายถึง พลังจากความชอบ ความสนใจ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าของบุคคลที่เป็นแรงบันดาลใจให้บุคคลแสดงออกมาซึ่งความมุมานะ กระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและมีพลังขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ

Deschamps (2008) ได้ให้ความหมายว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออกทางอารมณ์ระดับสูงต่อพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย มีพลังงานระดับสูงที่สามารถสื่อสารไปสู่ทีมงาน

Beadberry and Greaves (2009) ให้ความหมายว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นความชอบอย่างแรงกล้าต่อการกระทำในสิ่งที่ชอบของบุคคลที่ถูกพิจารณาว่ามีความสำคัญ

Zigarmi and otherd (2009) ได้ให้ความหมายว่าความปรารถนาอย่างแรงกล้าว่า หมายถึง ความไม่ย่อท้อเป็นความรู้สึกในเชิงบวก หรือสถานะที่เป็นสุขของบุคคล อันเกิดจากการประเมินสถานการณ์ขององค์กรและการทำงานผ่านกระบวนการทางด้านอารมณ์ความรู้สึกและด้านกระบวนการคิดอย่างต่อเนื่อง

Ballinger (2016) ให้ความหมายความปรารถนาอย่างแรงกล้า คือ อารมณ์และความรู้สึกอย่างแรงกล้าต่อสิ่งนั้น ๆ มีความสำคัญต่อการใช้ชีวิตที่ดีกว่าเดิม

ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเกิดจากค่านิยมและความเชื่อของตนเองซึ่งจะก่อให้เกิดเป้าหมายในชีวิต ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้า หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่แสดงถึงความมุ่งมั่น ความชอบต่อการกระทำในสิ่งนั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดความสุข ความสำเร็จ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญของความปรารถนาอย่างแรงกล้า

วาสิตา บุญสาธร (2556) อธิบายว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้คนมีพลังอย่างแรงกล้าจากภายใน และพร้อมที่จะก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้

Inamori (1995) อธิบายว่า ในบริบทขององค์กรและการทำงาน ความปรารถนาอย่างแรงกล้าจัดเป็นคุณลักษณะและขีดสมรรถนะสำคัญที่องค์กรทุกยุคทุกสมัยพึงประสงค์ เนื่องจากเป็นพลังสำคัญในการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ที่มุ่งหวัง

Chang (2001) ผู้บริหารของ Richard Chang Associates ซึ่งมีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาบุคคลและองค์กรยาวนานกว่า 25 ปี อธิบายไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรหลาย ๆ แห่งเป็นผลมาจากพลังความคิดริเริ่มของพนักงาน ซึ่งมีที่มาจากแหล่งเดียวกัน คือความปรารถนาอย่างแรงกล้า

Maiers and Sanvold (2013) ได้ยกคำกล่าวของ Ralph Waldo Emerson ที่ว่า “ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ทรงพลังที่สุดต่อการประสบความสำเร็จ เมื่อทำบางสิ่งด้วยจิตวิญญาณทั้งหมดของคุณ ไม่มีความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่โดยปราศจากความปรารถนาอย่างแรงกล้า” ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นสิ่งที่สำคัญในฐานะนักการศึกษา ผู้นำทางการศึกษา และองค์กรทางการศึกษา ความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะแตกต่างกันตามช่วงเวลาและจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาและกระตุ้น

Sidana (2015) อธิบายว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าทำให้คนประสบความสำเร็จ เป็นความทะเยอทะยาน เป็นความปรารถนาอย่างลึกซึ้งที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

Blane (2015) อธิบายว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นเชื้อเพลิงในการขับเคลื่อนบุคคล ทำให้คนทำในสิ่งที่ปรารถนา แม้ว่าจะยังไม่ทราบถึงวิธีการก็ตาม

John (2016) อธิบายว่า บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะเชื่อในตนเอง หรือเชื่อในความคิดในการทำงานอย่างหนักเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด มีพลังในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ เมื่อมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งนั้นๆ จะเกิดการมุ่งเน้นและใส่พลังในภารกิจหรือสิ่งนั้น ๆ

มีความศรัทธา กระตือรือร้นในวิธีการและการใช้ชีวิต และรู้สึกตื่นเต้นเสมอเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จที่ต้องการ

สรุปได้ว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะช่วยให้คนเกิดพลังจากภายในในการสร้างสรรค์ เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการนำสู่ความสำเร็จ นำสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นพลังสำคัญในการผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จ

ตัวชี้วัดความปรารถนาอย่างแรงกล้า

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับความปรารถนาอย่างแรงกล้า เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

Deschamps (2008) ได้อธิบายว่าความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นคุณลักษณะทั่วไปของนักนวัตกรรมและผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้นำจะแสดงออกทางอารมณ์ระดับสูงต่อพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย มีพลังงานระดับสูงที่สามารถสื่อสารไปสู่ทีมงาน

Beadberry and Greaves (2009) อธิบายว่าความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นความชอบอย่างแรงกล้าต่อการกระทำในสิ่งที่ชอบของบุคคลที่ถูกพิจารณาว่ามีความสำคัญ และสิ่งที่ทำให้คนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าแตกต่างจากคนอื่น คือ

1. ฝังแน่นในสิ่งที่ทำ (Obsession) จะรู้สึกตื่นเต้นในสิ่งที่ทำ ยึดติดกับสิ่งที่ทำที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและมีความสุข

2. ไม่เสียเวลาเปล่า (Don’t waste time) จะไม่ใส่ใจกับสิ่งไม่สำคัญ จะให้เวลากับความปรารถนาอย่างแรงกล้า

3. มองโลกในแง่ดี (Optimistic) จะเชื่อในสิ่งที่สามารถจะทำมากกว่าสิ่งที่เป็นอยู่ จะทำตามเป้าหมายอย่างแน่วแน่ว่าจะบรรลุเป้าหมายได้

4. ตื่นเช้า (Early risers) เพื่อจะหาความปรารถนาอย่างแรงกล้ามากขึ้น มีความตื่นเต้นกับแนวคิดในวันข้างหน้า

5. เต็มใจที่จะเสี่ยง (Willing to take risks) ในทุกสิ่งที่ทำ

6. ทำเต็มกำลังด้วยความเร็ว (One speed full tilt) ไม่ทำอะไรครึ่ง ๆ กลาง ๆ จะทำอย่างเต็มกำลังเพื่อบรรลุผลสำเร็จหรือพบความผิดพลาด

7. พูดถึงความปรารถนาอย่างแรงกล้าตลอดเวลา (Talk about their passions all the time)

8. มีความกระฉับกระเฉงสูง (Highly excitable) เนื่องจากการทุ่มเทกับเพียงสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือสองสิ่งทำให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น และทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงขึ้น

9. เกี่ยวข้องกับงานที่มี (All about their work) คนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะไม่กังวลเกี่ยวกับความสมดุลของงานหรือการใช้ชีวิต งานคือสิ่งที่พวกเขาเป็นไม่มีการแบ่งแยกจากกัน

Trudo (2010) อธิบายถึงบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าว่ามี 7 คุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความรู้สึกเชิงลึกในวัตถุประสงค์ (Deep sense of purpose) ซึ่งทำให้คนเหล่านี้ทำตามวัตถุประสงค์ที่มี มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนซึ่งนำไปสู่ทัศนคติในเรื่องความกตัญญู มีน้ำใจ เห็นอกเห็นใจและการเสียสละ ซึ่งอาจเรียกว่ามีจิตวิญญาณของการบริการผู้อื่น

2. อยู่กับความเป็นจริงและถูกต้อง (Authentic and real) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะรู้ตัวเองชัดเจนในคุณค่าและความเชื่อของตัวเอง มีชีวิตอยู่โดยตนเอง รู้จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง และมุ่งเน้นในสิ่งที่ทำแล้วมีความสุข

3. ยอมรับตัวเองว่าไม่สมบูรณ์แบบ (Accept themselves as imperfect and growing) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะมองตัวเองว่ากำลังเติบโตและเปลี่ยนแปลง จะมองตัวเองว่ายังด้อยประสบการณ์อยู่เสมอ

4. มองชีวิตเป็นชุดของทางเลือกและตัวเลือก (See life as a series of choices and options) บุคคลเหล่านี้จะมีมุมมองเป็นภาพใหญ่ของชีวิต เห็นทางเลือกมากมายและมักสำรวจว่าอะไรคือทางเลือกของชีวิต คิดนอกกรอบด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการค้นหาสิ่งใหม่ๆ

5. ปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้อยู่กับความปรารถนาอย่างแรงกล้าทุกวัน (Take action to live their passion every day) มองว่าชีวิตเป็นสิ่งล้ำค่าที่สุด มุ่งเน้นทำในสิ่งสำคัญที่สุด และมีแผนและเป้าหมายที่ยืดหยุ่น

6. กระตือรือร้นต่อความสำเร็จของผู้อื่น (Enthusiastic about the success of others) มีจิตสำนึกในการเอาใจใส่และเมตตากรุณาต่อผู้อื่น มักแสดงความรู้สึกกระตือรือร้นต่อความสำเร็จของผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นมีความสุขและมีประสบการณ์ชีวิตที่ดี

7. มีความรับผิดชอบต่อตนเอง แต่ไม่กลัวที่จะขอรับการสนับสนุน (Take responsibility for their lives but are not afraid to ask for support) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ แต่เมื่อต้องการสารสนเทศหรือทักษะใหม่ๆ บุคคลเหล่านี้จะขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในทันที

Mzwimbi (2011) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าไว้ 7 ลักษณะ ดังนี้

1. มีเป้าหมายกับบางสิ่ง (Passion always aims for something) แม้ว่าสิ่งนั้นจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ รู้เพียงแต่ว่าเป็นสิ่งที่ต้องการ

2. มีความมั่นคง (Passion maintains its course) บุคคลเหล่านี้เมื่อต้องการอะไรแล้วจะยึดมั่นในสิ่งนั้น

3. มีความเพียร (Persistence) บุคคลเหล่านี้มักไม่ยอมแพ้หรือท้อถอยในการทำบางสิ่งสู่สิ่งที่ต้องการ

4. มีแผนที่ดี (Passion has a game plan for bad time) จะมีแผนงานที่ถูกเตรียมไว้สำหรับลดปัญหาที่เกิดขึ้น

5. ใช้ประโยชน์จากโอกาส (Passion take advantage of opportunities) มีการเตรียมพร้อมสำหรับโอกาสที่จะเกิดขึ้น ความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะช่วยสร้างโอกาสอยู่เสมอ

6. รับการเรียนรู้ (Passion has a teachable spirit) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าชอบเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

7. ทำในสิ่งที่คนทั่วไปไม่ทำ (Passion will allow you to do that ordinary people wouldn’t do)

Hansen (2012) อธิบายถึง 10 ลักษณะนิสัยของบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ดังนี้

1. เป็นนักปฏิบัติ (Doers) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะทำตามที่พูดไว้เสมอ และทำทุกวิถีทางเพื่อบรรลุความสำเร็จ

2. กระตือรือร้น (Excited) บุคคลเหล่านี้จะกระตือรือร้นและตื่นเต้นกับเรื่องที่สนใจ บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะอยู่ด้วยความมุ่งหวังในสิ่งที่ดีทุกวัน

3. มีความกล้าหาญ (Courage) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะเต็มใจที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้งานของเขาดำเนินไปได้ และมีความมุ่งมั่นในการขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความปรารถนาของพวกเขา

4. เชิงบวก (Positive) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะให้ความสำคัญกับตนเองและผู้อื่น มีความสามารถในการตอบสนองต่อความล้มเหลวได้ดีโดยไม่สูญเสียความศรัทธาอย่างแรงกล้า

5. มุ่งมั่นสู่สิ่งที่ดีที่สุด (Strive to be their best) บุคคลผู้มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต้องการทำสิ่งที่ดีที่สุดอยู่เสมอ มองผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสะท้อนจากเขาเหล่านั้นโดยตรง

6. มีแรงจูงใจ (Motivating) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะเป็นผู้ฝึกสอนและนักจูงใจที่ดี มักเอาใจใส่คนอื่น และทำทุกสิ่งที่จะช่วยให้คนอื่นประสบความสำเร็จ

7. มีความสุข (Happy) มุ่งเน้นที่การทำให้เกิดความสุขและให้คืนสู่ผู้อื่น

8. มีความรับผิดชอบ (Accountable) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะเรียนรู้ที่จะเกิดความรับผิดชอบในคนอื่นในแนวทางที่เป็นไปได้

9. มีจุดเน้น (Focused) รู้ว่ามีสิ่งที่ต้องทำ และทำมันด้วยความเพลิดเพลิน โดยมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายสุดท้าย อุปสรรคต่างๆ จะไม่ทำให้พวกเขาละทิ้งเป้าหมาย

10. รักการเติบโต (Love to grow) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะไม่หยุดนิ่ง จะมองหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

Maiers and Sanvold (2013) ได้ยกคำกล่าวของ Ralph Waldo Emerson ที่ว่า “ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ทรงพลังที่สุดต่อการประสบความสำเร็จ เมื่อทำบางสิ่งด้วยจิตวิญญาณทั้งหมดของคุณ ไม่มีความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่โดยปราศจากความปรารถนาอย่างแรงกล้า” ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นสิ่งที่สำคัญในฐานะนักการศึกษา ผู้นำทางการศึกษา และองค์กรทางการศึกษา ความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะแตกต่างกันตามช่วงเวลาและจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาและกระตุ้น ความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะมีลักษณะ

1. มีทิศทางชัดเจน (Clear direction) เพราะในอนาคตอาจเกิดปัจจัยที่ไม่แน่นอน จึงต้องสร้างภาพอนาคตที่ปรารถนาให้ชัดเจนเพื่อเป็นทางเลือกและการใช้ประโยชน์จากโอกาส

2. มีจุดเน้นชัดเจน (Clarity focus) ต้องสร้างความชัดเจนในขั้นตอนและพฤติกรรมของชุมชนทั้งหมด เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

3. มีความสามารถ (Capacity) ทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้ ดังนั้น ทุกคนจึงมีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานที่ยากโดยมีพันธสัญญาและสร้างความเชื่อมั่นและสมรรถนะในทุกประสบการณ์และปฏิสัมพันธ์

4. มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) ผู้นำต้องทำก่อนเป็นลำดับแรกเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความปรารถนาที่จะปฏิบัติตาม โดยการเอาใจใส่ สร้างความคุ้นเคย เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ

5. มีความกล้าหาญ (Courage)

Junttila (2013) อธิบายถึงลักษณะผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) กระฉับกระเฉง (Excitement) 2) กล้าหาญ (Courage) 3) มีปณิธาน (Determination) 4) เชิงบวก (Positivity) 5) มุ่งมั่นในสิ่งเดียว (Single mindedness) 6) มุ่งเน้นการเติบโต (Growth oriented) 7) เลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Selective) 8) ความไม่สมบูรณ์แบบ (Non perfectionistic) 9) เรียงลำดับความสำคัญ (Prioritized) 10) จูงใจตนเอง (Self-motivated) 11) ยอมรับ (Acceptance) 12) ใจกว้าง (Generous) 13) ไม่มีอะไรสมดุล (Non balance) 14) มีพลังส่วนบุคคล (Personal power) 15) มีความสุข (Happy) 16) สนุกสนาน (Fun) 17) มีมุมมองละเอียด (Perspective) 18) มีความฝันที่เป็นไปได้ (Realistically dreamy)

19) สร้างเงื่อนไขที่เปิดความคิด (Conditionally open minded) และ 20) ทำอย่างอิสระ (Excuse free)

Sidana (2015) อธิบายว่าความปรารถนาอย่างแรงกล้าทำให้คนประสบความสำเร็จ เป็นความทะเยอทะยาน เป็นความปรารถนาอย่างลึกซึ้งที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้ามีลักษณะ ดังนี้

1. ชอบค้นคว้าหาความรู้ (Hungry for knowledge) ชอบค้นคว้าหาความรู้ เรียนรู้ จิตใจที่มีพลังในการดำเนินชีวิต

2. มีความสุข (Happiness) รู้วิธีคิดเชิงบวกและมีความสุขในทุกสถานการณ์ เนื่องเพราะมีความพร้อมสำหรับทุกความล้มเหลว

3. มีพลังเต็มที่ (Full of energy) มีพลังมากมายในการทำภารกิจใหญ่ๆ ไม่ปฏิเสธงาน ทำงานอย่างหนัก

4. เชื่อมั่นใจตนเอง (Believe in themselves) มีความยืนหยัดในเรื่องที่ทำ

5. ไม่ละทิ้งความพยายาม (Never quit) บุคคลเหล่านี้มักมีแนวคิดใหม่ๆ หลายแนวทางในการปฏิบัติงานและจะพยายามทำให้ถึงที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย

6. มีภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสามารถในการนำและสอนบุคคลรอบตัว

Sasser (2015) ได้อธิบายถึงลักษณะบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ คือ

1. ทำงานให้ดีที่สุด (Bring their best self to work)

2. มีความปรารถนาในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (Possess a desire to continuously improve)

3. มุ่งเน้นไปที่โอกาสมากกว่าอุปสรรค (Focus on the opportunities instead of the obstacles)

4. ไม่ท้อถอยง่าย (Aren't easily discouraged)

5. มองโลกในแง่ดี (Optimistic)

6. ขับเคลื่อนสู่สิ่งที่ดีที่สุด (Driven to do their best)

Blane (2015) อธิบายว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นเชื้อเพลิงในการขับเคลื่อนบุคคล ทำให้คนทำในสิ่งที่ปรารถนา แม้ว่าจะยังไม่ทราบถึงวิธีการก็ตาม โดยคุณลักษณะของบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าประกอบด้วย

1. อยากรู้อยากเห็น (Curiosity) บุคคลเหล่านี้จะชอบการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

2. กล้าหาญ (Courageous) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้ามีความตั้งใจทำในสิ่งที่ทำให้พวกเขาลำบากใจ มีความตั้งใจในการพาตัวเองออกไปสู่สิ่งที่รู้ ที่ปลอดภัย เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมและนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้ในแนวทางที่ท้าทายตนเอง

3. มุ่งมั่นในการทำงาน (Committed to exemplary work) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้ามักชอบทำงานที่เป็นแบบอย่างได้มากกว่าทำงานแบบธรรมดา

4. มีชุมชน (Community) มีเพื่อนร่วมงานที่สนใจความท้าทาย พร้อมเรียนรู้และเติบโตเป็นแบบอย่าง มีการแบ่งปันสอนงานซึ่งกันและกัน และเรียนรู้จากคนอื่น

Kay (2015) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะกระจายความปรารถนาอย่างแรงกล้าสู่คนอื่นผ่านทางความรัก การทำสิ่งใหม่ การเสี่ยง การกระตุ้นความเร่งด่วนและการพัฒนาตนเอง ผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะมีพฤติกรรมหลักอยู่ 4 อย่าง คือ 1) มองโลกในแง่ดี (Optimistic) 2) มีเรื่องราวดี ๆ (Great story) 3) เกี่ยวข้องกับผู้คน (Involve people) และ 4) มีกลยุทธ์ที่ง่าย (Simple recharge strategy) ผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากและความท้าทาย เพราะเชื่อว่าจะสามารถควบคุมมันได้ การคิดเชิงบวกจะหยุดยั้งความคิดเชิงลบ และเป็นพลังในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ

คนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะมีเรื่องราวที่น่าสนใจของผู้คนและแนะนำคนให้มองเห็น รู้สึก และสร้างจินตนาการสู่อนาคต โดยการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นให้มีส่วนร่วมในความคิดใหม่ๆ และอธิบายถึงวิธีการนำสู่การเปลี่ยนแปลง เมื่อการเล่าเรื่องมีประสิทธิภาพคนจะสามารถสนองตอบด้วยความเต็มใจที่จะก้าวข้ามสถานะเดิม

ความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้ากับผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าคือ การมีส่วนร่วมของบุคคลในความปรารถนาอย่างแรงกล้าของเขา ผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต้องศรัทธาในบุคคลอื่นว่ามีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งที่ต้องทำ ผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะมองคนว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด และอยู่ล้อมรอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยเหลือพวกเขา

มีกลยุทธ์ที่ง่ายในการรักษาความเป็นผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าไว้ในระดับสูงนั้น ควรทำดังนี้

1. หาเวลาพบคนที่จะส่งผลกระทบต่อความปรารถนาอย่างแรงกล้าของเรา

2. สื่อสารด้วยความปรารถนาอย่างแรงกล้าโดยทำอย่างจริงใจและเข้าใจง่าย พูดอย่างมืออาชีพ รับฟังความรู้สึกคนอื่น ไม่เห็นด้วยในลักษณะที่ไม่ได้มุ่งไปที่ผู้คิดเห็นและมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของความปรารถนาอย่างแรงกล้าของคุณ

3. ฉายภาพความปรารถนาอย่างแรงกล้าของเราสู่ผู้อื่นผ่านการเล่าเรื่องราวที่ดี

4. หาแนวทางง่าย ๆ ในการเติมพลังความปรารถนาอย่างแรงกล้า

Davenport (2016) อธิบายถึงลักษณะบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าไว้ว่า

1. มีแรงจูงใจและค่านิยมหลักอย่างลึกซึ้ง (Touch with their deeper motivations and core values) คนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้านั้นจะเข้าใจการเชื่อมโยงความปรารถนาอย่างลึกซึ้งภายในตัว มีความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายแสดงออกผ่านตัวตน มีค่านิยมหลักที่เป็นหลักในการตัดสินใจที่สำคัญ

2. รับความเสี่ยง (Take risk) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะรู้ว่าการอยู่กับความปรารถนาอย่างแรงกล้านั้นอาจมีความเสี่ยง ต้องวิเคราะห์และทดสอบความเป็นไปได้ในความปรารถนาอย่างแรงกล้าของตนเอง

3. อดทนต่อความไม่แน่นอนและความลำบาก (Tolerate uncertainty and discomfort) ความไม่แน่นอนถือเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยง คนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะต้องตัดสินใจบนบางเรื่องที่ไม่ปลอดภัย เช่นการเลือกในสิ่งที่คนอื่นไม่ชอบ การทำในสิ่งที่ท้าทายใหม่ คนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะเข้าใจว่าสิ่งนี้เป็นกระบวนการที่พวกเขาต้องทำแม้จะลำบาก

4. เรียนรู้ที่จะจัดลำดับความสำคัญ (Learn to prioritize) บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะเข้าใจต่อความมุ่งมั่นในสิ่งที่อยากทำอย่างละเอียดและชัดเจน เน้นในสิ่งที่สำคัญไม่กี่อย่างในชีวิต

5. รู้จักหาโอกาส (Recognize and seize opportunities) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะช่วยสร้างโอกาส และคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะคว้าโอกาสนั้น โอกาสเหล่านี้จะสามารถสร้างประสบการณ์หรือนำสู่สิ่งใหม่

6. คาดหวังผลลัพธ์เชิงบวก (Expect positive outcomes) คนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะมีทัศนคติถึงสิ่งที่ดีกว่า มองความล้มเหลวว่าเป็นส่วนหนึ่งของความปรารถนาอย่างแรงกล้า

7. อยู่กับคนที่ใช่ (Surround themselves with right people) คนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะรู้คุณค่าของคนที่ช่วยสนับสนุน สร้างแรงบันดาลใจและคิดเช่นเดียวกัน จะเชื่อมตัวเองกับบุคคลที่จะส่งเสริมวิสัยทัศน์และสร้างความสุขให้กับชีวิต มีพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานที่จะมีปฏิสัมพันธ์และแบ่งปันซึ่งกันและกัน

8. ชื่นชอบการเดินทาง (Savor the journey) การอยู่กับความปรารถนาอย่างแรงกล้าไม่ได้เกี่ยวกับการบรรลุผลหรือปลายทางที่ต้องการเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับการมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการมากกว่าการบรรลุผล

John (2016) อธิบายว่า บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะเชื่อในตนเองหรือเชื่อในความคิดในการทำงานอย่างหนักเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด มีพลังในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ เมื่อมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งนั้น ๆ จะเกิดการมุ่งเน้นและใส่พลังในภารกิจหรือสิ่งนั้น ๆ มีความศรัทธา กระตือรือร้นในวิธีการและการใช้ชีวิต และรู้สึกตื่นเต้นเสมอเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จที่ต้องการ

Ballinger (2016) อธิบายว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าคือ อารมณ์และความรู้สึกอย่างแรงกล้าต่อสิ่งนั้น ๆ มีความสำคัญต่อการใช้ชีวิตที่ดีกว่าเดิม ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเกิดจากค่านิยมและความเชื่อของตนเองซึ่งจะก่อให้เกิดเป้าหมายในชีวิต ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะมีคุณลักษณะ 10 อย่าง ได้แก่ 1) แสดงออกอย่างมีความหมาย (Expressive) 2) มุ่งเน้นในสิ่งที่ทำ (Focus) 3) คิดอย่างอิสระ (Independent thinker) 4) นักเรียนรู้ (Learner) 5) รักงานที่ทำ (Love their job/work) 6) มีความเพียร (Perseverance) 7) ทำงานมีประสิทธิผล (Productive) 8) ผู้รับความเสี่ยง (Risk taker) 9) มีทักษะ (Skillful) และ 10) มีความตั้งใจ (Strong willed)

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับความปรารถนาอย่างแรงกล้า สามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดความปรารถนาอย่างแรงกล้าของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดความปรารถนาอย่างแรงกล้าของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อ	นักวิชาการ / ตัวชี้วัด	Beadberry and Greaves	Trudo (2010)	Mzwimbi (2011)	Hansen (2012)	Maiers and Sanvold (2013)	Junttila (2013)	Sinada (2015)	Sasser (2015)	Blane (2015)	Kay (2015)	Davenport (2016)	John (2016)	Ballinger (2016)	ความถี่
1	มุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ	/	/	/	/		/	/	/	/		/	/	/	11
2	มองโลกในแง่ดี	/			/		/	/	/		/	/			7
3	กล้าเสี่ยง	/									/	/		/	4

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	นักวิชาการ / ตัวชี้วัด	Beadberry and Greaves (2009)	Trudo (2010)	Mzwimbi (2011)	Hansen (2012)	Maiers and Sanvold (2013)	Junttila (2013)	Sinada (2015)	Sasser (2015)	Blane (2015)	Kay (2015)	Davenport (2016)	John (2016)	Ballinger (2016)	ความถี่
4	ทำเต็มกำลังด้วยความเร็ว	/													1
5	กระตือรือร้น	/	/	/			/						/		5
6	เป้าหมายชัดเจน		/	/	/	/	/					/		/	7
7	รู้ตัวเอง		/				/								2
8	มีความรับผิดชอบ		/		/										2
9	คิดนอกกรอบ		/								/				2
10	มีพลัง			/			/	/					/		4
11	รักการเรียนรู้			/	/		/	/	/	/				/	7
12	รู้จักหาโอกาส			/					/			/			3
13	เป็นนักปฏิบัติ				/									/	2
14	กล้าหาญ				/	/	/			/					4
15	แรงจูงใจ				/		/				/	/			4
16	ความน่าเชื่อถือ					/									1
17	เชื่อมั่นในตนเอง							/					/		2
	รวม	5	5	6	8	3	9	5	4	3	4	6	4	5	

จากตาราง 5 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการจำนวน 13 คน และทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัดตามแนวคิดที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป สามารถสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดความปรารถนาอย่างแรงกล้าของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ (Commitment)
2. การมองโลกในแง่ดี (Optimistic)
3. การมีเป้าหมายชัดเจน (Clear goal)
4. รักการเรียนรู้ (Learner)

5. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

จากตัวชี้วัดความปรารถนาอย่างแรงกล้าของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการในการวิจัยครั้งนี้ว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้า หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงออกถึง การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายชัดเจน รักการเรียนรู้ และความกระตือรือร้น

4. การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team)

ความหมายของการสร้างและขับเคลื่อนทีม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2548) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2556) ให้ความหมายว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความสนใจร่วมกัน มีทักษะหรือความสามารถที่เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อการทำงานที่บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน และทุกคนต้องมีพันธะสัญญาในการทำงานร่วมกันให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

Woodcock and Francis (2008) ให้ความหมายการสร้างทีมว่า หมายถึง การเริ่มต้นก่อตัวของทีมงานโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การคัดเลือกสมาชิก และการกำหนดบทบาทหน้าที่โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี

Katzenbach and Khan (2010) ให้ความหมายว่า ทีมงาน คือ กลุ่มคนจำนวนไม่มากนักที่มีทักษะเสริมต่อกัน โดยต่างร่วมผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่างเดียวกันมีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกัน และต่างมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกัน

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายด้านการปฏิบัติงานของทีม หมายถึง การรวมพลังและกำลังความสามารถในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน โดยมุ่งเน้นการกำหนดแผนปฏิบัติงานของทีม การมีส่วนร่วม การมีแรงจูงใจ มุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดสร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศที่ดี การตัดสินใจของทีม และการแก้ปัญหาของทีม

Kayser (2011) ให้ความหมายว่า การสร้างและขับเคลื่อนทีม หมายถึง การระดมความคิดเห็นของสมาชิกในทีมเพื่อรวมทีมให้เป็นรูปธรรมและสมบูรณ์ โดยมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและการขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การสร้างและขับเคลื่อนทีม หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในทีม โดยมีจุดมุ่งหมายทั้งของตนเองและทีมอย่างเดียวกัน มีแนวทางปฏิบัติและความรับผิดชอบของแต่ละคนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีมและองค์กร

ความสำคัญของการสร้างและขับเคลื่อนทีม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) อธิบายว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างมาก

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) อธิบายว่าการทำงานเป็นทีมนั้นเป็นวิธีที่เหมาะสมและใช้ได้ดีวิธีหนึ่ง ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความมีคุณภาพสูงขึ้น สามารถให้บริการที่รวดเร็วขึ้นและช่วยสร้างความพึงพอใจโดยรวมให้แก่ลูกค้า โดยการให้บรรดาพนักงานได้ใช้ความพยายามร่วมมือประสานการทำงานและรับผิดชอบต่อกิจกรรมสำคัญในรูปแบบทีมงานแทนการทำงานแบบรายบุคคลอย่างเก่า

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557) อธิบายถึงความสำคัญของทีมงานว่า เหตุผลในการสร้างทีมขึ้นในองค์กรนั้นมีหลายประการ ไม่ว่าจะเพื่อเพิ่มผลผลิต การปรับลดโครงสร้างขององค์กรลงความต้องการความยืดหยุ่นและการตัดสินใจที่รวดเร็ว ความหลากหลายในการทำงาน การปรับปรุงคุณภาพการทำงานและการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น การทำงานเป็นทีมช่วยทำให้เกิดการระดมความคิดและมุมมองที่กว้างขึ้น การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่สร้างความได้เปรียบขององค์กร นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังทำให้สมาชิกเกิดความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำให้เกิดความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน

Brox (2015) อธิบายถึงการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมสามารถสร้างความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมและจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การสร้างและขับเคลื่อนทีมจะก่อให้เกิดการการทำงานร่วมกันที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร รวมทั้งสร้างความสามัคคี เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

ตัวชี้วัดการสร้างและขับเคลื่อนทีม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีมเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

Janssen (2003) อธิบายถึงทีมที่มีประสิทธิภาพว่ามีคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ

1. มีเป้าหมายร่วมกัน (Common goal) เป้าหมายต้องได้รับการยอมรับจากทุกคนในทีมทำให้ทุกคนทราบถึงทิศทางและปลายทางที่จะไป เป้าหมายของแต่ละคนต้องอยู่ในกรอบเป้าหมายของทีม

2. ความมุ่งมั่น (Commitment) ความมุ่งมุ่นจะสร้างความแตกต่างให้ทีม นอกจากความมุ่งมั่นแล้วสมาชิกในทีมต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อกลุ่ม

3. ประกอบบทบาท (Complementary roles) ทุกคนในทีมต้องรู้บทบาทและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเพื่อจะช่วยกำหนดความสำเร็จของทีม

4. สื่อสารชัดเจน (Clear communication) ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Constructive conflict) ทีมที่ดีต้องมีการจัดการความขัดแย้งโดยสร้างความตระหนักว่าเป้าหมายของทีมสำคัญกว่าความขัดแย้ง

6. สามัคคี (Cohesion) ทีมที่ดีสมาชิกในทีมจะเคารพซึ่งกันและกัน

7. ผู้นำที่น่าเชื่อถือ (Credible coaching) ทีมต้องมีผู้นำที่มีทักษะที่จำเป็นต่อทีม ผู้นำจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่จะทำให้ทีมปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

Biech (2007) อธิบายถึงคุณลักษณะทีมที่ประสบผลสำเร็จ 10 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายชัดเจน (Clear goals) เป็นสิ่งจำเป็นที่สมาชิกในทีมต้องเข้าใจวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของทีมเพื่อให้ทีมมุ่งไปข้างหน้าด้วยเป้าหมายเดียวกัน

2. กำหนดบทบาท (Defined roles) สมาชิกในกลุ่มต้องเข้าใจบทบาทและงานของตนเอง

3. สื่อสารแบบเปิดและชัดเจน (Open and clear communication) เป็นลักษณะที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งทีมที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ทีมมีจุดมุ่งเน้นและรับรู้ร่วมกัน

4. การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Effective decision making) การร่วมกันตัดสินใจถือเป็นวิธีการหนึ่งที่ดีที่สุดในการนำมาใช้ อย่างไรก็ตามสมาชิกในทีมควรเลือกวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้โดยพิจารณาถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธี

5. มีส่วนร่วมอย่างสมดุล (Balanced participation) ซึ่งอาจหมายถึงการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ข้อคิดเห็นของสมาชิกเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นสิ่งสำคัญเมื่อผู้นำจะกำหนดการมีส่วนร่วมที่คาดหวังจากสมาชิก ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม

6. คุณค่าของความหลากหลาย (Valued diversity) ความหลากหลายของทักษะ ความคิด การสร้างความคิด การแก้ปัญหาและประสบการณ์ จะช่วยสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพ

7. การจัดการความขัดแย้ง (Managed conflict) การจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ประเด็นต่างๆไม่ถูกละเลยและหลีกเลี่ยงในกลุ่ม

8. บรรยากาศที่เป็นเชิงบวก (Positive atmosphere) ทีมที่มีประสิทธิภาพจะมีสภาพแวดล้อมแบบเปิดกว้างซึ่งสมาชิกรู้สึกสบายใจไม่กลัวที่จะเสี่ยง ความคิดสร้างสรรค์จะถูกแสดงออกมา องค์ประกอบสำคัญสำหรับบรรยากาศแบบนี้คือความไว้วางใจ ซึ่งเกิดจากความซื่อสัตย์ การเข้าถึงได้ การยอมรับและความน่าเชื่อถือ

9. ความสัมพันธ์แบบร่วมมือ (Cooperative relationships) สมาชิกในทีมต้องทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของทีมและเข้าใจว่าการใช้ทักษะจำนวนมากร่วมกันจะช่วยสร้างสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้ ความร่วมมือจะก่อให้เกิดการสะท้อนกลับ การประเมินผลและความสำเร็จ

10. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) ภาวะผู้นำจะถูกแบ่งปันในหมู่สมาชิกในทีมหลาย ๆ ครั้ง

Woodcock and Francis (2008) อธิบายถึงองค์ประกอบหลักด้านการก่อตั้งทีม (Forming) หมายถึง การเริ่มต้นก่อตัวของทีมงานโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การคัดเลือกสมาชิก และการกำหนดบทบาทหน้าที่โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี

1. การกำหนด เป้าหมาย (Goal setting) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตของทีมงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วม มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีทิศทางและแนวทางปฏิบัติไปในทางเดียวกัน มุ่งการเปลี่ยนแปลงและมุ่งความสำเร็จของภารกิจในรูปของผลลัพธ์ที่สำคัญของทีมงานตามที่กำหนดไว้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ทีมงานต้องการจะให้เกิดผลลัพธ์ในแต่ละกิจกรรม การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของทีมมีความสมเหตุสมผลและสามารถอธิบายได้ สามารถวัดและประเมินผลได้ มีการกำหนดระยะเวลาที่จะทำงานให้สำเร็จ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงมีมาตรฐานที่ยอมรับพฤติกรรม

Cook (2009) อธิบายถึงองค์ประกอบหลักด้านการก่อตั้งทีม (Forming) คือ การมุ่งเน้นเกี่ยวกับการคัดเลือกสมาชิก และการกำหนดบทบาทหน้าที่ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การคัดเลือกสมาชิก (Member selection) หมายถึง การสรรหาสมาชิกของทีมงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่หลากหลายและจำเป็นสำหรับทีมงานของแต่ละบุคคลมาเสริมซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการตนเอง การปรับตัวและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล การมีความมั่นใจในตนเอง มองโลกในแง่ดี การมีความสามารถในการสื่อสารและการประสานงาน

2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ (Defined role) หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมชัดเจน ตรงตามสมรรถนะและเหมาะสมกับงาน และมีความรับผิดชอบเป้าหมายความสำเร็จของทีมร่วมกัน

Bricker (2010) ได้อธิบายไว้ว่าความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม คือ ความไว้วางใจ การสื่อสารและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นในความรับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเป้าหมาย กระบวนการทำงานเป็นทีมในองค์กรต้องเริ่มจากทีมผู้นำที่จะสร้างกลยุทธ์และเน้นที่เป้าหมายสำคัญขององค์กร จากนั้นต้องจัดกระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจขององค์กรไปสู่ทีม โดยการจัดการทีมจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ

1. ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีม (Trust among team members) ผู้นำทีมจะต้องมุ่งเน้นในการสร้างความไว้วางใจ เช่น การให้สมาชิกในทีมเปิดเผยถึงจุดอ่อนและความกลัวต่อกันและกัน

2. การมีส่วนร่วมในการอภิปรายทางความคิด (Prepare to engage in debate around ideas) ถ้าความคิดไม่ได้ถูกนำเสนอและถกเถียงกัน ทีมงานอาจพลาดโอกาสในแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด การเคารพต่อความคิดเห็นของสมาชิกในทีมคนอื่นๆ จะพัฒนาจากการถกเถียงที่ดี

3. เรียนรู้ในการมอบหมายการตัดสินใจและแผนการปฏิบัติ (Learn to commit to decisions and plans of action) ผลลัพธ์ของทีมจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของทีม รวมถึงการยอมรับในแผนปฏิบัติการ

4. รับผิดชอบต่อแผนที่มี (Hold one another accountable against their plans) สมาชิกต้องพร้อมต่อการตรวจสอบเพื่อยืนยันความก้าวหน้าของงาน

5. มุ่งเน้นที่การบรรลุผลสำเร็จโดยรวม (Focus on achieving collective results) วิสัยทัศน์หรือพันธกิจต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีมทั้งหมดและเป้าหมายที่สำคัญต้องถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทีม

Kayser (2011) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบด้านการรวมทีม (Storming) หมายถึง การระดมความคิดเห็นของสมาชิกในทีมเพื่อรวมทีมให้เป็นรูปธรรมและสมบูรณ์ โดยมุ่งเน้น

กระบวนการพัฒนาทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและการขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยมีรายละเอียดสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาทีม (Team development) หมายถึง การวางแผนและกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ในการสร้างทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์และเป็นรูปธรรมชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการกำหนดขนาดและโครงสร้างของทีม การบริหารจัดการทรัพยากรและการร่วมมือ

2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) หมายถึง ความสำเร็จในการสื่อความหมายที่ต้องการสื่อสาร ทั้งด้วยวาจาหรือด้วยวิธีการอื่นๆ ไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจและเกิดความพึงพอใจร่วมกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องแม่นยำ ชัดเจนตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ใช้กระบวนการสื่อสารสองทางเป็นหลักด้วยวิธีการหรือช่องทางที่เหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีภายใน

3. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Good relationship) หมายถึง การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อต้องการให้ได้มาซึ่ง ความร่วมมือ ช่วยเหลือกัน ความรักใคร่นับถือ และความจงรักภักดีต่อทีมงาน หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมนั้นสมาชิกของทีมต้องเป็นบุคคลที่เปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังและเข้าใจผู้อื่น มีความจริงใจ สุภาพอ่อนโยน มีกิริยาที่สุภาพ พูดจาไพเราะ มีความรับผิดชอบ ให้ความร่วมมือสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น มีบุคลิกภาพที่ดี และรู้จักควบคุมอารมณ์ของตน หมั่นสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับบุคคลรอบข้างอย่างต่อเนื่องโดยการเป็นนักฟังที่ดี และรู้จักใช้คำพูดหรือภาษาพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์

4. การขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Creative confliction) หมายถึง การที่สมาชิกของทีมงานประสานความเข้าใจและร่วมมือกันจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเร่งรีบ โดยวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีความสมเหตุสมผล โดยการเลือกใช้วิธีลดความขัดแย้งหรือแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องตามแต่ละสถานการณ์ โดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในทีมงาน เน้นที่ผลประโยชน์ของทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่กดดันภายในทีม การร่วมมือกัน การประนีประนอม และเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างสร้างสรรค์ การสร้างความพึงพอใจร่วมกันของสมาชิกโดยใช้กระบวนการทำงานแบบ ชนะ – ชนะ

Yukl (2010) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบด้านการปฏิบัติงานของทีม (Performing) หมายถึง การรวมพลังและกำลังความสามารถในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน โดยมุ่งเน้นการกำหนดแผนปฏิบัติงานของทีม การมีส่วนร่วม การมีแรงจูงใจ มุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดสร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศที่ดี การตัดสินใจของทีม และการแก้ปัญหาของทีม โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดแผนปฏิบัติงานของทีม (Team schedule) หมายถึง การกำหนดแผนงาน ตารางงาน ระยะเวลา วิธีการและขั้นตอนการทำงานของทีมเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ การกำหนดแผนปฏิบัติงานของทีมต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีการตรวจสอบความคืบหน้าในการนำแผนปฏิบัติงานของทีมไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2. การมีแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Oriented achievement) หมายถึง การปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน การพัฒนาคุณภาพแห่งตนสู่งานที่ปฏิบัติ โดยสมาชิกมีความรักและความศรัทธาในทีมงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีจิตอาสาและปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3. การคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) หมายถึง สมาชิกของทีมมีความสามารถในการริเริ่ม มีการระดมความคิด ความยืดหยุ่นในการคิด มีความคิดนอกกรอบ มีความละเอียดรอบคอบและความสามารถในการแต่งเติมและให้คำอธิบายใหม่ที่เป็นการคิดตามหลักเหตุผลเพื่อหาคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว

4 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการให้สมาชิกในทีมเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ ร่วมแก้ไขปัญหาของทีม โดยมุ่งเน้นประโยชน์และความเข้มแข็งของทีมงาน การรับผิดชอบในผลงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง

5. การสร้างบรรยากาศที่ดี (Good climate) หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีมที่ดี ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียดในงานมากเกินไป มีการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ร่วมสร้างความภูมิใจในหน้าที่การงานของตนเอง สร้างมิตรภาพในที่ทำงานและ ไม่ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง รู้จักเข้าสังคม เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น มีน้ำใจ พูดจาไพเราะอ่อนหวาน และมีมารยาท ในการทำงานร่วมกัน และมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้สนุกสนานอยู่เสมอ

6. การตัดสินใจของทีม (Team decision making) หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของทีมงาน หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของทีม การกำหนดประเด็นปัญหาร่วมกัน การเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินทางเลือกร่วมกัน การสร้างทางเลือกและการปฏิบัติตามทางเลือกร่วมกันโดยมีการประเมินผลลัพธ์ของการตัดสินใจร่วมกัน

7. การแก้ปัญหาของทีม (Team solving problem) หมายถึง สมาชิกในทีมทำความเข้าใจปัญหาร่วมกัน ร่วมกันวางแผนแก้ปัญหา ดำเนินการแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้ร่วมกันและตรวจสอบและประเมินผลการแก้ปัญหาของทีมร่วมกัน

Huszczo (2011) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบหลัก 7 ประการ ในการพัฒนาทีมงานที่ประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้

1. ชัดเจนในทิศทาง (Clear sense of direction) สมาชิกในทีมควรมีจุดประสงค์ร่วมกัน เข้าใจถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังของทีมว่าบทบาทเหล่านั้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร

2. สมาชิกที่มีความสามารถ (Talented members) เมื่อเกิดการรวมทีมจำเป็นต้องมีคนที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถระบุถึงความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน

3. ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและน่าสนใจ (Clear and enticing responsibilities) สมาชิกในทีมต้องเข้าใจบทบาทและตระหนักในสิ่งที่จะทำ

4. มีขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ (Reasonable and efficient operating procedures) ระบบต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สร้างสรรค์ (Constructive interpersonal relationships) ที่จะจัดการกับความหลากหลาย ความขัดแย้ง การสนับสนุนและการท้าทายแต่ละบุคคล

6. ระบบเสริมพลัง (Active reinforcement systems) ต้องสร้างระบบที่ทำให้สมาชิกมีความรับผิดชอบและให้รางวัลกับพฤติกรรมและผลลัพธ์เชิงบวก

7. ความสัมพันธ์ภายนอกที่สร้างสรรค์ (Constructive external relationship) ทีมจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่นในองค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

Bennett (2013) อธิบายถึงองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goals bring the team together and give a common objective) ทำให้ทีมมีเป้าหมาย จุดมุ่งหมายร่วมกัน สมาชิกในทีมจะเข้าใจในจุดมุ่งหมายเดียวกัน

2. บทบาทชัดเจน (Roles need to be clearly defined) ต้องมีการกำหนดบทบาทให้ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนรู้ว่าจะทำอะไร บทบาทจะทำให้ทุกคนในทีมมีโอกาสและมีส่วนร่วมต่อการสนับสนุน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ การร่วมมือและการเชื่อมโยง การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้คนพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดียิ่งขึ้น

4. มีกระบวนการและวิธีการ (Stands for processes and procedures) สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม การคาดการณ์และผลที่ตามมา

Soon (2013) อธิบายถึง 10 คุณสมบัติของทีมที่ยอดเยี่ยม ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) ทุกคนในทีมมีบทบาทต่างกันแต่ทุกบทบาทต้องร่วมมือสู่เป้าหมายเดียวกันของทีม ทีมที่ยอดเยี่ยมจะประกอบด้วยสมาชิกในทีมที่ไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ

2. ยอมรับความคิดและข้อคิดเห็นที่แตกต่าง (Embraces different ideas and opinions) ความหลากหลายสร้างความสามารถ ทุกคนในทีมต้องยอมรับความแตกต่างเพื่อประโยชน์ของทีม

3. ไม่กลัวความท้าทาย (Is not afraid to challenge) ต้องให้ความสนใจกับสมาชิกที่คอยข่มคนอื่นหรือใส่ใจในสมาชิกที่แสดงออกซึ่งการสร้างทีมที่กล้าหาญท้าทาย

4. ความร่วมมือ (Cooperates) ทีมต้องทำงาน ร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5. ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง (Contains no procrastinators) เพราะทีมงานต้องพึ่งพางานจากกันและกัน ซึ่งการผัดวันประกันพรุ่งของใครก็ตามในทีมจะส่งผลกระทบต่องานของทีมทั้งหมด

6. ความมุ่งมั่น (Is committed) ถ้าสมาชิกมุ่งมั่นต่อทีมหรือองค์กรจะไม่เกิดปัญหาในการกระตุ้นและการทำสิ่งต่าง ๆ เพราะทุกคนมีเป้าหมายเช่นเดียวกัน

7. เคารพซึ่งกันและกัน (Is respectful of one another) ต้องให้ความเคารพต่อภูมิหลัง บุคลิกภาพ วัฒนธรรมและความชอบที่ต่างกัน ทีมที่ดีจะใส่ใจความรู้สึกของสมาชิกต้องทำให้ทุกคนรู้สึกว่าได้รับความเคารพ

8. สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Supports each other to get things going) ทีมที่ดีคือสมาชิกสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมหรือต่างทีม

9. เปิดใจและเต็มใจ (Shares openly and willingly) ทีมต้องมีเหตุผลมีการแบ่งปันทรัพยากรแนวคิดระหว่างสมาชิกในทีม ทีมที่ดีต้องมีสมาชิกที่พร้อมเปิดใจและเต็มใจโดยไม่กลัวว่าความคิดเห็นเหล่านั้นจะถูกขโมยไป

10. รู้จักสมาชิกคนอื่นในทีมนอกเหนือจากอยู่ในวิชาชีพเดียวกัน (Knows other team members beyond a professional level)

Brox (2015) อธิบายถึงการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมสามารถสร้างความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมและ

จัดหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยคุณลักษณะของทีมที่ดีจะมีลักษณะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong leadership) ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำอย่างมากในการทำให้ทีมประสบความสำเร็จ มีเป้าหมายชัดเจนในงานเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง รับผิดชอบในการทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดเป้าหมายโดยรวม ผู้นำที่ดีจะต้องเชื่อมั่นและมั่นคงในทีม

2. เป้าหมาย (Common goals) ทีมต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป้าหมายที่คลุมเครืออาจทำให้แต่ละคนตีความวัตถุประสงค์แตกต่างกันไปซึ่งเป็นเหตุให้เกิดความสับสนและเกิดแรงต้านทาน เป้าหมายที่ดีจะทำให้มั่นใจได้ว่าทีมยังคงอยู่ในภารกิจและมีจุดมุ่งเน้น เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะเฉพาะ สามารถวัดได้ สามารถบรรลุได้ มีความสัมพันธ์กัน และมีขอบเขตเวลา

3. ความหลากหลาย (Diversity) ความหลากหลายของทีมจะก่อให้เกิดความสำเร็จ เช่นในทีมมีความหลากหลายของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละทำงาน บุคลิกภาพและความสนใจมุมมองต่อปัญหาที่หลากหลาย สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ทีมเห็นภาพเส้นทางสู่ความสำเร็จชัดเจนขึ้น การสร้างทีมที่มีความหลากหลายจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ให้สมาชิกได้ท้าทายแนวคิดและกลยุทธ์ของคนอื่น ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา

4. ความน่าเชื่อถือ (Trust) ความน่าเชื่อถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ การเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำทีมจะก่อให้เกิดการสนับสนุนการเคารพซึ่งกันและกันในทีม สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยการปฏิบัติ และแสดงถึงทักษะและความเชี่ยวชาญ

Hamade (2015) ได้อ้างผลการวิจัยว่า เมื่อคนทำงานเป็นทีมพวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จมากกว่าแต่ละคนทำงานรวมกัน ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างทีมกล่าวถึงคุณลักษณะกิจกรรมในการสร้างทีม ไว้ว่า

1. บูรณาการเข้ากับเป้าหมายการทำงานจริง (Team building should integrate with real work goals)

2. เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายโดยรวมขององค์กร (Team building should be a part of an overall company goal)

3. วางแผนการสร้างทีมโดยทีมงาน (Team building should be planned by a team)

4. การสร้างทีมควรติดตามมาด้วยการบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงานจริง (Team building should be followed up with real work integration)

5. เสริมพลังโดยการให้รางวัล (Team building should be reinforced by rewarding teamwork and team behavior)

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและขับเคลื่อนทีม สามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างและขับเคลื่อนทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างและขับเคลื่อนทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อ	นักวิชาการ / ตัวชี้วัด	Janssen (2003)	Biech (2007)	Woodcock and Francis (2008)	Cook (2009)	Bricker (2010)	Kayser (2011)	Yulk (2010)	Huszczo (2011)	Bennett (2013)	Soon (2013)	Brox (2015)	ความถี่
1	การมีเป้าหมายร่วมกัน	/	/	/	/			/	/	/		/	8
2	การกำหนดบทบาทสมาชิก	/	/		/	/			/	/			6
3	การสื่อสาร	/	/		/		/						4
4	การจัดการความขัดแย้งในทีม	/	/				/	/	/				5
5	การเคารพซึ่งกันและกัน	/	/				/	/			/	/	6
6	ผู้นำที่น่าเชื่อถือ	/										/	2
7	การมีส่วนร่วม		/	/		/	/	/		/	/		7
8	การจัดการความหลากหลาย		/		/				/		/	/	5
9	ความไว้วางใจ			/		/				/	/	/	5
	รวม	6	7	3	4	3	4	4	4	4	4	5	

จากตาราง 6 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการจำนวน 11 คน และทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัดตามแนวคิดที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป สามารถสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดการสร้างและขับเคลื่อนทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Goal team)

2. การมีส่วนร่วม (Participation)

3. การกำหนดบทบาทสมาชิก (Defined roles)

4. การเคารพซึ่งกันและกัน (Respectful)

5. การจัดการความขัดแย้งในทีม (Management Conflict)

6. ความไว้วางใจ (Trust)

จากตัวชี้วัดการสร้างและขับเคลื่อนทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการในการวิจัยครั้งนี้ว่า การสร้างและขับเคลื่อนทีม หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงออกถึง การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วม การกำหนดบทบาทสมาชิก การเคารพซึ่งกันและกัน การจัดการความขัดแย้งในทีม และความไว้วางใจ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ที่	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1	ความกล้าหาญ	1. การยอมรับความเสี่ยง 2. การตัดสินใจ 3. การทำสิ่งที่ถูกต้อง 4. ความมั่นใจในตนเอง 5. การใส่ใจคนอื่น
2	ความคิดสร้างสรรค์	1. การคิดแตกต่าง 2. การคิดหลากหลายแง่มุม 3. แรงจูงใจ 4. จินตนาการ
3	ความปรารถนาอย่างแรงกล้า	1. การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ 2. การมองโลกในแง่ดี 3. การมีเป้าหมายชัดเจน 4. รักการเรียนรู้ 5. ความกระตือรือร้น

ตาราง 7 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
4	การสร้างและขับเคลื่อนทีม	1. การมีเป้าหมายร่วมกัน 2. การมีส่วนร่วม 3. การกำหนดบทบาทสมาชิก 4. การเคารพซึ่งกันและกัน 5. การจัดการความขัดแย้งในทีม 6. ความไว้วางใจ

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตัวชี้วัด ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ

1.1 การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น มีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา กล้าเผชิญความจริง ความขัดแย้ง และท้าทายกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร ยอมรับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด

1.2 การตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการปฏิบัติงานที่รวดเร็วเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร มีการค้นหาและรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับวิเคราะห์สภาพองค์กร และใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ ตัดสินใจทำเรื่องที่สำคัญเป็นลำดับก่อนหลังโดยปราศจากความกลัว มีทัศนคติที่ดีในการนำองค์กรให้พัฒนา ไม่ยึดติดกับสิ่งที่องค์กรเคยปฏิบัติในอดีต

1.3 การทำสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการกล้าต้านทานกับอิทธิพลหรือผลประโยชน์อันมิชอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มุ่งมั่นรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก แสดงออกถึงการยึดหลักการทำงานที่ถูกต้อง มีศีลธรรมที่ดีงาม มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม ปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบ

1.4 ความมั่นใจในตนเอง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการตระหนักและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ เน้นที่ผลลัพธ์ของงาน อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ยึดมั่นใน

สิ่งที่ทำ สื่อสารตรงไปตรงมา เน้นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน มีแนวโน้มปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่าปกติอยู่เสมอ

1.5 การใส่ใจคนอื่น หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการคิดถึงประโยชน์และให้ความสำคัญของผู้อื่นก่อนตนเอง เป็นผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม ยกย่องผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ สนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญและรับผิดชอบ

2. องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์

2.1 การคิดแตกต่าง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการคิดริเริ่มเพื่อให้เกิดแนวทาง วิธีการ หรือสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีมุมมอง วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การทดลองใช้แนวคิดใหม่ร่วมกับบุคลากรในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาองค์กร มีการตั้งคำถามที่ท้าทายการปฏิบัติงานกับบุคลากร รู้สึกสนุกสนานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร มีการแบ่งปันความรู้ในองค์กรและระหว่างองค์กร

2.2 การคิดหลากหลายแง่มุม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม และหลากหลายแนวทาง มีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ มีความสามารถในการมองหาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว ถ้าสิ่งนั้นสามารถพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อยในการปฏิบัติงาน ติดตามข่าวสาร องค์ความรู้ ทั้งระดับองค์กร ระดับประเทศและระดับโลกอยู่เสมอ

2.3 แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่นเพื่อการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ สร้างเงื่อนไขการทำงานที่ท้าทาย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม สนับสนุนส่งเสริมแนวคิด วิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจบุคลากร

2.4 จินตนาการ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติจริง ขยายขอบเขตสิ่งที่คิดสู่ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร มีอารมณ์ขัน สนุกสนานกับการทำงาน

3. องค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า

3.1 การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการรับผิดชอบและมุ่งมั่นต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มองหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น ชอบทำสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นแบบอย่างได้

3.2 การมองโลกในแง่ดี หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีความเชื่อว่าตนเองจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ มองว่าตนเองกำลังได้รับโอกาสและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางก้าวหน้าอยู่เสมอ มีการเชื่อมโยงตนเองกับบุคคลที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

3.3 การมีเป้าหมายชัดเจน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีแผนหรือวิธีการที่ยืดหยุ่นกรณีเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการถ่ายทอดสิ่งที่จะทำต่อคนอื่น เข้าใจกระบวนการที่จะนำสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน เป็นระบบ

3.4 รักการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ชอบค้นคว้าหาความรู้ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ มีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนสอนงานในองค์กร

3.5 ความกระตือรือร้น หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการรู้สึกตื่นเต้นกับแนวคิดวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ เสมอ มองตนเองว่ามีคุณค่าอยู่เสมอ กระตือรือร้นต่อความสำเร็จของผู้อื่น มีความคาดหวังที่ดีในทุก ๆ วัน ไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย

4. องค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม

4.1 การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการสร้างทีมที่มีเป้าหมายชัดเจน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม สมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายของทีมสามารถวัด ประเมินผลได้ และสามารถนำสู่การปฏิบัติจริงได้ เป้าหมายถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทีม

4.2 การมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหา สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมาชิกเข้าใจว่าการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างผลลัพธ์ของงานที่ดี

4.3 การกำหนดบทบาทสมาชิก หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการทำให้สมาชิกรู้บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน บทบาทของสมาชิกตรงตามสมรรถนะและเหมาะสมกับงาน กำหนดบทบาทให้ทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมกับทีม

4.4 การเคารพซึ่งกันและกัน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการทำให้สมาชิกเปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อแนะนำจากคนอื่น สมาชิกสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมและต่างทีม สมาชิกให้ความเคารพต่อภูมิหลัง บุคลิกภาพ วัฒนธรรม ความชอบที่ต่างกัน ทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและเคารพ

4.5 การจัดการความขัดแย้งในทีม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการทำให้ทุกคนในทีมตระหนักว่าเป้าหมายของทีมสำคัญกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ มีวิธีการลดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับสถานการณ์ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการสร้างแรงกดดันในทีม มีระบบให้รางวัลพฤติกรรมและผลลัพธ์เชิงบวกที่ยุติธรรม

4.6 ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ ใช้การสื่อสารแบบเปิด ชัดเจน จริงใจ สมาชิกในทีมสามารถเปิดเผยความรู้สึกได้อย่างอิสระ มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในทีมและต่างทีม

การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับร่วมกันถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ความได้เปรียบเพียงประการเดียวที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาวก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาผู้นำขององค์กร (Robbins and Judge, 2011) การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร รวมทั้งช่วยให้องค์กรโดยรวมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะความรู้ความสามารถพิเศษที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งทักษะความรู้ ได้แก่ ในด้านการสื่อสาร การสร้างรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผล หรือการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง

Sapience Group (2015) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นรูปแบบเป็นศิลปะหรือกระบวนการ หรือความสามารถในการชักนำ จูงใจ มีอิทธิพล หรือการโน้มน้าวให้บุคคลอื่น หรือบุคคลในองค์กรยอมรับการสั่งการ และดำเนินการหรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการหรือวัตถุประสงค์ หรือบรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือพึงประสงค์ ในขณะที่การพัฒนา (Development) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการไปจากเดิมอันมีผลให้เกิดการสร้างความเจริญก้าวหน้า เกิดประโยชน์ดีขึ้น โดยเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่เดิม การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นวิธีการที่เป็นระบบ และเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึง และยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์กร และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

Lawson (2008) ให้นิยามการพัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Ronning, Espedal and Jordahl (2010) ได้นิยามการพัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Organizational processes)

Avolio (2011) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้สอดคล้องกันว่าเป็นกระบวนการเชิงระบบ (Think about leadership as a system) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมโดยจะเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยรวมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงระบบที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในตัวบุคคลเพื่อให้สามารถนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

2. ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

Alkin (1992) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับมักถูกตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำและขาดความรับผิดชอบในฐานะผู้นำซึ่งผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารจะต้องตั้งใจผูกพันและลงทุนด้วยเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยทันที ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้สูงขึ้นไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น ผู้บริหารจะต้องรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การบริหารภาวะผู้นำ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

Drucker (1993) ได้อธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์กรจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ จินตนาการ และความรับผิดชอบของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในการปฏิบัติขององค์กรก็ตาม แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์กร

McCauley and others (1998) ได้อธิบายการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการ ของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น

2. การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิผลมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาภาวะผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

กุลธน ธนาพงศธร (2540) ชี้ให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้บริหารว่า จะช่วยรื้อฟื้นบทบาทและทบทวนเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยเสมอ มีสายตากว้างไกลอันจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพิ่มทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเองและจัดการแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างผู้บริหารด้วยกัน และส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อีกด้วย

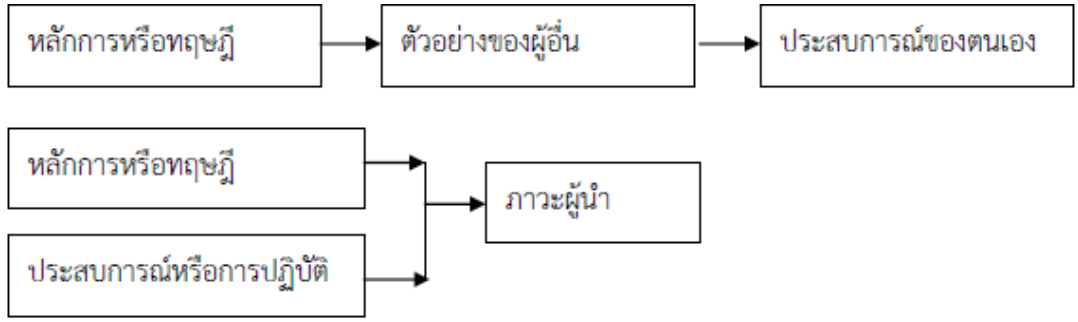
สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจากภายในของแต่ละบุคคล เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรับผิดชอบ ความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้นำ เพื่อประโยชน์ต่อตัวบุคคลและต่อการพัฒนาองค์กร

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2548) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ต้องเรียนรู้หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำให้มีโอกาสฝึกมาก ๆ และเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับ ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นต้องทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและประสบการณ์ที่เกิดจากการได้ปฏิบัติจริง เช่น ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน การเรียนรู้จากคนอื่น จากความผิดพลาดของตนเองและจากการฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้น องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำจึงควรมีลักษณะปรากฏดังภาพประกอบ 2

พหุน ปณฺฑิโต ชีเว



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545)

ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ

กวี วงศ์พุฒ (2550) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเองซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ

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

1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน และสามารถนำกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

1.2 ผู้บรรยายหรือผู้สัมมนา ควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ยอมรับ สามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาที่ไปร่วมอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น

1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนาควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน

2. การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน และควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์กร ตลอดจนพัฒนางานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการเดินทางไม่มากหรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก

2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

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

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ท้าทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูลเป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Wentling (1992) ได้อธิบายวิธีการพัฒนาถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธี แต่วิธีที่ใช้มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่

1. การนำเสนอโดยวิทยากร
2. การอภิปรายในกลุ่ม
3. การสาธิต
4. การอ่าน
5. การฝึกหัด
6. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง
7. การแสดงบทบาทสมมติ
8. การทัศนศึกษา

Wills (1993) ได้เสนอวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

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

Bolam (1994) อธิบายว่าโดยทั่วไปแล้วการพัฒนาผู้บริหารมักจะกระทำ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management education) เป็นหลักสูตรระยะยาวที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจการบริหาร เป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง

2. การฝึกอบรมเพื่อการจัดการ (Management training) เป็นหลักสูตรระยะสั้นที่มุ่งการปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการบริหารและการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการกระทำ (Action oriented training) หลักสูตรลักษณะที่สองนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการ

DuBrin (1995) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา

Dessler (2002) ได้เสนอ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย

1. การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง

2. การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นต่อไปเพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นตอนการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนา จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ในด้านต่างๆ เช่น ปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

DuBrin (1995) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through education, experience and

mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่า การรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ ยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ เข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั่นก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทัศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีสามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

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

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

Sims (2006) กล่าวถึงวิธีการเพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์โดยแบ่งเป็น 4 วิธี ได้แก่

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

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

3. การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต นอกจากนี้การให้คำปรึกษายังมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

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

Mankin (2009) ได้อธิบายถึงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ว่าสามารถทำโดยการฝึกอบรมที่มีหลายวิธี ได้แก่

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสมสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด

2. การสาธิต (Demonstration) คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ หรือเครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสำหรับ

การปฏิบัติงานที่ต้องการความปลอดภัยสูง และต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะอาจส่งผลเสียหายต่อชิ้นงาน

3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้นโดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม

4. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออาจคัดเลือกโดยการตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีนี้จะงดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่างๆ แล้วหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical thinking)

6. การใช้กรณีศึกษา (Case study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนาและอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหาและเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสมสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

7. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ เน้นการเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดการเสียเวลาในการจัดฝึกอบรมอีกด้วย

8. การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานที่ปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้บรรยายประกอบ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ จึงต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่มประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

DuBrin (2010) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

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

1.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) กลไกพื้นฐานในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิผล

1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้นการตระหนักด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา (Development through education, experience, and mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (Education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว “the best development of a leader is failed” ประกอบด้วย

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

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (Work associates) และงานของตนเอง (Task itself) (Hughes, Ginnett and Curphy, 2006) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีสามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัท หรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

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

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

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำโดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งโปรแกรมนี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้า

ส่วนบุคคล (Personal growth) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation) อิทธิพล (Influence) แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive communication) และการบริหารจัดการ (Diversity management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม และการนำ

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดจากนักวิชาการ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 การวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

ที่	นักวิชาการ / องค์ประกอบ	McCauley (1986)	Wentling (1992)	Wills (1993)	Bolam (1994)	DuBrin (1995)	DuBrin (2004)	วิเชียร วิทยอุดม (2548)	Sims (2006)	กวี วงศ์พุฒ (2550)	Mankin (2009)	DuBrin (2010)	ความถี่
1	การเรียนรู้จากการทำงาน	/					/	/			/		4
2	การเรียนรู้จากผู้อื่น	/						/					2
3	การเรียนรู้จากความผิดพลาด	/						/					2
4	การเรียนรู้จากการฝึกอบรม	/		/	/			/			/		5
5	การอภิปรายกลุ่ม	/	/	/	/						/		5
6	การสาธิต		/								/		2
7	การอ่าน		/	/									2
8	การฝึกหัดตามคำแนะนำ		/	/									2
9	การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง		/								/		2
10	การแสดงบทบาทสมมติ		/										1
11	การศึกษาดูงาน		/								/		2
12	การใช้บทเรียนโปรแกรม											/	2
13	การสอนงาน								/			/	2

ตาราง 8 (ต่อ)

ที่	นักวิชาการ / องค์ประกอบ	McCauley (1986)	Wentling (1992)	Wills (1993)	Bolam (1994)	DuBrin (1995)	DuBrin (2004)	วิเชียร วิทยอุดม (2548)	Sims (2006)	กรี วงศ์พุฒ (2550)	Mankin (2009)	DuBrin (2010)	ความถี่
14	การให้คำปรึกษา					/	/		/			/	4
15	การบรรยาย		/								/		2
16	การระดมสมอง										/		1
17	การประชุมทางวิชาการ			/									1
18	การศึกษาต่อ			/	/	/	/			/		/	6
19	การร่วมวงจรคุณภาพ			/									1
20	การทำความรู้จักตนเอง					/							1
21	การสร้างวินัยในตนเอง					/							1
22	การตระหนักด้วยตนเอง											/	1
23	การหมุนเวียนงาน								/				1
24	กิจกรรมพัฒนาจิต									/			1
25	กิจกรรมพัฒนาจิต									/			1
26	กิจกรรมนันทนาการ									/			1
27	เทคนิค เอไอซี									/			1
28	การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis												1
	รวม	4	8	6	2	4	3	4	3	4	8	5	

จากตาราง 8 ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงกับบริบทในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสามารถสรุปวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาที่ประกอบด้วยกิจกรรมการบรรยาย (Lecture) การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case study)

การอภิปรายกลุ่ม (Discussion) การระดมความคิดเห็น (Brainstorming) ซึ่งดำเนินกิจกรรมโดยผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job learning) หมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริงของผู้รับการพัฒนา

3. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่างๆ แล้วหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะ ประกอบด้วยกิจกรรม การสอนงาน (Coaching) การให้คำปรึกษา (Mentoring)

การฝึกอบรม (Training)

1. ความหมายของการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

ศศิกาญจน์ ทวิสุวรรณ (2545) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติและประสบการณ์เกี่ยวกับงาน

สมคิด บางโม (2547) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งในส่วนของตัวบุคคล และในส่วนขององค์กร ในส่วนของบุคคลทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2550) ให้ความหมายว่าการฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ/หรืองานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2553) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ

Goldstein (1993) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากร ซึ่งจะช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

Rothwell (1996) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของกิจกรรมที่มุ่งเน้นทางด้านการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ และให้บุคลากรพึงมีสมรรถภาพตามที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

Mondy (2010) และ Kizlik (2012) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริมให้บุคคลได้ปรับปรุงและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมหรือทัศนคติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยการวางแผนการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาประกอบไปด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Purpose) และวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning objectives) ของโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป้าหมายของการฝึกอบรมจะถูกกำหนดขึ้นก่อนว่าโครงการฝึกอบรมดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่ออะไร จัดเป็นภาพรวมของผลการดำเนินโครงการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ส่วนวัตถุประสงค์การเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายโครงการ แต่จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากขึ้น คือเป็นข้อความที่ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือสิ่งที่คาดหวังจากผู้เข้าอบรมว่าผู้เข้าอบรมต้องมีความสามารถเพิ่มขึ้นในระดับใดเมื่อสำเร็จโครงการฝึกอบรมดังกล่าว นอกจากการระบุถึงรายละเอียดเชิงพฤติกรรมหรือสิ่งที่คาดหวังแล้ว (Behavior component) วัตถุประสงค์การเรียนรู้ยังต้องประกอบด้วยรายละเอียดของสถานการณ์ที่คาดหวังให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถปฏิบัติได้ (Condition component) และหลักเกณฑ์สำหรับประเมินพฤติกรรมดังกล่าว (Criteria component) วัตถุประสงค์การเรียนรู้นี้จะเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ให้ผู้ร่วมโครงการรับรู้ถึงรายละเอียดเบื้องต้นและสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ นอกจากนั้นยังเป็นตัวกำหนดว่าโครงการฝึกอบรมนั้นๆ ควรมีรูปแบบการดำเนินโครงการและใช้วิธีการวัดผลแบบใดเพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นวัตถุประสงค์การเรียนรู้จึงเป็นตัวชี้วัดของการประเมินผลโครงการฝึกอบรมว่าสามารถก่อให้เกิดผลตามที่คาดหวังได้หรือไม่

2. การกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ เช่น การฝึกอบรมโดยการบรรยายมีความเหมาะสมกับการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้เนื้อหาสาระของเรื่องดังกล่าว แต่อาจเป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่ไม่

เหมาะสมหากวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือการมุ่งเน้นให้ผู้เข้าอบรมได้ลองปฏิบัติหรือเรียนรู้วิธีการทำงานจริง

3. การกำหนดผู้ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม หรือการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนนี้ก็คือข้อมูลจากการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรระดับบุคคลนั่นเอง

4. การพัฒนาแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับโครงการฝึกอบรม คือการกำหนดเนื้อหาสาระของโครงการฝึกอบรม รวมไปถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ควรเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการฝึกอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม

5. การคัดเลือกผู้ให้การฝึกอบรม (วิทยากร) ที่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้

6. การจัดเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ สถานที่ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับโครงการฝึกอบรม

7. การวางแผนการประเมินผลการฝึกอบรม

8. การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้

9. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

10. การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคคล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีแบบแผน เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้ ทักษะความชำนาญ ประสบการณ์ที่เหมาะสม เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การทำงานของบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ความสำคัญของการฝึกอบรม

กิตติ พัชรวิชญ์ (2544) อธิบายถึงความสำคัญการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. สร้างความประทับใจให้พนักงานที่เริ่มทำงาน
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
3. เตรียมขยายงานขององค์กร
4. พัฒนาพนักงานขององค์กรให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
5. สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานขององค์กรให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน
6. เพิ่มพูนวิทยาการที่เป็นประโยชน์กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงานองค์กร
7. ลดงบประมาณค่าวัสดุสูญเปล่า

8. สร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน

9. เป็นวิธีการแห่งประชาธิปไตย

10. เป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตของบุคคล

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2550) อธิบายความสำคัญของการฝึกอบรมว่า องค์กรจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมบุคคลที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ และไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานนั้นมาก่อน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน่วยนั้นได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน แนวทางปฏิบัติ และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานนั้น การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้คนมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากของทุกหน่วยงาน ในสภาวการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันสูงมาก

Wexley and Latham (2002) อธิบายถึงความสำคัญในการฝึกอบรมว่า

1. เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในตนเองของแต่ละบุคคล (Self-awareness) หมายถึง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างปรัชญาในการทำงานที่ยึดถือสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริง การทำความเข้าใจบุคคลอื่นทั้งในด้านทัศนคติที่บุคคลมีต่อตนเองและการกระทำของตนเองที่ส่งผลต่อบุคคลอื่น

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานของแต่ละบุคคล (Job skills) หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เช่น ทักษะในการใช้เทคโนโลยี ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร และทักษะในการบริหารจัดการ เป็นต้น

3. เพื่อสร้างแรงจูงใจของแต่ละบุคคล (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นให้แต่ละบุคคลเกิดแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้แต่ละบุคคลนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มความสามารถเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ช่วยลดเวลาการเรียนรู้ สนับสนุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ช่วยให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเอง มั่นใจในการปฏิบัติงาน ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิก สร้างความสามัคคีในการทำงาน และช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

3. รูปแบบการจัดโครงการฝึกอบรม

รูปแบบการจัดโครงการฝึกอบรมมีหลายประเภท สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของโครงการและสถานการณ์แวดล้อม อย่างไรก็ตามจะต้องพึงระลึกอยู่เสมอว่าไม่มีรูปแบบการจัดโครงการฝึกอบรมรูปแบบใดดีที่สุด เนื่องจากแต่ละรูปแบบต่างมีข้อดี ข้อเสียแตกต่างกันออกไป (Nickson, 2007) โดยรายละเอียดรูปแบบโครงการฝึกอบรมมีดังนี้ (Noe, 2005 ; Mondy, 2010)

1. การบรรยาย (Lecture) คือ การที่วิทยากรอธิบายเนื้อหาสาระแก่ผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งอาจเป็นการบรรยายในรูปแบบปกติทั่วไป คือ วิทยากรบรรยายให้ผู้เข้ารับการอบรมฟัง โดยทั้งวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในสถานที่เดียวกัน หรือเป็นการบรรยายที่อาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีคือวิทยากรอาจอยู่คนละสถานที่กับผู้เข้ารับการอบรม การบรรยายเป็นรูปแบบโครงการฝึกอบรมที่พบได้บ่อยในองค์กรทั่วไป เนื่องจากมีข้อดี คือ เป็นวิธีการที่ใช้ต้นทุนในการดำเนินการค่อนข้างต่ำ สามารถรองรับจำนวนผู้เข้ารับการอบรมได้ในปริมาณมาก ๆ และเป็นวิธีการที่สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระได้ในปริมาณมากเมื่อเทียบกับเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ อย่างไรก็ตามการบรรยายนี้มีข้อจำกัด เนื่องจากเป็นการสื่อสารทางเดียวจากวิทยากรเป็นหลักทำให้ผู้เข้ารับการอบรมอาจเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย เพราะไม่มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และผู้เข้ารับการอบรมอาจไม่มีโอกาสที่จะฝึกปฏิบัติ หรือได้รับการประเมินความรู้ความเข้าใจที่มีต่อเนื้อหาสาระที่ได้รับจากการฟังบรรยาย ดังนั้นหากต้องการใช้การบรรยายในการฝึกอบรมควรจัดให้มีกิจกรรมอื่น ๆ ประกอบด้วยเสมอ เช่น การถามตอบ การร่วมอภิปรายและการนำเสนอผลการอภิปรายทั้งในระดับกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย

2. การใช้กรณีศึกษา (Case study) คือ การให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษาข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในกรณีศึกษา จากนั้นจึงพิจารณาตัดสินแก้ปัญหาดังกล่าว โดยมากแล้วกรณีศึกษามักเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่น่าสนใจหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริงที่องค์กรต่าง ๆ ประสบ ดังนั้นหน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรม คือ ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในกรณีศึกษา และนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมต่อการแก้ปัญหาหรือเสนอแนะทางออกที่ควรดำเนินการ การใช้กรณีศึกษามีสมมติฐานที่ว่า หากผู้เข้ารับการอบรมได้ลองฝึกตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ณ ปัจจุบันที่จะช่วยฝึกฝนระดับความคิด และทักษะการตัดสินใจเมื่อกลับเข้าสู่การปฏิบัติงานจริง การใช้กรณีศึกษานี้จะน่าสนใจมากขึ้น หากเป็นกรณีศึกษาที่มีความเชื่อมโยงหรือใกล้เคียงกับลักษณะงานที่ผู้เข้ารับการอบรมรับผิดชอบอยู่ เพราะจะมีส่วนช่วยส่งเสริมการนำไปใช้จริงได้มากยิ่งขึ้น

3. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (On the job training : OJT) คือการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ (Informal job training) ที่ให้บุคคลได้เรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริงระหว่างการทำงานปกติ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานนี้อาจเรียกว่าการสอนงานโดยผู้ที่มีอาวุโสในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญในงาน หรือหัวหน้างานอาจรับหน้าที่ในการสอนงานและแนะนำพนักงานใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้จริง

4. การอภิปรายแลกเปลี่ยน (Discussion) การอภิปรายเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้คิดและดึงเอาความรู้ภายในตน (Tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่ประจักษ์ (Explicit knowledge) นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เงื่อนไขที่ทำให้การอภิปรายแลกเปลี่ยนเกิดประโยชน์และบรรลุผลมีหลายประการ เช่น หัวข้อที่นำไปสู่การอภิปรายควรกำหนดให้

มีลักษณะที่น่าสนใจและกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสนใจ ผู้นำการอภิปรายควรจะมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นอภิปราย และมีความสามารถในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มที่ร่วมอภิปรายต้องให้ความสำคัญกับการอภิปรายและมีทักษะในการสื่อสารที่ดีด้วย รวมถึงเรื่องของวัฒนธรรมในองค์กรและบรรยากาศในการอภิปรายควรส่งเสริมเกื้อหนุนการอภิปรายแลกเปลี่ยน (Delahaye, 2005)

4. การฝึกอบรมที่ใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน คือ การฝึกอบรมที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมาช่วยอำนวยความสะดวก เช่น การฝึกอบรมบนคอมพิวเตอร์ (Computer-based training) ที่ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ และมีการประเมินผลการเรียนรู้เหมือนการอบรม หรือการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet-based training) หรือที่เรียกว่า E-learning หรือ Online learning ซึ่งการอบรมที่ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการนี้จะช่วยขจัดปัญหาความห่างไกลหรือความไม่สะดวกในสถานที่ฝึกอบรม หรือจากเวลาที่ไม่ตรงกันของผู้เข้ารับการอบรม เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาตามที่ตนเองสะดวก และเป็นการเรียนรู้ที่อาศัยการควบคุมตนเองเป็นสำคัญ (Self-directed learning) ซึ่งตอบสนองต่อหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้เป็นอย่างดี

5. การสอนงาน (Coaching) และการเป็นที่ปรึกษา (Mentoring)

กนกอร สมปราชญ์ (2559) ได้อธิบายถึงการสอนงานและการเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงว่า เป็นเทคนิคในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ด้วยวิธีการให้คำแนะนำและสอนงานแบบสองทาง (Two way communication) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตนเองไปพร้อม ๆ กัน ส่วนการเป็นที่ปรึกษาหรือการเป็นพี่เลี้ยงเลือกจากผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับหรือเป็นผู้บริหารในหน่วยงานมาให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือสมาชิกในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ปัจจุบันโดยตรงก็ได้ อย่างไรก็ตามทั้งการสอนงานและการเป็นที่ปรึกษาต่างก็เป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและสมาชิกทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และองค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Coaching และ Mentoring เป็นหนึ่งในเทคนิคที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อันจะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและตัวบุคลากรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

การสอนงานมีความแตกต่างกันที่จุดเน้น กล่าวคือ การสอนงานนั้นผู้บริหารจะสอนงานสมาชิกโดยตรงของตนเกี่ยวกับวิธีการทำงานในหน้าที่ปัจจุบันและมีเป้าหมายระยะสั้น ในขณะที่การเป็นพี่เลี้ยงนั้น ผู้ที่เป็นที่ปรึกษา (Mentor) ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับ

การปรึกษา (Mentee) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับหรือเป็นผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาหรือแนะนำช่วยเหลือในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน จะเป็นแม่แบบและให้คำแนะนำ รวมทั้งให้กำลังใจ สนับสนุนให้มีโอกาสเติบโตได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากเป็นแม่แบบแล้วผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษายังต้องมีบทบาทของการเป็นผู้สอนงาน โดยการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันกับผู้รับคำปรึกษาในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ข้อควรระวังหรือประเด็นขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กร การปฏิบัติตนเพื่อหลีกเลี่ยงหรือไม่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง และข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงของผู้ขอรับคำปรึกษาเพื่อที่จะได้หาวิธีการในการพัฒนาปรับปรุงความสามารถและศักยภาพของผู้ขอรับคำปรึกษา นอกจากนี้ที่ปรึกษายังมีบทบาทของการเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คอยให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ ที่ปรึกษาที่ดี ควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีสัมพันธภาพที่ดี
2. มีการใช้อำนาจและอิทธิพลหรือภาวะผู้นำที่ดี
3. ตระหนักถึงผลสำเร็จในการทำงานของผู้อื่น
4. มีทักษะของการบังคับบัญชา และนิเทศงานที่ดี
5. มีความรู้ในสายวิชาชีพ หรือสายงานของตน

บทบาทหน้าที่ของที่ปรึกษา (Mentor)

1. ชี้แนะ (Guide) เป็นผู้คอยชี้ช่องทางแก่กลุ่มสมาชิกและคอยเตือนให้ระมัดระวังจุดอันตราย แต่จะไม่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางให้ จะช่วยให้กลุ่มมองเห็นภาพพจน์ขององค์กรในอนาคต ย้อนไปดูว่าการที่เขาก้าวหน้าในงานขึ้นมาจนอยู่ในตำแหน่งปัจจุบัน เขาได้ใช้ทักษะ วิธีการและพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ยังคอยตั้งคำถามที่กระตุ้นให้กลุ่มหาคำตอบ ซึ่งทำให้กลุ่มสามารถมองเห็นกลยุทธ์และเทคนิคใหม่ ๆ ที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ การเรียนรู้ผู้ขอรับคำปรึกษาไม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น แต่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ของที่ปรึกษาในกลุ่ม

2. เป็นพันธมิตร (Ally) เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูลแก่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มว่าบุคคลนอกกลุ่มเขามองจุดอ่อน จุดแข็งของสมาชิกแต่ละคนอย่างไร หากสมาชิกเล่าถึงปัญหาของตนก็จะฟังอย่างตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ แล้วให้ข้อมูลความเห็นทั้งทางดีและทางไม่ดีอย่างตรงไปตรงมาและเป็นมิตร

3. เร่งปฏิกิริยา (Catalyst) เป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่มมองภาพวิสัยทัศน์ขององค์กรและอนาคตของตนเอง ชี้ให้เห็นว่าในอนาคตจะมีอะไรที่เป็นไปได้เกิดขึ้นบ้างแทนการคาดการณ์ การมองภาพในอนาคตนั้นให้มองออกไปนอกแวดวงการทำงานของแต่ละคนด้วย

4. มีความรู้และประสบการณ์ (Savvy) ที่ปรึกษาที่อยู่ในหน่วยงานมานานพอจะรู้ว่างานต่าง ๆ ในหน่วยงานประสบความสำเร็จได้อย่างไร รู้ลู่ทางว่าหากสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนจะก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้องเดินไปทางไหน จะเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงสมาชิกกับบุคคลอื่นในองค์กรที่สามารถช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้

5. สนับสนุน (Advocate) ในขณะที่กลุ่มเกิดการเรียนรู้นั้น สมาชิกจะเริ่มมองเห็นว่าตนเองสามารถผลักดันความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาแผนความก้าวหน้าได้ด้วยตนเอง ที่ปรึกษาจะทำหน้าที่ช่วยให้สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความสามารถให้เห็นเป็นประจักษ์แก่ผู้บังคับบัญชา เช่น เมื่อสมาชิกเสนอโครงการปฏิบัติงานที่เห็นว่าดี ก็พยายามผลักดันให้โครงการนั้นได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้ เพื่อสมาชิกจะได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถ

การให้คำปรึกษาแบบกลุ่มนี้ ที่ปรึกษาจะเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning leader) กลุ่มจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิด กำหนดประเด็นการศึกษา ให้คำแนะนำกันเป็นกลุ่ม วิธีนี้จะเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วย การให้คำปรึกษากลายเป็นกลุ่มแห่งการเรียนรู้ซึ่งคล้ายกับทีมการเรียนรู้ใน Learning organization ของ Peter Senge ที่กล่าวว่า เมื่อทีมเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เพียงก่อให้เกิดผลงานที่ดีเท่านั้น แต่สมาชิกแต่ละคนในทีมก็เจริญก้าวหน้าเร็วขึ้นด้วย ในกลุ่มแห่งการเรียนรู้ สมาชิกของกลุ่มมีโอกาสเรียนรู้จากเพื่อนสมาชิกด้วยกันและจากที่ปรึกษาด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มการเรียนรู้นั้นกำหนดให้ความรับผิดชอบในการนำและก่อให้เกิดการเรียนรู้กระจายไปยังสมาชิกทุกคนรวมทั้งที่ปรึกษาด้วย จะถือได้ว่าที่ปรึกษาหรือผู้นำทีมการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มมากกว่าจะเป็นคนนอก แต่โดยที่ปรึกษาเป็นผู้มีประสบการณ์และความรู้ที่จะแบ่งปันได้มากกว่า ที่ปรึกษาจึงทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่มการเรียนรู้ โดยช่วยให้กลุ่มเข้าใจองค์กร ให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อสามารถวิเคราะห์ประสบการณ์ของตนเอง ที่ปรึกษาจะช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จโดย

1. ช่วยให้กลุ่มกำหนดประเด็นในการประชุมพบปะกัน
2. ให้คำแนะนำหัวข้ออภิปราย และโครงการที่จะช่วยให้กลุ่มเรียนรู้เพิ่มขึ้น
3. กระตุ้นให้กลุ่มแสดงความคิดเห็น
4. ให้คำปรึกษาเมื่อกลุ่มต้องการ
5. สนับสนุนโดยเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลอื่นในองค์กร
6. ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่มเป็นรายบุคคล

ประโยชน์ของการให้คำปรึกษา

1. สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ ศักยภาพได้เร็วกว่าพนักงานปกติ

2. จูงใจพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูงให้คงอยู่กับหน่วยงาน

3. กระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานมากขึ้น พร้อมที่จะทำงานหนักและท้าทายมากขึ้น

4. สร้างบรรยากาศของการนำเสนอผลงานใหม่ ๆ หรือความคิดเห็นนอกกรอบมากขึ้น

5. สร้างระบบการสื่อสารแบบสองทางระหว่างที่ปรึกษาและผู้รับการปรึกษา หัวหน้างานในฐานะที่ปรึกษามีเวลาที่จะคิด วางแผน กำหนดนโยบายและวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมได้มากขึ้น เนื่องจากได้มอบหมายส่วนหนึ่งให้สมาชิกรับผิดชอบแล้ว

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการในการวิจัยครั้งนี้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาที่ประกอบด้วยกิจกรรมการบรรยาย (Lecture) การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case study) การอภิปรายในกลุ่ม (Discussion) การระดมความคิดเห็น (Brain storming)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job learning)

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ดังนี้

Hutchins (2009) อธิบายว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงเกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานจริงในองค์กรที่ผู้รับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่อยู่ การถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง (Transfer of training หรือ Training transfer) จัดเป็นสิ่งสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นหลักฐานที่เป็นรูปธรรมในการแสดงถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตามกลับมีรายงานว่าองค์กรส่วนใหญ่พบว่าเมื่อกลับไปสู่การปฏิบัติงานจริง ผู้ร่วมกิจกรรมการพัฒนามีการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ค่อนข้างน้อย คือเพียง 40% เท่านั้น

Noe (2005) อธิบายว่า การถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง หมายถึง การที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ หรือแนวความคิดที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมนั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง

Wexley and Latham (2002) อธิบายว่า แม้ว่าการการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริงนั้นจะเป็นขั้นตอนสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ในทางปฏิบัติการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริงมีอุปสรรคขัดขวางหลายประการ เช่น ปริมาณงานเฉพาะหน้ามีมากทำให้ไม่มีเวลาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานตามที่ได้เรียนรู้มา หรือพนักงานอาจลองนำความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ แต่ได้รับการต่อต้านขัดขวางจากเพื่อนร่วมงาน หรือแม้กระทั่งจากหัวหน้างานทำ

ให้หมดกำลังใจ หรือเมื่อลองประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่แล้วประสบปัญหาต่างๆ แต่ไม่สามารถหาบุคคลที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ หรืออาจเป็นปัญหาจากตัวพนักงานเอง คือไม่เห็นประโยชน์ที่จะดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใดๆ แม้ว่าตนเองจะได้รับความรู้ใหม่และตระหนักว่าความรู้ดังกล่าวจะสามารถช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของตนเองดีขึ้น

การถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริงให้ประสบผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายๆ อย่างประกอบกันคือ (1) ปัจจัยจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) ปัจจัยด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนจากองค์กร แต่ละปัจจัยมีรายละเอียด ดังนี้ (Aamodt, 2007 ; Blume and others, 2010 ; Hutchins, 2009 ; Noe, 2005)

1. ปัจจัยจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริงได้นั้นขึ้นอยู่กับระดับความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพในการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ รวมถึงความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเอง และแรงจูงใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาเอง รวมไปถึงการมีทักษะพื้นฐานที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีประกอบไปด้วยทักษะความรู้ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตนเองจะช่วยพัฒนาทักษะพื้นฐานเหล่านี้ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น นอกจากนั้นผู้ร่วมกิจกรรมพัฒนาจำเป็นต้องเคารพตนเอง (Self-esteem) เห็นว่าตนเองมีคุณค่า และมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง (Self-efficacy) ว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาต้องมีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) คือมีความสุขหรือพอใจที่ได้ปฏิบัติงาน เห็นความสำเร็จของงาน ไม่ใช่การฝืนใจปฏิบัติงานเพราะกลัวการถูกลงโทษ หรือเพราะจะได้รับรางวัลตอบแทน ซึ่งล้วนเป็นสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) บุคคลที่มีแต่แรงจูงใจภายนอกมักยุติพฤติกรรมการตั้งใจทำงานทันทีเมื่อขาดแรงจูงใจภายนอก ผิดกับผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยแรงจูงใจภายในที่มีแนวโน้มปฏิบัติงานให้ดีที่สุดอยู่อย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบสุดท้ายที่จำเป็นสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการมีแรงจูงใจในการเรียนรู้และการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงานจริง คือผู้ร่วมกิจกรรมพัฒนาต้องมีความต้องการที่จะเรียนรู้และต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริงเมื่อนำเอาความรู้หรือทักษะใหม่ๆ ที่ได้รับจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

2. ปัจจัยด้านการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องออกแบบกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง ซึ่งมีรายละเอียดปลีกย่อยตั้งแต่

การจัดสถานที่ การออกแบบเนื้อหาของกิจกรรมที่มีความคล้ายคลึงกับเนื้อหาการปฏิบัติงานจริง และการจัดให้มีช่วงเวลาของการฝึกปฏิบัติจริงภายใต้การควบคุมดูแลของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป รวมถึงการคัดเลือกผู้ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสม มีความรู้ และความสามารถในการถ่ายทอด การจัดให้มีช่วงเวลาให้ผู้ร่วมกิจกรรมพัฒนาได้ร่วมกันอภิปราย กำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติ (Action plan) ของแต่ละบุคคลในการถ่ายโอนความรู้เมื่อกลับสู่การปฏิบัติงานจริง นอกจากนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถวางแผนการประเมินและติดตามผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนจากองค์กร

การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จนั้นจำต้องอาศัยองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การที่องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้และประยุกต์ใช้ทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่ได้รับจากการร่วมกิจกรรมพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญจะต้องมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงาน แทนที่จะมองแต่ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานกลัวที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ เพราะเกรงว่าจะเกิดความผิดพลาดตามมา

Blume and others (2010) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องประยุกต์ใช้ความรู้จากทฤษฎีต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้และแรงจูงใจ รวมถึงการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้การจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จทั้งในแง่ของการพัฒนาพนักงานและส่งผลต่อองค์กรโดยรวม อย่างไรก็ตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีคำตอบสำเร็จรูปหรือทางลัดสำหรับการกระตุ้นให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และทักษะไปสู่การปฏิบัติงานจริงซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต่าง ๆ คาดหวังจากการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Middlewood and Debenham (2010) อธิบายว่า การเรียนรู้จากงาน (On the job training) คือการที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง โดยจะเน้นการถ่ายทอดแบบหนึ่งต่อหนึ่งเพื่อการปฏิบัติงานเชิงลึก หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกินสามคน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง แต่หากจำเป็นต้องฝึกอบรมจำนวนมากควรมีจอภาพขนาดใหญ่เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ จึงเน้นการเพิ่มพูนทักษะ (Skill) การปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน

สุธินี ฤกษ์ขำ (2557) อธิบายแนวทางกว้าง ๆ ของการประยุกต์ใช้ความรู้จากทฤษฎีต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาว่าแต่ละคนย่อมมีความชอบ ทัศนคติ บุคลิกภาพที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันไป ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาต้องมีความหลากหลายเพื่อเอื้อต่อรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคคล เช่น ในโครงการหนึ่งอาจมีทั้งการบรรยายจากวิทยากร ร่วมกับการมีเอกสารอ่านประกอบ และการร่วมอภิปรายปัญหาหาแนวทางแก้ไข เป็นต้น

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานั้นล้วนแต่เป็นผู้ใหญ่แล้ว การจัดรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาจะต้องให้เกียรติ ไม่ต้องดูแลอย่างเข้มงวดหรือเอาคะแนนมาจูงใจ เพราะผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ดังกล่าว ดังนั้นกิจกรรมพัฒนาที่จัดขึ้นจะต้องสนองตอบต่อความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างแท้จริง และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ เช่น การมีความรู้ความเชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมกิจกรรมพัฒนาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ให้เกียรติและส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมได้นำประสบการณ์ชีวิตของตนเองมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในกิจกรรมการพัฒนา เช่น เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มแทนการฟังบรรยายแต่เพียงอย่างเดียว หรือส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวกับเนื้อหาของกิจกรรมการพัฒนา หรือร่วมอภิปรายกรณีศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้จะส่งเสริมให้บุคคลผู้นั้นเกิดความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายดังกล่าว มีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย เช่น การที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้วางแผนการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง และกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็จะช่วยสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้สู่การปฏิบัติงานจริงเพิ่มมากขึ้น

4. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาได้มีเวลาสำหรับการฝึกฝนทักษะ ความรู้ พฤติกรรมใหม่ ๆ ที่ได้รับเพื่อก่อให้เกิดความชำนาญ นอกจากนั้นกิจกรรมการพัฒนาที่ดีควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ฝึกปฏิบัติภายใต้การควบคุมดูแลของผู้เชี่ยวชาญ และได้รับข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับผลการฝึกปฏิบัติของตนเองที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงจากผู้เชี่ยวชาญจะมีส่วนช่วยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาเห็นแนวทางในการพัฒนาตนเองได้ง่ายขึ้น

5. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรระลึกอยู่เสมอว่าลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่องาน (Gebauer and others, 2008) ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งเน้นไปที่การเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงาน

เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต

6. แม้ว่าตามทฤษฎีการเรียนรู้เชิงพฤติกรรมจะกล่าวถึงทั้งการเสริมแรงทางบวกและการเสริมแรงทางลบ แต่ความเชื่อพื้นฐานที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือความเชื่อในศักยภาพของมนุษย์ว่ามนุษย์ทุกคนสามารถฝึกฝนและพัฒนาได้หากได้รับโอกาสและกิจกรรมที่เหมาะสม ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการเสริมแรงทางบวกมากกว่าการเสริมแรงทางลบ

7. นอกจากการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างกิจกรรมพัฒนาแล้ว นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ผ่านการสังเกตบุคคลอื่นของพนักงานตามทฤษฎีการเรียนรู้เชิงสังคม (Social learning theory) ซึ่งเน้นย้ำให้เห็นความสำคัญของการมีต้นแบบที่ดี (Role model) ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เป็นการฝึกการอบรมเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติจริงในงานที่จะต้องรับผิดชอบในสถานที่ทำงาน โดยการนำความรู้ทางทฤษฎีสู่การปฏิบัติจริง

การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการอภิปรายกลุ่มไว้ดังนี้

Nilson (2003) ให้ความหมายของการอภิปรายกลุ่มว่า การอภิปรายเป็นการแลกเปลี่ยนกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติโดยการสำรวจความคิดเห็นของทุกคนในกลุ่ม

กิตติ พัชรวิชญ์ (2540) ได้อธิบายถึงการอภิปรายว่าเป็นกิจกรรมกลุ่มการอภิปรายที่เปิดโอกาสให้ใช้กระบวนการพูด ชี้แจงเหตุผล แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างสมาชิกเพื่อหาแนวคิดร่วมที่เป็นข้อสรุปตามมติของกลุ่ม ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป กิจกรรมนี้กำหนดผู้ร่วมอภิปรายไม่มากนักเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น

ทิศนา แขมมณี (2545) ได้สรุปว่า การอภิปรายกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นวิถีทางที่ช่วยให้สมาชิกผู้ร่วมงานทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ได้พิจารณาความคิดเห็นของกันและกัน เพื่อแสวงหามติหรือข้อตกลงอันจะเป็นผลดีที่สุดต่อกลุ่ม การช่วยกันคิดช่วยกันแก้ปัญหานี้เป็นวิถีทางที่ได้รับการพิสูจน์ยืนยันแล้วว่าเป็นวิถีทางการทำงานที่ให้ประสิทธิภาพมากกว่าการที่ต่างคนต่างทำ

มานิต ศุทธสกุล (2549) ได้สรุปไว้ว่า การอภิปรายกลุ่มเป็นการประชุมร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อแสดงความคิดเห็น ประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจหรือข้อเสนอแนะของสมาชิกแต่

ละคนในการอภิปรายกลุ่มเพื่อหาข้อสรุปหรือข้อยุติของกลุ่มในเรื่อง ประเด็นหรือปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการรับฟังการบรรยาย การปฏิบัติงานหรือการประชุมของที่ประชุมใหญ่

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การอภิปรายกลุ่ม หมายถึง การสนทนาของกลุ่มบุคคลเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน

รูปแบบการอภิปรายกลุ่ม

ทิศนา แขมมณี (2545) ได้กล่าวถึงรูปแบบการจัดกลุ่มอภิปรายไว้ดังนี้

1. การจัดกลุ่มอภิปรายแบบกันเอง (Informal group discussion) กลุ่มแบบนี้ประกอบด้วยสมาชิกที่สนใจเรื่องเดียวกัน จำนวนประมาณ 6-10 คน มาพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดและประสบการณ์อื่น เพื่อแสวงหาข้อยุติหรือข้อตกลงร่วมกันในประเด็นต่าง ๆ ในกลุ่มจะมีประธานนำการอภิปราย ช่วยดูแลให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

2. การจัดกลุ่มอภิปรายแบบฟิลลิป 66 (Phillips 66 or buzz) กลุ่มแบบนี้ประกอบด้วยสมาชิก 6 คนที่นั่งใกล้กัน หันหน้าเข้าหากัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง คนละ 1 นาที รวมเป็น 6 นาที จุดประสงค์ของการจัดกลุ่มแบบนี้ก็เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสเสนอความคิดเห็นในประเด็นที่กลุ่มใหญ่กำลังพิจารณาอยู่

3. การจัดกลุ่มอภิปรายแบบซินดิเคต (Syndicate group) กลุ่มแบบนี้ประกอบด้วยสมาชิกระหว่าง 6-10 คน ที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างกัน จุดประสงค์เพื่อให้กลุ่มย่อยนี้ได้พิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมใหญ่ สมาชิกจะแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย โดยผลัดกันทำหน้าที่ประธานและเลขากลุ่ม

4. การจัดกลุ่มอภิปรายแบบระดมสมอง (Brainstorming group) กลุ่มแบบนี้ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 2-6 คน ที่มีความรู้และประสบการณ์พอสมควรในเรื่องที่จะอภิปราย จุดประสงค์ของกลุ่มนี้ก็เพื่อให้ได้ความคิดมากที่สุด ในเวลาที่จำกัดและเพื่อแสวงหาความคิดสร้างสรรค์จากกลุ่ม กลุ่มจะมีประธานนำการอภิปรายและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีการตัดสินว่าถูกผิด เพื่อให้ได้ความคิดจำนวนมาก เลขานุการกลุ่มจดบันทึกความคิดทั้งหมดไว้ ขั้นต่อไปจึงนำความคิดที่ได้มาวิเคราะห์และปรับปรุง เพื่อให้ได้ความคิดที่สร้างสรรค์ในเรื่องนั้น

5. การจัดกลุ่มอภิปรายแบบโต๊ะกลม (Round table group) กลุ่มแบบนี้มีลักษณะเหมือนการอภิปรายแบบซินดิเคต คือเป็นการอภิปรายในประเด็นที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมใหญ่หรือที่สมาชิกเลือกตามความสนใจ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์

เพื่อให้ได้ข้อสรุปร่วมกัน เพียงแต่การจัดกลุ่มจะอยู่ในลักษณะเป็นรูปวงกลมซึ่งสมาชิกทุกคนสามารถมองเห็นกันได้

6. การจัดกลุ่มอภิปรายแบบเป็นคณะ (Panel discussion group) การจัดกลุ่มแบบนี้มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อในการประชุมประมาณ 3-6 คน มาร่วมอภิปรายต่อหน้าผู้ฟัง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) เป็นผู้เชื่อมโยงความคิดเห็น ซักถาม ควบคุมเวลาในการอภิปรายและสรุปผลการอภิปราย

7. การจัดกลุ่มอภิปรายแบบสัมมนา (Seminar group) การจัดกลุ่มแบบนี้สมาชิกกลุ่มประมาณ 20 คนขึ้นไป มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกร่วมกันศึกษาหาความรู้หรือค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำช่วยเหลือ ปัญหาของการสัมมนามักจะกว้างสามารถแบ่งเป็นหัวข้อย่อยได้จำนวนมาก ผู้เข้าสัมมนาจะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้ การสัมมนาไม่มีการลงมติเป็นเพียงการประมวลความคิดเห็นและสรุปเป็นข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาต่างๆ

8. การจัดกลุ่มอภิปรายแบบใกล้ชิด (Knee group) กลุ่มแบบนี้ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 3-5 คน พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างใกล้ชิดสนิทสนม เปรียบเสมือนการจับเข่าคุยกัน

9. การจับกลุ่มแบบฮัดเดิล (Huddle group) กลุ่มแบบนี้เป็นการจัดกลุ่มย่อยที่แยกออกมาจากกลุ่มใหญ่โดยใช้วิธีการสุ่มเพื่อให้สมาชิกกลุ่มคละกันไป จุดประสงค์และการดำเนินการมีลักษณะเช่นเดียวกับการอภิปรายแบบกันเอง

10. การจัดกลุ่มอภิปรายแบบเวียนรอบวง (Circular response group) กลุ่มแบบนี้ประกอบด้วยสมาชิกไม่ควรเกิน 10 คน มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกกลุ่มทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น โดยการให้สมาชิกแต่ละคนพูดรอบละประมาณ 1-2 นาที เวียนกันไปทางซ้ายหรือขวาทีละคนจนครบทุกคน ถ้าผู้ใดต้องการสนับสนุนหรือโต้แย้งต้องรอจนกว่าจะถึงเวลาที่ตนมีโอกาสพูด ถ้ามีเวลามากและต้องการความคิดเห็นเพิ่มเติมก็เริ่มรอบสองต่อไปเรื่อยๆ

11. การจัดกลุ่มอภิปรายแบบกลุ่มซ้อน (Fish bowl group) กลุ่มแบบนี้มีลักษณะเป็นกลุ่มซ้อนกัน 2 วง กลุ่มวงในและกลุ่มวงนอก มีสมาชิกจำนวนเท่าๆ กัน ประมาณ 4-8 คน ในขณะที่สมาชิกกลุ่มวงในประชุมอภิปรายกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สมาชิกกลุ่มวงนอกจะทำหน้าที่สังเกตการณ์ จุดประสงค์เพื่อให้ผู้สังเกตการณ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องที่อภิปรายแต่ไม่มีความจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการอภิปราย ได้เรียนรู้ความคิดเห็นของผู้อภิปรายวงในอย่างใกล้ชิด ในบางกรณีอาจมีการเปลี่ยนบทบาทให้ผู้ที่อยู่วงนอกเข้าไปอยู่วงใน แล้วทำหน้าที่อภิปรายและสมาชิกวงในออกมาอยู่ในวงนอกเป็นผู้สังเกตการณ์สับเปลี่ยนกัน

12. การจัดกลุ่มอภิปรายแบบปุจฉาวิสัชนา (Questioning-Answering) ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 6-8 คน เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย 1 คน มีผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรที่ได้รับเชิญมาครึ่งหนึ่ง อีกครึ่งหนึ่งเป็นตัวแทนจากกลุ่มผู้ฟัง ผู้ดำเนินการอภิปรายให้ผู้แทนผู้ฟังเสนอข้อคำถามให้วิทยากรตอบ และเป็นตัวกลางคอยเชื่อมโยงและสรุปความคิดเห็น จุดประสงค์ของกลุ่มแบบนี้คือการช่วยให้สมาชิกกลุ่มเกิดความเข้าใจในปัญหา หรือเรื่องที่ศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ ตามความต้องการหรือความสามารถของผู้ฟัง

จากรูปแบบการอภิปรายดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดรูปแบบของการอภิปรายกลุ่มมีหลากหลายรูปแบบ มีความแตกต่างกันในเรื่องขนาดของกลุ่ม ความมุ่งหมายในการนำรูปแบบการอภิปรายไปใช้ การเลือกใช้รูปแบบของการอภิปรายกลุ่มแบบใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการอภิปรายกลุ่ม

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program)

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาดังนี้

Bernick (2005) และ Fisher (2005) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development programs) ในทางปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจำนวนมากมักมีความซ้ำซ้อน ซึ่งจะแบ่งโปรแกรมเหล่านี้ออกเป็น 4 ชนิด คือ

1. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth)
2. การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำ (Feedback on traits and style)
3. การพัฒนาทักษะด้านความคิด (Developing conceptual skills)
4. สถานการณ์จำลอง (Simulation)

การใช้โปรแกรมฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจะต้องจัดโปรแกรมพัฒนาในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับและความมุ่งหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ตามลักษณะและประเภทของโปรแกรมพัฒนาบุคลากร

Kouzes and Posner (2007) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The leadership challenge) โดยได้นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์เพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำ โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ

2. กระตุ้นการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

3. การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก

4. ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ

5. กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถเป็นกระจกส่องสะท้อน (Looking glass) การพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรต่าง ๆ เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองด้วยความรอบคอบในการเผชิญกับความจริงโดยการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมและการกระทำของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมและได้รับการป้อนกลับจากการเรียนรู้ด้วยการจำลองงานและสถานการณ์ที่มีความท้าทายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

DuBrin (2010) ได้กล่าวถึงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development program) ว่าเป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์อิทธิพล การจูงใจและการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive communication) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งและโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุมและการชักนำ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมีลักษณะที่พิเศษตามความต้องการนำไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการพัฒนาผู้นำในองค์กร สรุปดังนี้

1. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาดและต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

2. การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on traits and style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากภาษากายที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงภาษากาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

3. ความรู้ด้านความคิด (Conceptual knowledge) วิธีการของมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความเข้าใจ แนวคิดภาวะผู้นำส่วนใหญ่

จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา

4. การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร (Simulations of leadership and management problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้นเพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์กรจริง ๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมากมักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

สรุปได้ว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการออกแบบอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุผลในการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ความหมายของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

อุ่นตา นพคุณ (2546) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างโปรแกรมกับโครงการไว้ว่า โปรแกรม คืองานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมว่าหมายถึง งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรม คืองานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2006) ได้ให้ความหมายของ ทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหมายว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ใดๆ ให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละองค์กร

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

ธำรง บัวศรี (2542) อธิบายถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรมออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 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)

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

Kanaya and others (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคล องค์ประกอบ

ของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง

Charney and Conway (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาไว้ 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) บริบท (Context) 2) เป้าหมาย (Goal) 3) แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or method) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 จะต้องมีความพอเหมาะและมีความพอดีเพื่อให้สามารถเกิดความสำเร็จในการพัฒนาได้โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

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

Armstrong (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

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

Mondy (2010) อธิบายถึงกิจกรรมการฝึกอบรมว่ามีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Purpose) และวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning objectives) ของโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป้าหมายของการฝึกอบรมจะถูกกำหนดขึ้นก่อนว่าโครงการฝึกอบรมดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่ออะไร จัดเป็นภาพรวมของผลการดำเนินโครงการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ส่วนวัตถุประสงค์การเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายโครงการ

2. การกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ

3. การกำหนดผู้ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม หรือการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนนี้ก็คือข้อมูลจากการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรระดับบุคคลนั่นเอง

4. การพัฒนาแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับโครงการฝึกอบรม คือการกำหนดเนื้อหาสาระของโครงการฝึกอบรม รวมไปถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ควรเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการฝึกอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม

5. การคัดเลือกผู้ให้การฝึกอบรม (วิทยากร) ที่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้

6. การจัดเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ สถานที่ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับโครงการฝึกอบรม

7. การวางแผนการประเมินผลการฝึกอบรม

8. การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้

9. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

10. การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมครั้งต่อไป

Dyer and others (2013) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

3. เป้าหมายของโปรแกรม

4. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม

5. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม

6. การประเมินผลโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดจากนักวิชาการ สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ปรากฏดังตาราง 9

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ

ที่	องค์ประกอบ / นักวิชาการ	Charney and Conway (2005)	Kanaya and others (2005)	Armstrong (2010)	Mondy (2010)	Dyer and others (2013)	ธำรง บัวศรี (2542)	สมิตรา พงศธร (2550)	ความถี่
1	หลักการของโปรแกรม	/	/	/		/	/		5
2	วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	/		/	/	/	/	/	6
3	เป้าหมายของโปรแกรม	/	/		/	/	/	/	6
4	คุณสมบัติของโปรแกรม	/							1
5	เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม	/	/	/	/	/	/	/	7
6	เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม	/					/		2
7	กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม	/	/	/	/	/	/	/	7
8	การประเมินผลโปรแกรม	/		/	/	/	/		5
9	ระยะเวลา		/						1
10	ทรัพยากรที่ใช้				/		/		2
	รวม	8	5	5	5	6	8	4	

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ได้จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. เป้าหมายของโปรแกรม
4. เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรม
5. กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม
6. การประเมินผลโปรแกรม

3. การพัฒนาโปรแกรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

สุธินี ฤกษ์ขำ (2557) อธิบายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ขั้นตอนคือ

1. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา และเนื่องจากทุกองค์กรย่อมมีทรัพยากรจำกัดในการดำเนินการ ทำให้ไม่สามารถดำเนินทุกกิจกรรมได้พร้อม ๆ กัน ดังนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนา กล่าวคือสามารถเลือกดำเนินกิจกรรมที่มีความสำคัญเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรก่อนเสมอ

2. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งอาจประกอบด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

3. การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาไปปฏิบัติจริง

4. การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนา รวมถึงการจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินการพัฒนา

Nadler (1970) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนามนุษย์ไว้ในลักษณะการประยุกต์มาจากกระบวนการฝึกอบรมที่เรียกว่า CEM model (CEM : Critical Event Model) โดยประกอบด้วย

1. การค้นหาและระบุความจำเป็นในระดับองค์กร (Identify the needs of the organization)

2. การกำหนดมาตรฐานของผลงาน (Specify job performance)

3. การค้นหาและระบุความต้องการของผู้เรียน (Identify learner needs)

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Determine objectives)

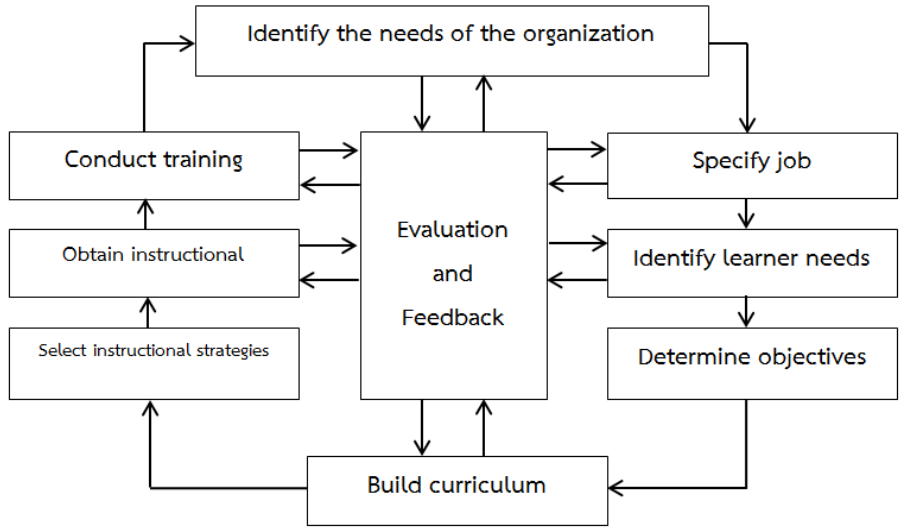
5. การสร้างหลักสูตร (Build curriculum)

6. การเลือกกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสม (Select instructional strategies)

7. การเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือการเรียนการสอน (Obtain instructional resource)

8. การจัดฝึกอบรม (Conduct training)

9. การประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้นทุกระยะ (Evaluation and feedback)



ที่มา : Nadler (1970)

ภาพประกอบ 3 CEM model (Critical Event Model)

Barr and Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา

1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน

1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

1.1 การพัฒนาทีมวางแผน

1.2 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล

1.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

1.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

1.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

1.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

1.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

1.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

1.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Delahaye (2005) ได้เสนอแนวปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการวิเคราะห์ความจำเป็นของการพัฒนา (HRD needs investigation)
2. ขั้นของการออกแบบ (Design)
3. นำไปปฏิบัติ (Implementation)
4. ขั้นของการประเมินผล (HRD evaluation)

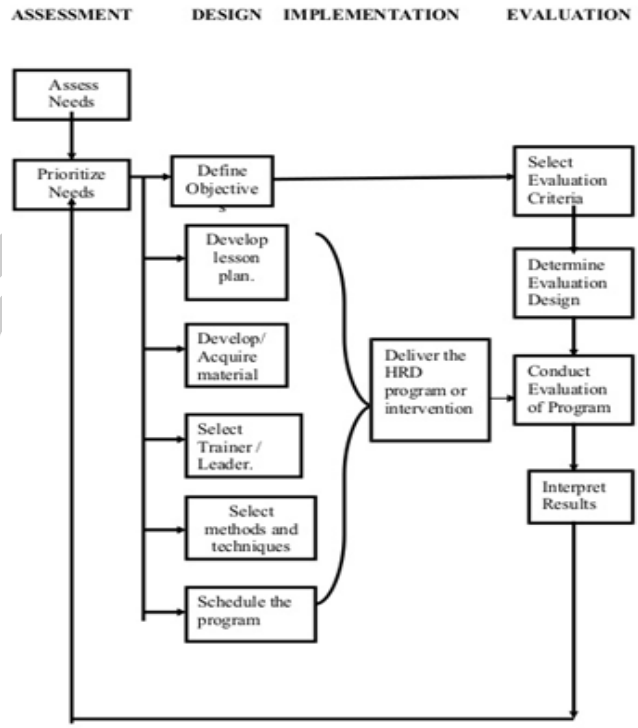
Swanson and Holton (2009) ได้เสนอขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ขั้น ได้แก่

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

Werner and DeSimone (2010) ได้เสนอตัวแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม (Training and HRD process model) ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

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

พหุน ปณฺ ฑิโต ชีเว



ที่มา : Werner and DeSimone (2010)

ภาพประกอบ 4 Training and HRD Model

Barratt (2014) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรม ไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยการระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่นโดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the training program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่นๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the training program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่นๆ ครั้งแรกของวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

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

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา
2. การออกแบบโปรแกรม
3. การพัฒนาและนำโปรแกรมไปใช้
4. การประเมินผลการใช้โปรแกรม

4. การประเมินผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

การประเมินผลการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำในที่นี้หมายความถึงการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมีประสิทธิผลก่อให้เกิดประโยชน์และมีความคุ้มค่าในเชิงทรัพยากรที่ใช้ไปหรือไม่ ซึ่งผลการประเมินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นตัวบ่งชี้อย่างดีต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากกิจกรรมการพัฒนา (สุธิณี ฤกษ์ขำ, 2557) นักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้พยายามชี้ให้เห็นว่าการประเมินผลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็น เนื่องจากทำให้ทราบว่าสิ่งที่ได้มีการวิเคราะห์ ออกแบบ ลงมือปฏิบัติ มีความถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด นอกจากนี้

การประเมินผลยังทำให้สามารถทราบถึงระดับการเรียนรู้และระดับของผลงานของผู้ที่เข้าสู่โครงการพัฒนาด้วย โดยรวมแล้วการพัฒนามีบทบาทสำคัญดังนี้ (Delahaye, 2005)

1. ใช้ในการวัด (Measure) ว่ามีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นบ้าง
2. ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอน
3. ใช้ในการตรวจสอบดูว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ในส่วนใดของการเรียนรู้
4. ใช้ในการบ่งบอกถึงความคุ้มค่าของการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ (Bober and Bartlett, 2004 ; Gilley and others, 2002 ; Noe, 2005)

1. การประเมินผลระหว่างที่กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นอยู่ระหว่างการดำเนินการ (Formative evaluation) คือ การดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่นั้นมีรูปแบบการดำเนินการที่เหมาะสม หรือหากกิจกรรมนั้นมีข้อบกพร่องใดก็สามารถแก้ไขได้ทันท่วงที การประเมินประเภทนี้มักเกี่ยวข้องกับการสอบถามผู้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่ และต้องการให้ปรับปรุงสิ่งใด เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับประโยชน์สูงสุด หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการประเมินที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. การประเมินผลหลังจากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการเสร็จสิ้น (Summative evaluation) คือ การประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการว่าโครงการสามารถก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการประเมินที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือแสดงความรับผิดชอบ (Accountability mechanism) ที่กิจกรรมการพัฒนาดังกล่าวมีต่อองค์กรนั่นเอง

วิธีการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิธีการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะโครงการฝึกอบรมที่เป็นที่นิยม คือ การประเมิน 4 ระดับของ Kirkpatrick (Four-level of evaluation or Kirkpatrick's evaluation) ที่ถูกคิดค้นเมื่อ ค.ศ. 1976 และยังมีการประเมินผลรูปแบบอื่น ๆ คือ การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน และการประเมินผลกระทบจากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Fitz-Enz (2010) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การประเมิน 4 ระดับของ Kirkpatrick

Donald L. Kirkpatrick ได้เสนอว่าโครงการฝึกอบรมและพัฒนานั้นควรมีการประเมินผลทั้งสิ้น 4 ระดับด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย (Werner and DeSimone, 2009 ; Wexley and Latham, 2002)

1. การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction level) คือการสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านทางแบบสอบถามว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจหรือรู้สึกว่าการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวมีประโยชน์มากน้อยเพียงใด การประเมินในระดับนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า หากผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจจากการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวก็เป็นแนวโน้มว่าผู้เข้ารับการอบรมได้รับประโยชน์จากโครงการ แต่ในทางกลับกันหากผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกไม่พึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมก็อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้ผู้เข้าร่วมอบรมเปิดใจเรียนรู้ทักษะความสามารถใหม่ๆ และไม่อยากนำเอาความรู้ที่เรียนนั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงต่อไป อย่างไรก็ตามการประเมินระดับปฏิกิริยานี้มีข้อจำกัด เนื่องจากผลจากการประเมินตั้งอยู่บนความคิดความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมเท่านั้น ไม่ได้มีหลักฐานอื่นๆ มาประกอบ นอกจากนั้นแล้วยังไม่ได้บ่งชี้ให้นักทรัพยากรมนุษย์หรือองค์กรรับรู้เลยว่ากิจกรรมการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการไปนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือคุ้มค่าต่อการดำเนินการมากน้อยเพียงใด

2. การประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning level) คือการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อะไรไปมากน้อยเพียงใด เป็นการประเมินความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งวิธีการประเมินการเรียนรู้ที่เป็นที่นิยมคือ การประเมินก่อนและหลังกิจกรรม (Pre-and Post-test) โดยใช้แบบทดสอบต่างๆ (Paper and pencil tests) กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมจะถูกทดสอบระดับความรู้ก่อนเข้ารับการอบรม และเมื่ออบรมเสร็จผู้เข้ารับการอบรมจะถูกทดสอบความรู้อีกครั้ง เพื่อนำผลการทดสอบทั้ง 2 ครั้งมาเปรียบเทียบหาความแตกต่างว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด

3. การประเมินระดับพฤติกรรม (Behavior level) คือการประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร ภายหลังการเข้ารับการอบรม เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมได้นำเอาความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เรียนรู้กลับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ ดังนั้นการประเมินในระดับนี้มักไม่สามารถใช้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นแหล่งข้อมูลเพียงแหล่งเดียวได้ เพราะถ้าใช้ข้อมูลจากผู้เข้ารับการอบรมเพียงแหล่งเดียวข้อมูลที่ได้มักไม่สมบูรณ์หรือขาดความน่าเชื่อถือ ดังนั้นการประเมินระดับนี้จะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน หรือการใช้เอกสารหลักฐานต่างๆ ภายในองค์กรและต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการ เช่น ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม 3-6 เดือนอาจมีการสอบถามไปยังหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานว่าผู้เข้ารับการอบรมมีพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร

4. การประเมินระดับผลลัพธ์ (Result level) คือการประเมินว่ากิจกรรมการพัฒนาที่จัดขึ้นนั้นมีส่วนช่วยในการปรับปรุงประสิทธิผลหรือผลการดำเนินงานขององค์กรมากน้อยเพียงใด แม้ว่าการประเมินในระดับผลลัพธ์นี้จะมีประโยชน์ต่อองค์กร เนื่องจากเป็นหลักฐานแสดงให้เห็นว่าการลงทุนในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

อย่างไรบ้างต่อองค์กร แต่การประเมินประเภทนี้ดำเนินการลำบาก เนื่องจากในความเป็นจริงนั้นมีหลายปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้และมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก

จากรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินทั้ง 4 ระดับข้างต้น การประเมินระดับปฏิกิริยาจะเป็นการประเมินที่ได้รับความนิยมสูงสุด เพราะสามารถดำเนินการได้ง่ายแม้ว่าข้อมูลที่ได้จากการประเมินในระดับดังกล่าวจะมีประโยชน์ค่อนข้างจำกัดก็ตาม และระดับการประเมินที่มีการใช้น้อยที่สุด คือ การประเมินระดับผลลัพธ์ เพราะดำเนินการยากและมีปัญหาอันเนื่องมาจากการมีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องและอยู่นอกเหนือจากผลการฝึกอบรม (Stokking, 1996)

แม้ว่าการประเมิน 4 ระดับของ Kirkpatrick จะได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางและมีส่วนส่งเสริมให้การประเมินผลการฝึกอบรมขององค์กรต่างๆ มีการปฏิบัติจริง แต่มีนักวิชาการหลายคนได้ออกมาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความถูกต้องเหมาะสมทางวิชาการของรูปแบบการประเมินดังกล่าว สามารถสรุปจุดบกพร่องได้ว่า การประเมิน 4 ระดับของ Kirkpatrick ไม่มีหลักฐานทางวิชาการสนับสนุนเพียงพอว่าการประเมินแต่ละระดับมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันตามที่ตั้งสมมติฐานไว้ คือการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกดีกับการเข้าร่วมโครงการ (Reaction level) นั้น Kirkpatrick เชื่อว่าจะนำไปสู่การเรียนรู้ (Learning level) และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นก็จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior level) ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ระดับองค์กร (Result level) ในที่สุด (Bates, 2004 ; McLean, 2006)

นอกจากปัญหาการไม่พบความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินทั้ง 4 ระดับดังกล่าวแล้ว การประเมิน 4 ระดับของ Kirkpatrick ยังละเลยปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลโดยเฉพาะ (1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการอบรมในด้านบุคลิกภาพ ความเชื่อในตนเอง ทัศนคติเกี่ยวกับองค์กรและงาน รวมถึงแรงจูงใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนางานของตนเอง และ (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงการฝึกอบรม เช่น การได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องทั้งเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และการสนับสนุนโอกาสในการฝึกฝน (Bates, 2004 ; McLean, 2006 ; Holton III, 2005)

จากข้อจำกัดของการประเมิน 4 ระดับของ Kirkpatrick ทำให้มีการนำเสนอวิธีการประเมินผลกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบอื่นๆ เช่น ตัวแบบการประเมิน (Evaluation model) ของ Holton ที่แม้ว่าจะเป็นตัวแบบที่ครอบคลุมตัวแปรต่างๆ ที่เชื่อว่าจะมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้สู่การปฏิบัติจริง เช่น ตัวแปรส่วนบุคคล ตัวแปรระดับองค์กร และตัวแปรจากสภาวะแวดล้อม แต่ตัวแบบดังกล่าวก็ได้รับคำวิจารณ์ในแง่ความสลับซับซ้อนส่งผลกระทบต่อการนำไปใช้จริงในองค์กร (Holton III and Naquin, 2005)

จากการศึกษาแนวคิดการประเมิน 4 ระดับของ Kirkpatrick ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้กำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามการประเมิน 4 ระดับ ดังนี้

1. การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction level) หมายถึง การประเมินพฤติกรรมในเรื่องการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียน การส่งเสริมความรู้และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแก่บุคลากรในโรงเรียน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2. การประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning level) หมายถึง การประเมินพฤติกรรมในเรื่องความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น การมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเชิงนวัตกรรมสูงขึ้น การใช้ทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสอนงานและการมอบหมายงานดีขึ้น เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

3. การประเมินระดับพฤติกรรม (Behavior level) หมายถึง การประเมินพฤติกรรมในเรื่องการนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม การส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติทัศนคติและวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

4. การประเมินระดับผลลัพธ์ (Result level) หมายถึง การประเมินพฤติกรรมในเรื่องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่างๆในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

การประเมินรูปแบบอื่น ๆ

1. การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment : ROI) ที่สามารถสรุปได้ว่าเป็นการคิดต้นทุนทั้งหมดจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนา เทียบกับผลประโยชน์ที่เกิดเนื่องจากกิจกรรมดังกล่าว ยิ่งอัตราส่วนดังกล่าวมีค่ามากเท่าใดยิ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้นเท่านั้น การคำนวณผลตอบแทนการลงทุนนี้เป็นความพยายามในการแปลงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาให้อยู่ในรูปของตัวเงิน (Financial

terms) เพื่อประโยชน์ในการชี้แจงต่อผู้บริหาร อย่างไรก็ตามการใช้ ROI ในงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เองก็มีข้อจำกัด เพราะกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้และพฤติกรรมภายหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรม ดังนั้นจึงมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก และมักเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร หรือปัจจัยระดับมหภาคอื่น ๆ รวมถึงประโยชน์บางประการที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการพัฒนานั้นไม่สามารถคิดคำนวณออกมาเป็นตัวเงินเสมอไป ทำให้การคำนวณประโยชน์นั้นกลายเป็นการคำนวณบนพื้นฐานของการรับรู้ (Perceptions of financial benefits) ไม่เหมือนกับการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (Non-current assets) ที่เป็นการคำนวณที่มีหลักฐานรองรับชัดเจน นอกจากนั้นประโยชน์เหล่านี้อาจต้องใช้เวลาก่อนที่จะเห็นผล และบ่อยครั้งที่ประโยชน์เหล่านี้ยังเกี่ยวพันกับองค์ประกอบอื่น ๆ ขององค์กรอีกด้วย ทำให้การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนให้ถูกต้องครบถ้วนนั้นดำเนินการได้ยาก ทำให้เกิดข้อจำกัดของการใช้ ROI ในการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (McLean, 2006 ; Wang and others, 2002)

2. Fitz-Enz (2010) เสนอแนะวิธีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สามารถสรุปได้ว่าจะต้องมีการกำหนด (1) ทักษะหลักที่จำเป็นสำหรับองค์กร และ (2) ทักษะที่จำเป็นสำหรับแต่ละงานตามการประเมินความจำเป็นสำหรับการพัฒนา จากนั้นจึงกำหนดผู้ที่จำเป็นต้องรับการพัฒนาในแต่ละทักษะหลักดังกล่าวหรือการประเมินระดับบุคคล การกำหนดวิธีการพัฒนาควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจในการเรียนรู้ โดยอาจกำหนดเป็นวิธีการหลัก เช่น การฟังบรรยายร่วมกับฝึกปฏิบัติจริง แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ผู้จะเข้ารับการพัฒนาได้เลือกวิธีการพัฒนาตนเองเสริมไปจากวิธีหลักเพื่อตอบสนองความต้องการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ เมื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาได้แล้ว จึงกำหนดวิธีการวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาดังกล่าว เช่น การวัดผลการปฏิบัติงานก่อนการพัฒนา และผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน รวมถึงการประเมินศักยภาพที่เพิ่มขึ้นของผู้เข้ารับการพัฒนา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสรุปว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมควรมีลักษณะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการออกแบบอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุผลในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบของโปรแกรมที่สำคัญ คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหากิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม 5) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม โดยมีกระบวนการพัฒนา โปรแกรม ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนาและนำโปรแกรมไปใช้ และ 4) การประเมินผลการใช้โปรแกรม ส่วนการประเมินผล

การใช้โปรแกรมพัฒนานั้นทำการประเมินผลโดยใช้รูปแบบการประเมิน 4 ระดับของ Kirkpatrick ซึ่งเป็นการประเมินผลในระดับปฏิกิริยา ระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์

บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนในความรับผิดชอบ 31,501 โรงเรียน และ76 ศูนย์การศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 185 แห่ง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559)

1. จัดทำข้อเสนอนโยบายแผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษาและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. กำหนดหลักเกณฑ์แนวทางและดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากร การจัดตั้งจัดสรรทรัพยากร และบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริมประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมการนิเทศการบริหารและการจัดการศึกษา

4. ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา

5. พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ประสานส่งเสริมสนับสนุนและกำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ และประสานส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นของเขตพื้นที่การศึกษา

6. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

1. โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีภารกิจในการประสานส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบบริหารราชการตามกฎกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายอื่นๆ โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการปฏิบัติราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแบ่งส่วนราชการออกเป็นกลุ่มดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
6. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา

นอกจากส่วนราชการตามประกาศกระทรวงฯ การแบ่งส่วนราชการดังกล่าวยังมีส่วนราชการที่กำหนดให้มีในหน่วยงานคือหน่วยตรวจสอบภายใน สำหรับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 42 เขต ดังนี้ (1) กรุงเทพมหานคร (เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ จอมทอง คลองสาน ธนบุรี ภาษีเจริญ ตลิ่งชัน ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่และหนองแขม) (2) กรุงเทพมหานคร (เขตบางรัก วัฒนา สาทร พระโขนง บางนา คลองเตย บางคอแหลม ยานนาวา ดินแดง ห้วยขวาง จตุจักร ลาดพร้าว บางเขน สายไหม บึงกุ่ม บางกะปิ วังทองหลาง ดอนเมือง หลักสี่ ลาดกระบัง สะพานสูง คันนายาว มีนบุรี คลองสามวา หนองจอก ประเวศ และสวนหลวง) (3) จังหวัดนนทบุรีและพระนครศรีอยุธยา (4) จังหวัดปทุมธานีและสระบุรี (5) จังหวัดสิงห์บุรี ลพบุรี ชัยนาท และอ่างทอง (6) จังหวัดฉะเชิงเทราและสมุทรปราการ (7) จังหวัดปราจีนบุรี นครนายก และสระแก้ว (8) จังหวัดราชบุรีและกาญจนบุรี (9) จังหวัดสุพรรณบุรีและนครปฐม (10) จังหวัดเพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงคราม และสมุทรสาคร (11) จังหวัดสุราษฎร์ธานีและชุมพร (12) จังหวัดนครศรีธรรมราชและพัทลุง (13) จังหวัดตรังและกระบี่ (14) จังหวัดพังงา ภูเก็ตและระนอง (15) จังหวัดนราธิวาส ปัตตานี และยะลา (16) จังหวัดสงขลาและสตูล (17) จังหวัดจันทบุรีและตราด(18) จังหวัดชลบุรีและระยอง (19) จังหวัดเลยและหนองบัวลำภู (20) จังหวัดอุดรธานี (21) จังหวัดหนองคายและบึงกาฬ (22) จังหวัดนครพนมและมุกดาหาร (23) จังหวัดสกลนคร (24) จังหวัดกาฬสินธุ์(25) จังหวัดขอนแก่น (26) จังหวัดมหาสารคาม (27) จังหวัดร้อยเอ็ด (28) จังหวัดศรีสะเกษและยโสธร(29) จังหวัดอุบลราชธานีและอำนาจเจริญ (30) จังหวัดชัยภูมิ (31) จังหวัดนครราชสีมา (32) จังหวัดบุรีรัมย์ (33) จังหวัดสุรินทร์ (34) จังหวัดเชียงใหม่และแม่ฮ่องสอน (35) จังหวัดลำปางและลำพูน (36) จังหวัดเชียงรายและพะเยา (37) จังหวัดแพร่และน่าน (38) จังหวัดสุโขทัยและตาก (39) จังหวัดพิษณุโลกและอุตรดิตถ์ (40) จังหวัดเพชรบูรณ์ (41) จังหวัดกำแพงเพชรและพิจิตร และ (42) จังหวัดนครสวรรค์และอุทัยธานี

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ในหลักเกณฑ์และวิธีการย้ายผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประโยชน์ในการย้ายของผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็น 4 ขนาดดังนี้ 1) ขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 499 คนลงมา 2) ขนาดกลางมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน 3) ขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน 4) ขนาดใหญ่พิเศษมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559)

2. โครงสร้างของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแบ่งโครงสร้างภายในตามกฎกระทรวงและเป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งสถานศึกษาจะต้องแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มซึ่งจะต้องสอดคล้องกับการกระจายอำนาจทางการศึกษาครอบคลุมใน 4 งานคือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป

3. ขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษา

สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการบริหารงานของสถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนด ซึ่งการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งจะแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มหรือฝ่ายหรืองานตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจดังต่อไปนี้

1. งานบริหารวิชาการ ได้แก่

1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.3 การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.5 การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

1.7 การนิเทศการศึกษา

1.8 การแนะแนวการศึกษา

1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. งานบริหารงบประมาณ ได้แก่

2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

2.3 การตรวจสอบติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารการเงิน

2.6 การบริหารบัญชี

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. งานบริหารงานบุคคล ได้แก่

3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.5 การออกจากราชการ

4. งานบริหารทั่วไป ได้แก่

4.1 การดำเนินงานธุรการ

4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณบุคลากรและบริหารทั่วไป

4.8 การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.10 การรับนักเรียน

4.11 การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย

4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.13 งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

4.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.18 งานบริการสาธารณะ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีความมุ่งหมายของการศึกษา คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนการและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิบัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกจากผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ 1) การศึกษาดูงาน 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ และ 3) การระดมความคิดเห็น ส่วนวิธีการพัฒนาที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเพิ่มเติม คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการฝึกทำ SWOT Analysis

นารินี แสงสุข (2551) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง 2) สร้างกระบวนการองค์กรนวัตกรรม และ 3) ประเมินกระบวนการองค์กร

นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า ในด้านกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบาย การพัฒนาบุคลากร พันธมิตรและทรัพยากร การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงสร้างสรรค์ การบริหารจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การเพิ่มทักษะการตัดสินใจในทุกระดับ และการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

บุญมี ก่อบุญ (2553) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทีม ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 4 องค์ประกอบ คือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงาน และด้านทีมงาน 2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 10 วิธีคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis การพัฒนาจิต และการศึกษาด้วยตนเอง 3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 9 ขั้นตอนคือ จุดประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อนำเสนอการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2553) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการปรับตัว การมีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมีความน่าเชื่อถือ การมีมนุษย์สัมพันธ์ และการมีวุฒิภาวะ 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ คือ ความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบทบาท ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบคือ บทบาทตามตำแหน่ง

บทบาทนักสื่อสาร บทบาทในการติดตามและประสานงาน และบทบาทนักพัฒนา 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วยวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ 15 วิธี คือ บทบาทสมมติ เกมการบริหาร กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมพัฒนาจิต กรณีศึกษา การระดมความคิด ศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ การเผชิญเหตุการณ์ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เกมการศึกษา การฝึกงาน การสนทนาวงกลม การฝึกสั่งการ และการทำแบบฝึกหัด

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจเอกชนภาคอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) พัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมเป็นฐานคติในการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า บริบทภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อการปรับทิศทางและกลยุทธ์ในการนำองค์กร กดดันให้ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน บริบทภายในองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศภายในองค์กรมีผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้และระบบการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจน และใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม คือโครงสร้างองค์กรแบบทีมงานข้ามสายงาน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารคนเก่ง และมีระบบพี่เลี้ยง มีการสอนงาน การมอบหมายงานโครงการ การมอบอำนาจ เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้งหมด ผู้วิจัยนำเสนอตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม และแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม อันประกอบด้วยบริบทภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม และ องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านสมรรถนะ 3) ด้านบทบาทหน้าที่ 4) ด้านลักษณะทางสังคม เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม และมีองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบคุณลักษณะแต่ละด้าน คือ ด้านที่ 1 องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and leading change) การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and execution) ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to learn) ทักษะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage innovation) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) การสร้างความไว้วางใจ (Trusted influence) การขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive results and outcomes) และการแก้ไขปัญหา (Problem solving) ด้านที่ 2 องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย กล้าเสี่ยง (Risk takers)

มีจิตใจเปิดกว้างเป็นผู้ฟังที่ดี (Opened minded) มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial instinct) ชอบความท้าทาย (Challenge rule and past practices) เชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition minded) ความมีคุณธรรม (Integrity) และกล้าเปลี่ยนแปลง (Leading change) ด้านที่ 3 องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทางสังคม (Social characteristics) ประกอบด้วย การจูงใจผู้อื่น (Motivating others) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional intelligence) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility) การสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ (Network and connection) ด้านที่ 4 องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) ประกอบด้วย บทบาทการเป็นผู้นำความคิด (Idea champion) เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive role model) บทบาทการเป็นผู้นำทีม การมีส่วนร่วม (Team leader participating) การสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating learning organization) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) หน้าที่การให้รางวัลความสำเร็จ (Reward success) และเป็นผู้จุดประกายสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring)

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครู ผู้นำการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา และประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมที่มีต่อความรู้ ความเข้าใจ เจตคติและทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. โปรแกรมการพัฒนามีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้างและการวัดผลประเมินผล กระบวนการของโปรแกรมแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 โปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์จำลอง ซึ่งเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีขั้นตอน คือขั้นสำรวจประสบการณ์เดิม ขั้นวางแผนร่วมกัน ขั้นสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อให้เกิดความคิดรวบยอด ขั้นประยุกต์แนวคิด ระยะที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ภาคสนาม เป็นการพัฒนาทักษะผู้นำครูต่อเนื่องจากระยะที่ 1 ในสถานการณ์การสอนจริงเป็นเวลา 1 ภาคเรียน โดยมีขั้นตอน คือ ขั้นนำไปปฏิบัติ ขั้นการนิเทศติดตามผล ขั้นให้ข้อมูลย้อนกลับและการเสริมแรง ขั้นสัมมนาเสริมสร้างความเข้มแข็ง 2. ผลการทดลองใช้โปรแกรม พบว่า โปรแกรมมีประสิทธิผลโดยครูได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมมีค่าเฉลี่ยร้อยละของคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อสร้างหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัยตามแนวภาวะผู้นำ Full Range ของ Bruce J. Avolio และ 2) เพื่อศึกษาผลการใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย

ตามแนวภาวะผู้นำ Full Range ของ Bruce J. Avolio ผลวิจัยพบว่า หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัยควรมีลักษณะเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยวิทยากรบรรยายความรู้ แบ่งกลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การวิเคราะห์จากกรณีตัวอย่าง การลงมือปฏิบัติจริงและฝึกอบรมให้เห็นสถานการณ์จริง การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัยก่อนทดลองและหลังการทดลองและความคงทนของกลุ่มทดลอง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัยมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นหลังการทดลองฝึกอบรม และความคงทนฝึกอบรมหลังการทดลองผ่านไปแล้ว 6 เดือน ภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัยมีภาวะผู้นำสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์หาองค์ประกอบที่จำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาหลักสูตรและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 ด้านได้แก่ การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding change) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา(Intellectual stimulation) และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationships) 2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน ใช้วิธีการฝึกอบรม โดยใช้การบรรยาย กรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง เกมการบริหาร การแสดงบทบาทสมมติ 3. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเนื้อหาครอบคลุมทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียน ระยะเวลาการพัฒนา 30 ชั่วโมงหรือประมาณ 5 วัน ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 4. ผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ปรากฏดังนี้ 1) ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา 2) ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี

ตวัญจ์ลักษณ์ พวงนิล (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วยโครงการ แต่ละโครงการประกอบด้วย

วัตถุประสงค์ ผลงานที่คาดหวัง กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ โดยมีเอกสารประกอบโครงการ ซึ่งเมื่อนำไปทดลองภาคสนามจะได้รับข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการปรับปรุงโปรแกรม ผลการดำเนินงานทำให้ได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วย 3 โครงการ คือ 1) โครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) โครงการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง 3) โครงการสร้างเครือข่ายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เมื่อนำไปทดลองใช้ในภาคสนามจริงพบว่า 1) ผลการประเมินหลังการทดลองโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกประเภทสูงขึ้น 2) ปฏิกิริยาของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมาก 3) ความรู้ของผู้ร่วมโปรแกรมอยู่ในระดับมาก 4) การนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการบริหารงานตามนโยบายและแผนอยู่ในระดับมาก 5) การเปลี่ยนแปลงทางงานนโยบายและแผนอยู่ในระดับมาก 6) ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด และ 7) ครูมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก

ชนิสา ฮวดศรี (2556) ทำการวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ มีทักษะ มีการนำความรู้ ทักษะสู่การปฏิบัติในภาระงาน รวมถึงมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสอนงาน โมดูลภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงาน ใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสานและบูรณาการ ดังนี้ 1) การจัดทำคู่มือ 2) การปฐมนิเทศ 3) การศึกษาด้วยตนเอง 4) การฝึกอบรมแบบเข้ม 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม โมดูลถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสานและบูรณาการ ดังนี้ 1) การสังเกตหรือการประเมิน 2) การให้มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง 3) การจัดระบบพี่เลี้ยง 4) การพัฒนาในระหว่างการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และ ส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ เป็นโปรแกรมที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้พร้อมกับการนำสู่การปฏิบัติ 2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างและพัฒนาขึ้นเมื่อนำไปทดลองใช้ในภาคสนาม พบว่า 1) กลุ่มเป้าหมายมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) หลังการ

พัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ตามภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่าก่อนการพัฒนา 3) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายมีทักษะตามภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติสูงกว่าก่อนการพัฒนา 4) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายมีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติสูงกว่าก่อนการพัฒนา 5) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่าก่อนการพัฒนา

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 3) ศึกษาผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การสร้างวิสัยทัศน์ โมดูล 2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ และโมดูล 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยใช้เวลาในการพัฒนา 169 ชั่วโมง ส่วนวิธีการพัฒนาได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การปฏิบัติจริง ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา 3. ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า 1) ผลการทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา 2) ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาระยะติดตามผลสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนา 3) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก

เชษฐา ค้าคล่อง (2557) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ มี 4 ด้าน ได้แก่ การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Building learning community) 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 โมดูล คือ 1) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 2) การมองการณ์ไกล 3) การให้การดูแล 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ รูปแบบในการพัฒนาเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกันโดยการทำกิจกรรมกลุ่ม และเน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง มีการประเมินก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินจากบุคคลอื่น โดยมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ปรากฏดังนี้ 1) ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่น พบว่า มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่น พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา 3) ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

จุรีวรรณ จันพลา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร และ 2) สร้างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง

นวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหารมี 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม 2) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การสร้างเครือข่ายและการจัดการความรู้ 4) การกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม 5) การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในเป้าหมายด้านนวัตกรรม และ 6) การพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม

พิทูล อภัยโส (2557) ทำการวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครพนม มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาผลวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 10 องค์ประกอบ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจ การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา การมีทักษะในการทำงาน บรรยากาศและวัฒนธรรม โครงสร้างที่เหมาะสม การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน และการบริหารและการจัดการ 2. ผลการสร้างและพัฒนาโปรแกรม พบว่าโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมี 7 องค์ประกอบ คือ หลักการ คำชี้แจง ชื่อโปรแกรม ที่มาและความสำคัญ จุดมุ่งหมายของโปรแกรม แนวคิด ทฤษฎีและเนื้อหา แนวทางการวัดและประเมินผลโปรแกรม ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าโปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3. ผลการตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมพบว่าภาวะผู้นำหลังการใช้โปรแกรมสูงกว่าก่อนการใช้โปรแกรม และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ได้พัฒนาขึ้นนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบหลัก และ 9 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบด้านจินตนาการ (imagination) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการ

ทำงาน มีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านมีความยืดหยุ่น (flexibility) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระและองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (vision) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1) การวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มากที่สุดคือ ด้านการมีความยืดหยุ่น รองลงมาคือ ด้านการมีจินตนาการและด้านการมีวิสัยทัศน์เป็นลำดับสุดท้าย 3. ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 4. ผลการศึกษาการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 1) การวิเคราะห์ค่ามัธยฐานของคะแนนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่ามัธยฐานของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมของผู้บริหารโรงเรียน 2) การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการวิเคราะห์ผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ตามลำดับ ผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับมากที่สุด รองผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับมาก และครูหัวหน้างานวิชาการระดับมากที่สุด

บุญช่วย สายราม (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน การวิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน 4) ศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมี 5 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ด้านการก่อตั้งทีม 2) ด้านการรวมทีม 3) ด้านการสร้างบรรทัดฐานของทีม 4) ด้านการปฏิบัติงานของ และ 5) ด้านการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับ

มากที่สุด 2. สภาพปัจจุบันของทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมี 7 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) ทรัพยากร 5) เนื้อหา 6) กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง 7) การประเมินผล ได้แก่ การประเมินผลก่อนและหลังการเข้ารับการพัฒนา ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสมด้านความถูกต้องและด้านความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ ปรากฏ ดังนี้ 4.1 ผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4.2 ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน 4.3 ผลการประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม โดยทำการประเมิน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิกิริยา ระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม ระดับผลลัพธ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4.4 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

Kho (2001) ได้วิจัยเพื่อประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกของสหรัฐอเมริกา เพื่อประกอบการพิจารณาการลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำอันจะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่มีความสามารถในเชิงการแข่งขันทั่วโลก การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากรณีโครงการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำของ GAP (บริษัทขายปลีกข้ามชาติ) โดยมีกิจกรรมการพัฒนาคือการมอบหมายให้ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ เป็นระยะเวลา 6 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธุรกิจและนวัตกรรม ผลสรุปการศึกษาพบว่า การมอบหมายให้ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากจะเป็นการพัฒนาศักยภาพแล้วยังได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความใฝ่รู้และความคิดในเชิงบริบทโลก การเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการศึกษาดูงาน ในต่างประเทศโดยมุ่งจุดเน้นถึงความเข้าใจ และการประเมินกระบวนการตั้งแต่การคิดเลือกคนเข้าอบรมการฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น ข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้เน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบ และครอบคลุมการพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ในมุมมองขององค์กรในระยะยาว

Hay Group (2005) ศึกษาเรื่อง องค์กรนวัตกรรม : บทเรียนจากบริษัทยอดนิยม จุดมุ่งหมายในการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสามารถขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรมและ

การนำนวัตกรรมไปใช้อย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมเกิดจากระดับบน ผู้นำนวัตกรรมต้องมีทิศทางด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน สร้างพื้นที่เพื่อให้เกิดวิธีการและแนวคิดใหม่ ๆ หาวิธีการในการส่งเสริมและจัดการนวัตกรรม จัดการปัญหาเชิงรุก ต้องส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น มีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ และสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร ต้องส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการริเริ่ม การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานและการเป็นผู้สร้างความร่วมมือ มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการพัฒนาผู้อื่น การมอบหมายงาน กล้ายอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลว มีความสามารถในการผสานแนวคิดที่มีอยู่กับแนวคิดใหม่ และมีความสามารถในการแปลงแนวคิดสู่การปฏิบัติ

Gliddon (2006) ได้ทำการวิจัยเพื่อทำนายรูปแบบสมรรถนะผู้นำนวัตกรรม (Competency model for innovation leaders) ผลวิจัยสรุปว่า สมรรถนะผู้นำนวัตกรรมมี 3 ระดับ 98 สมรรถนะ แบ่งเป็น 1) สมรรถนะเชี่ยวชาญ (Expert) 2) สมรรถนะหลัก (Core) และ 3) สมรรถนะเสริม (Supplementary) โดยสมรรถนะเชี่ยวชาญแบ่งเป็นด้าน 1. การเรียนรู้ (Learning) 2. การนำกลุ่มและทีม (Leading group and team) 3. การจูงใจและระดับพลังงาน (Motivation and energy level) และ 4. การจัดการและมอบหมายงาน (Management and delegation) นอกจากนี้ยังรวมถึงเรื่องของ 1) การสื่อสาร ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ (Communication, interpersonal skills and emotional intelligence) 2) ความมุ่งมั่นและความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Commitment and sense of ownership) 3) คิดสร้างสรรค์ (Creativity) 4) อำนาจ นโยบายและบทบาท (Power, politics and role identities) 5) พันธกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and vision) และ 6) เข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก (Understanding the external environment) สมรรถนะเชี่ยวชาญของผู้นำนวัตกรรมด้านการเรียนรู้คือ การระบุนวัตกรรม (Identifies innovation) การระบุนวัตกรรมจะต้องนำสู่การค้นพบแนวคิดใหม่จากการเรียนรู้ด้วยตนเองของตัวผู้นำ และสมรรถนะที่ส่งเสริมการระบุนวัตกรรมและการเรียนรู้ที่สำคัญก็คือความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ในด้านการนำกลุ่มและทีม สมรรถนะเชี่ยวชาญประกอบด้วย 1) การจัดการความคาดหวัง (Manages expectations) และ 2) ทำเป็นตัวอย่าง (Leads by example) ผู้นำนวัตกรรมจะต้องสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และความมุ่งมั่นในงาน มุ่งเน้นนวัตกรรมเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงาน สร้างความคาดหวังในกับสมาชิกพร้อมทั้งระบุและแบ่งปันนวัตกรรมเพื่อให้สมาชิกบรรลุความคาดหวัง สร้างความสามัคคีในทีม และส่งเสริมการแก้ปัญหาของทีม ในส่วนการทำเป็นตัวอย่าง ผู้นำต้องมีส่วนร่วมและสนับสนุนทีม ให้โอกาสในการแบ่งปันนวัตกรรม พัฒนาความมุ่งมั่นและความภักดีให้เกิดในสมาชิกของทีม ให้อำนาจสมาชิกในการปรับใช้นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้านรูปแบบสมรรถนะผู้นำนวัตกรรมในด้านระดับ

พลังงานและการจูงใจ สมรรถนะเชี่ยวชาญประกอบด้วย ความรู้สึกในเรื่องด่วน (Sense of urgency) ผู้นำนวัตกรรมต้องให้เวลาในการนำนวัตกรรมมาใช้ ต้องมีความสามารถในการยกระดับพลังของสมาชิกโดยใช้แรงจูงใจ โดยแรงจูงส่วนบุคคลของผู้นำนวัตกรรมมาจากความทะเยอทะยาน ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความยืนหยัดอดทนและแสดงออกต่อทีมงาน รูปแบบสมรรถนะผู้นำนวัตกรรมในด้านการจัดการ และการมอบหมายงาน สมรรถนะเชี่ยวชาญประกอบด้วย การวางแผนและการจัดการโครงการ (Planning and project management) ผู้นำนวัตกรรมจะต้องมีความใจในการจัดการเวลาและมีความรู้สึกเร่งด่วนในการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการนำนวัตกรรมมาใช้ ต้องรู้จักและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและมอบหมายงานและทรัพยากรที่เหมาะสมให้กับทีมงาน ผู้นำนวัตกรรมต้องกระจายนวัตกรรมเข้าสู่ทั่วทั้งองค์กร โดยผู้นำนวัตกรรมต้องมีความสามารถในการสื่อสารแนวคิด เทคโนโลยีและกระบวนการใหม่ๆ รูปแบบสมรรถนะผู้นำนวัตกรรมในด้านการสื่อสาร ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำนวัตกรรมต้องเข้าใจภาษาสัญลักษณ์ เข้าใจความคิดคนอื่น มีการเอาใจใส่ อธิบายชัดเจน สร้างรอบการสะท้อนข้อมูล เข้าใจผู้ฟังและเลือกและใช้การสื่อสารที่เหมาะสม รูปแบบสมรรถนะผู้นำนวัตกรรมในด้านความมุ่งมั่นและรู้สึกเป็นเจ้าของ ผู้นำนวัตกรรมต้องมีความรับผิดชอบ สร้างวัฒนธรรมความเชื่อถือวางใจกัน การตั้งเป้าหมายที่เชื่อมโยงเป้าหมายของทั้งองค์กร รูปแบบสมรรถนะผู้นำนวัตกรรมในด้านการสร้างสรรค์และจินตนาการ ผู้นำนวัตกรรมต้องสามารถระบุปัญหา ส่งเสริมความคิด คิดเชิงเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นที่หนึ่ง ออกนอกกรอบ มีความยืดหยุ่น และสร้างแนวคิดใหม่ รูปแบบสมรรถนะผู้นำนวัตกรรมในด้านบทบาท อำนาจและนโยบาย สมรรถนะหลักประกอบด้วยความซื่อสัตย์ ความเป็นมืออาชีพ ความนอบน้อม การเจรจาต่อรอง รูปแบบสมรรถนะผู้นำนวัตกรรมในด้านพันธกิจและวิสัยทัศน์ ผู้นำนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ การพัฒนากลยุทธ์ และส่งเสริมการคิดเป็นระบบ รูปแบบสมรรถนะผู้นำนวัตกรรมในด้านการเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกคือ รู้จักคู่แข่ง ตระหนักในองค์กร ตระหนักในตลาดและอุตสาหกรรม

Jong and Den Hartog (2007) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการเพิ่มพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน รวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ผลการศึกษาครั้งนี้จึงได้พฤติกรรมของผู้นำ 13 ประการ ได้แก่ การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรม การกระตุ้นสติปัญญา การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ การให้วิสัยทัศน์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นที่ปรึกษา การกระจายงาน การสนับสนุนนวัตกรรม การจัดการข้อมูลป้อนกลับ การนับถือและการชื่นชม การให้รางวัลการให้ทรัพยากรสนับสนุน การติดตามกระบวนการทำงานของพนักงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย

Ailin and Lindgren (2008) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์

เป้าหมายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการเป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งเน้นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรมนวัตกรรมขององค์กร มีบทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม มีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม

Smith (2010) ทำการศึกษาเรื่ององค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม : กรณีศึกษาในองค์กรที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยและวิธีปฏิบัติขององค์กรนวัตกรรมเหล่านี้ โดยเน้นไปที่องค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม บริบทองค์กรนวัตกรรม วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมของผู้นำ และการจัดการความเสี่ยง ผลการศึกษาพบว่า ด้านการจัดการนวัตกรรม ปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องได้แก่ 1) การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการที่เน้นในเรื่องนวัตกรรมที่สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน 2) การกระจายนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร 3) การหาแนวทางหรือสิ่งใหม่จากผู้มีส่วนได้เสีย และ 4) การสั่งสมและเผยแพร่องค์ความรู้ องค์ประกอบด้านบริบทองค์กรนวัตกรรม ปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องได้แก่ 1) การมีบรรยากาศองค์กรแบบเปิด มีความเป็นทางการน้อย การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมและการไม่กลัวความล้มเหลว 2) การจูงใจสู่สิ่งที่ท้าทาย 3) มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น 4) มีปัจจัยนำเข้าที่หลากหลาย 5) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และ 6) มีระบบให้รางวัลแนวคิดเชิงนวัตกรรมและการจัดการความเสี่ยง องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์นวัตกรรมของผู้นำ ปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับการสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ 2) การกระตุ้นอย่างเหมาะสมและแบ่งปันวิสัยทัศน์ 3) ส่งเสริมบรรยากาศที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 4) สร้างค่านิยมที่เห็นคุณค่าของนวัตกรรม 5) ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ 6) เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมให้บุคลากร 7) การลดความวิตกกังวลของบุคลากร 8) การยอมรับข้อผิดพลาดและเรียนรู้จากโอกาส 9) ให้ความสำคัญกับข้อมูลสะท้อนกลับจากลูกค้า 10) หาโอกาสด้านนวัตกรรม และ 11) จัดทรัพยากรให้กับกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการจัดการความเสี่ยง ปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องได้แก่ 1) ใช้พฤติกรรมที่มองโลกในแง่ดีและสนับสนุนการทดลอง 2) สร้างสมดุลของความไม่แน่นอนที่จำเป็นในการสร้างสรรค์และการผลิต 3) การประเมินผลลัพธ์และใช้สารสนเทศสร้างโอกาส และ 4) การยอมรับปัญหาและศักยภาพในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

Peffers (2013) ทำการศึกษาเพื่อระบุถึงพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยใช้เทคนิคการสืบเสาะแบบ Critical incident technique มีจุดมุ่งหมายในการศึกษาเพื่อระบุถึงพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในมุมมองของผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 4 พฤติกรรมหลัก คือ 1) การสร้างแนวคิด

(Generating ideas) 2) การรับรู้ปัญหาหรือโอกาส (Recognizing problems or opportunities) 3) การแสวงหาแนวคิดจากภายนอกองค์กร (Acquiring ideas from sources external to the employee's immediate work organization) และ 4) การส่งเสริมแนวคิดสู่คนอื่นในองค์กร (Promoting ideas to others within the work organization)

Murdoch (2015) ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในรัฐบาลท้องถิ่น : ผลกระทบจากความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ภาวะผู้นำอย่างจริง การเสริมแรง และความสัมพันธ์ของแรงจูงใจภายใน โดยจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อศึกษาว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ภาวะผู้นำอย่างจริง การเสริมแรง และความสัมพันธ์ของแรงจูงใจภายในส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของรัฐบาลท้องถิ่นอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้แก่ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายนอก (External alignment) การสื่อสารแบบเปิด (Open communication) การตะหนักในตนเอง (Self-awareness) ความมุ่งมั่นตั้งใจ (Meaning) สมรรถนะ (Competence) และผลกระทบ (Impact) ส่วนแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในทุกปัจจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 4 การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 5 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง ปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะการวิจัย	ขั้นตอนดำเนินการ	ผลที่คาดหวัง
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3. สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน	ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ตาราง 10 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	ขั้นตอนดำเนินการ	ผลที่คาดหวัง
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2. เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 3. วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4. วิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ทราบลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ระยะที่ 3 การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. ศึกษาเอกสารเพื่อสังเคราะห์วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2. ประเมินความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน	ได้วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ระยะที่ 4 ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. นำผลการวิจัยที่ได้จากระยะที่ 3 มาร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2. ประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน 3. ปรับปรุงโปรแกรมตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ	ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ระยะที่ 5 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. การเตรียมการใช้โปรแกรม 2. การใช้โปรแกรม 3. การประเมินผลการใช้โปรแกรม	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสูงขึ้น

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ขั้นดำเนินการ

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและทำการสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการได้มาซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีแบบบอกต่อ (Snowball technique)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

2.1.1 กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

2.1.2 กลุ่มที่ 2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือเป็นผู้บริหาร หรือมีผลงานการเขียนตำรา หรือมีงานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2.1.3 กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

2.1.4 กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารในระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับนโยบายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. ดร.ปรีดา ลำมะนา อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธุ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

3. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

4. ดร.สายันต์ ผาน้อย อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

5. ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

6. ดร.กมล รอดคล้าย รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ รองเลขาธิการสภาการศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

3.2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์

3.2.3 นำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ จำนวน 5 คน ในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC: Index of Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) 1.00 ทุกข้อคำถาม

ผู้เชี่ยวชาญสำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

2. กลุ่มที่ 2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

3. กลุ่มที่ 3 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือเป็นผู้บริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่สอนสาขาวิจัยหรือที่เกี่ยวข้อง

ผู้เชี่ยวชาญสำหรับตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ประกอบด้วย

1. ดร.ไพฑูรย์ มนตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนเสลภูมิพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

2. ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

3. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภธนกฤษ ยอดสละ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมใจ ภูมิพันธุ์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

3.2.4 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยในเบื้องต้นได้ประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิทางโทรศัพท์ และการส่งจดหมายทางไปรษณีย์เพื่อส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การสัมภาษณ์ด้วยตนเองและทางโทรศัพท์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ การจดบันทึก

5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการสร้างข้อสรุปจากเนื้อหาการสัมภาษณ์ (Content analysis) และจัดกลุ่มเนื้อหาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นำมาสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.2 นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.4 วิเคราะห์หาผลต่างโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูหัวหน้างานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,358 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559) รายละเอียดปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 จำนวนโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต (จังหวัด)	จำนวนโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่
เหนือ	34 เชียงใหม่, แม่ฮ่องสอน	41
	35 ลำปาง, ลำพูน	46
	36 เชียงราย, พะเยา	59
	37 แพร่, น่าน	46
	38 สุโขทัย, ตาก	47
	39 พิษณุโลก, อุตรดิตถ์	58
	40 เพชรบูรณ์	39
	41 กำแพงเพชร, พิจิตร	62
	42 นครสวรรค์, อุทัยธานี	58
รวม	รวม 9 เขต 17 จังหวัด	456
กลาง	1 กรุงเทพมหานคร	67
	2 กรุงเทพมหานคร	52
	3 นนทบุรี, อยุธยา	47
	4 ปทุมธานี, สระบุรี	42
	5 สิงห์บุรี, ลพบุรี, ชัยนาท, อ่างทอง	64
	6 ฉะเชิงเทรา, สมุทรปราการ	54
	7 ปราจีนบุรี, นครนายก, สระแก้ว	44
	8 ราชบุรี, กาญจนบุรี	55
	9 สุพรรณบุรี, นครปฐม	61
	10 เพชรบุรี, ประจวบคีรีขันธ์, สมุทรสงคราม, สมุทรสาคร	60
	17 จันทบุรี, ตราด	39
	18 ชลบุรี, ระยอง	50
รวม	รวม 12 เขต 26 จังหวัด	635

ตาราง 11 (ต่อ)

ภูมิภาค	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต (จังหวัด)	จำนวนโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่
ใต้	11 สุราษฎ์ธานี, ชุมพร	66
	12 นครศรีธรรมราช, พัทลุง	99
	13 ตรัง, กระบี่	44
	14 พังงา, ภูเก็ต, ระนอง	27
	15 นราธิวาส, ปัตตานี, ยะลา	46
	16 สงขลา, สตูล	53
รวม	6 เขต 14 จังหวัด	335
ตะวันออกเฉียงเหนือ	19 เลย, หนองบัวลำภู	52
	20 อุดรธานี	63
	21 หนองคาย, บึงกาฬ	56
	22 นครพนม, มุกดาหาร	81
	23 สกลนคร	45
	24 กาฬสินธุ์	55
	25 ขอนแก่น	84
	26 มหาสารคาม	35
	27 ร้อยเอ็ด	60
	28 ศรีสะเกษ, ยโสธร	83
	29 อุบลราชธานี, อำนาจเจริญ	81
	30 ชัยภูมิ	30
	31 นครราชสีมา	50
	32 บุรีรัมย์	66
	33 สุรินทร์	85
รวม	15 เขต 20 จังหวัด	933
รวมทั้งสิ้น	42 เขต 77 จังหวัด	2,358

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

2.2.1 ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling technique) โดยใช้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นหน่วยของการสุ่ม แบ่งชั้นตามภูมิภาคพบว่า ภาคเหนือมี 9 เขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 15 เขต ภาคกลางมี 12 เขต และภาคใต้มี 6 เขต กำหนดสุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวนร้อยละ 50 ในภูมิภาคต่าง ๆ โดยการสุ่มอย่างง่ายแบบไม่ใส่คืน (Without replacement)

2.2.2 ทำการสุ่มตัวอย่างโรงเรียนตามสัดส่วน โดยเทียบจำนวนประชากรโรงเรียนกับตารางสำเร็จรูป (Krejcie and Morgan, 1970) จำนวน 330 โรงเรียน โดยใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling Technique) รายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ภูมิภาค	จำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	จำนวนประชากรโรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
			สำนักงานเขตพื้นที่	โรงเรียน
เหนือ	9	456	5	71
กลาง	12	635	6	94
ใต้	6	335	3	47
ตะวันออกเฉียงเหนือ	15	933	8	118
รวม	42	2,359	22	330

จากตาราง 12 สรุปว่า ได้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน 330 คน ครูหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 330 คน รวมทั้งหมด 660 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1. ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาใช้เพื่อสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเพื่อสำรวจรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert) กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 แบบปลายเปิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.1 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระยะที่ 1 มากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

3.2.2 ศึกษาลักษณะเครื่องมือมาตราส่วนประมาณค่า Rating Scale ตามวิธีการของลิเคอร์ท

3.2.3 ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องของด้านความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ใช้ชุดเดียวกับระยะที่ 1 ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) 1.00 ทุกข้อ

3.2.5 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.89

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ติดต่อขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4.2 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ยื่นต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3 เก็บรวบรวมข้อมูลคืนทางไปรษณีย์ เก็บด้วยตนเอง ประสานงานผ่านต้นสังกัดของโรงเรียน โดยประสานทางโทรศัพท์ และโซเชียลมีเดีย

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่เป็นคำถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยสถิติวิเคราะห์ โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบคำถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์หาผลต่างโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 3 การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ขั้นดำเนินการ

1.1 สังเคราะห์วิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 การประเมินเพื่อยืนยันความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

2.1 กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

2.2 กลุ่มที่ 2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือเป็นผู้บริหาร หรือมีผลงานการเขียนตำราหรือมีงานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำ หรือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2.3 กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

2.4 กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารในระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับนโยบายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. ดร.ปรีดา ลำมะนา อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธุ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

3. ดร.สายันต์ ผาน้อย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

4. ดร.ศิริชัย วงศ์พุฒิ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

5. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ที่ปรึกษาด้านการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. ดร.กมล รอดคล้าย รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ รองเลขาธิการสภาการศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินเพื่อยืนยันความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบประเมินความเหมาะสมวิธีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยกำหนดเกณฑ์ คือ

ระดับ 5 หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเขียนข้อเสนอแนะและประเด็นการปรับปรุงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนให้สมบูรณ์

3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแบบประเมินวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

3.2.2 สร้างแบบประเมินวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

3.2.3 นำเสนอแบบประเมินให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นชุดเดียวกันกับผู้เชี่ยวชาญในระยะที่ 1 ในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC: Index of Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) 1.00 ทุกข้อคำถาม

3.2.4 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยในเบื้องต้นได้ประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิทางโทรศัพท์ และการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ เพื่อส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและทางโทรศัพท์

5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายความว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2 ข้อมูลที่เป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์โดยการสร้างข้อสรุปจากเนื้อหา (Content Analysis)

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ระยะที่ 4 การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ขั้นดำเนินการ

1.1 การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม 5) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม จัดทำคู่มือการใช้โปรแกรม และจัดทำชุดกิจกรรมพัฒนา

1.2 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมัธยมศึกษา คู่มือการใช้โปรแกรม และชุดกิจกรรมพัฒนา เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม คู่มือการใช้โปรแกรม และชุดกิจกรรมพัฒนา และปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม คู่มือการใช้โปรแกรม และชุดกิจกรรมพัฒนา มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ต่อไปนี้

2.1 กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

2.2 กลุ่มที่ 2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือเป็นผู้บริหาร หรือมีผลงานการเขียนตำราหรือมีงานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำ หรือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2.3 กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

2.4 กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารในระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับนโยบายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ดร.ปรีดา ลำมะนา อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธุ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
3. ดร.สายันต์ ผาน้อย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

พหุน ปญฺ ๗๓ ชีเว

4. ดร.ศิริชัย วงศ์พุฒิอดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

5. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ รองเลขาธิการสภาการศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 แบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3.1.2 แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3.1.3 แบบประเมินความเหมาะสมของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม คู่มือการใช้โปรแกรม และชุดกิจกรรมพัฒนา

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

3.2.3 นำแบบประเมินทั้ง 3 ส่วนให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) 1.00 ทุกข้อคำถาม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม แบบประเมินคู่มือการใช้โปรแกรม และแบบประเมินชุดกิจกรรมพัฒนา และร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง โดยผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินโปรแกรม แบบประเมินคู่มือการใช้โปรแกรมและแบบประเมินชุดกิจกรรมพัฒนา มาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของโปรแกรมว่า

มีความสอดคล้องเพียงใด โดยใช้การประเมินผลทางสถิติ นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม ระดับน้อยที่สุด

ระยะที่ 5 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ขั้นดำเนินการ

1.1 การเตรียมการใช้โปรแกรม เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารที่เข้าร่วมพัฒนา โดยมีขั้นตอนการจัดกิจกรรมดังนี้

1.1.1 ขั้นสร้างความสัมพันธ์และการชี้แจงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1.2 การประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารก่อนรับการพัฒนา

1.2 การใช้โปรแกรม ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้กับผู้บริหารที่เข้าร่วมพัฒนา

1.3 การประเมินผลการใช้โปรแกรม ดำเนินการประเมินการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้วิธีการประเมิน ดังนี้

1.3.1 ประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง

1.3.2 ประเมินระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.3.3 ประเมินติดตามผลหลังการพัฒนา โดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 กลุ่ม คือ รองผู้อำนวยการและครูหัวหน้างานวิชาการ

1.4 ดำเนินการอภิปรายกลุ่มเพื่อติดตามผลและสะท้อนผลหลังการพัฒนา

2. กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

2.1 กลุ่มเป้าหมายผู้ใช้โปรแกรม ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 8 คน จากผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ขนาดละ 2 โรงเรียน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) และเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา

2.2 กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลในการประเมินผลการใช้โปรแกรม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ที่นำโปรแกรมไปใช้

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 แบบประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3.1.2 แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

3.1.3 แบบประเมินผลหลังการพัฒนา ตามแนวคิดการประเมิน 4 ระดับของ Kirkpatrick (Werner and DeSimone, 2009 ; Wexley and Latham, 2002) ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 การประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และรูปแบบของแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม แบบประเมินความพึงพอใจ และแบบประเมินผลหลังการพัฒนา

3.2.2 สร้างแบบประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และแบบประเมินผลหลังการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2.3 นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษา แบบประเมินความพึงพอใจ และแบบประเมินติดตามผลหลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง 1.00 ทุกข้อ

3.2.4 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.92

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา จากผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมิน มาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนก่อนและหลังการพัฒนา นำมาเปรียบเทียบความแตกต่างทางสถิติ ใช้ t-test (Dependent samples)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรม โดยใช้การประเมินผลทางสถิติ นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายของทั้ง 2 ส่วน โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51-5.00 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม/มีระดับการปฏิบัติ/ความพึงพอใจ มากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม/มีระดับการปฏิบัติ/ความพึงพอใจ มาก

2.51-3.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม/มีระดับการปฏิบัติ/ความพึงพอใจ ปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม/มีระดับการปฏิบัติ/ความพึงพอใจ น้อย

1.00-1.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม/มีระดับการปฏิบัติ/ความพึงพอใจ น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 ระดับที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 กลุ่ม ใช้การประเมินผลทางสถิติ นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51-5.00 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มาก

2.51-3.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม น้อย

1.00-1.50 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม น้อยที่สุด

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่างๆ ดังนี้

$\overline{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$PNI_{modified}$	หมายถึง	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)
N	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน (Degree of success)
I	หมายถึง	ความต้องการพัฒนา (Importance)
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบประเมินเปรียบเทียบผลการพัฒนา
**	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 5 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 ผลการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 4 ผลการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 5 ผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และทำการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการ สรุปได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (Deschamps, 2008 ; George, 2012 ; Baumgartner, 2012 ; Sloane, 2007 ; Bagley, 2014 ; Deschamps and Nelson, 2014 ; Spahr, 2014 and Perera, 2016) 1) ความกล้าหาญ (Courage) 2) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) และ 4) การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team) และทำการสังเคราะห์เนื้อหาของแต่ละองค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัด ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
ความกล้าหาญ	1. การยอมรับความเสี่ยง 2. การตัดสินใจ 3. การทำสิ่งที่ถูกต้อง 4. ความมั่นใจในตนเอง 5. การใส่ใจคนอื่น
ความคิดสร้างสรรค์	1. การคิดแตกต่าง 2. การคิดหลากหลายแง่มุม 3. แรงจูงใจ 4. จินตนาการ
ความปรารถนาอย่างแรงกล้า	1. การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ 2. การมองโลกในแง่ดี 3. การมีเป้าหมายชัดเจน 4. รักการเรียนรู้ 5. ความกระตือรือร้น
การสร้างและขับเคลื่อนทีม	1. การมีเป้าหมายร่วมกัน 2. การมีส่วนร่วม 3. การกำหนดบทบาทสมาชิก 4. การเคารพซึ่งกันและกัน 5. การจัดการความขัดแย้งในทีม 6. ความไว้วางใจ

จากตาราง 13 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 20 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ การยอมรับความเสี่ยง การตัดสินใจ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ความมั่นใจในตนเอง และการใส่ใจคนอื่น

2. องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ การคิดแตกต่าง การคิดหลากหลายแง่มุม แรงจูงใจ และจินตนาการ

3. องค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายชัดเจน รักการเรียนรู้ และความกระตือรือร้น

4. องค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วม การกำหนดบทบาทสมาชิก การเคารพซึ่งกันและกัน การจัดการความขัดแย้งในทีม และความไว้วางใจ

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการได้มาซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนใช้วิธีแบบบอกต่อ (Snowball technique) โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยสรุปแยกตามองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ความกล้าหาญ (Courage)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกันต่อองค์ประกอบด้านความกล้าหาญ และตัวชี้วัดที่ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การตัดสินใจ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ความมั่นใจในตนเอง และการใส่ใจคนอื่น มีความสำคัญและจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 มีความคิดเห็นสอดคล้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านความกล้าหาญ และมีข้อเสนอแนะให้ศึกษาตัวชี้วัดเรื่องการยอมรับความเสี่ยงและการตัดสินใจ และนิยามให้ชัดเจนเพื่อกำหนดเป็นข้อคำถามสำหรับการวิจัยต่อไป

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ให้ศึกษาเพิ่มเติมในองค์ประกอบด้านความกล้าหาญและระบุรายละเอียดตัวชี้วัดด้านการยอมรับความเสี่ยง และการใส่ใจคนอื่นให้ชัดเจน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 เน้นที่ตัวชี้วัดด้านการยอมรับความเสี่ยงและการตัดสินใจว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรจะมีลักษณะตามตัวชี้วัด เพราะมีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนในอนาคต

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 มีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านความกล้าหาญมีความเหมาะสม สอดคล้องกัน และให้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในตัวชี้วัดเรื่องการใส่ใจคนอื่น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 มีข้อเสนอแนะว่าควรกำหนดนิยามของทุกตัวชี้วัดให้ละเอียด ชัดเจน เพื่อนำไปกำหนดเป็นข้อคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลต่อไป

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 เห็นว่าตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านความกล้าหาญเหมาะสม และให้ศึกษาเพิ่มเติมรายละเอียดตัวชี้วัดเรื่องการตัดสินใจ และการทำสิ่งที่ถูกต้อง

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 ให้ข้อคิดเห็นว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและเสนอแนะให้ศึกษาเรื่องการยอมรับความเสี่ยง และการตัดสินใจเพิ่มเติม

จากการสรุปเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าองค์ประกอบด้านความกล้าหาญและตัวชี้วัดทุกตัว มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.2 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกันต่อองค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ และตัวชี้วัดที่ประกอบด้วย การคิดแตกต่าง การคิดหลากหลายแง่มุม แรงจูงใจ และจินตนาการ ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และมีความสำคัญจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 มีความเห็นว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญ และมีความสอดคล้องเหมาะสม และให้ศึกษารายละเอียดตัวชี้วัดเรื่องการคิดแตกต่าง และการคิดหลากหลายแง่มุมให้ละเอียด

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ให้ข้อเสนอแนะว่าให้กำหนดนิยามของทุกตัวชี้วัดให้ชัดเจนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการสร้างข้อคำถามต่อไป และเห็นว่าองค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์และตัวชี้วัดทุกตัวมีความสำคัญอย่างมากต่อการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 มีความเห็นว่าทุกตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญที่จะส่งผลให้บุคคลสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ได้ และเสนอแนะให้ศึกษารายละเอียดของตัวชี้วัดทุกตัวเพิ่มเติม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 ให้ข้อเสนอแนะเรื่องตัวชี้วัดแรงจูงใจว่ามีความสำคัญและผู้บริหารควรกำหนดกรอบหรือแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรให้ชัดเจนเพื่อที่จะสามารถสร้างงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร และมีความเห็นว่าทุกตัวชี้วัดมีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างนวัตกรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 มีความเห็นว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีความสำคัญและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และให้ข้อแนะนำว่าควรศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในทุกตัวชี้วัด

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 ให้ข้อเสนอแนะว่า การคิดแตกต่าง และการคิดหลากหลายแง่มุมจะส่งผลดีต่อการทำงานในองค์กร และนำมาซึ่งนวัตกรรมใหม่อย่างแน่นอน และเห็นว่าความคิดสร้างสรรค์มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 มีความเห็นว่าความคิดสร้างสรรค์และตัวชี้วัดทุกตัวเป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และเสนอแนะว่าการคิดแตกต่างควรกำหนดนิยามให้ชัดเจนและละเอียดขึ้น

สรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าความคิดสร้างสรรค์และตัวชี้วัดทุกตัวจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดในผู้นำ รวมถึงบุคลากรเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ วิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

2.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกันต่อองค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า และตัวชี้วัดที่ประกอบด้วย การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายชัดเจน รักการเรียนรู้ และความกระตือรือร้น ว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องแสดงออก และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน หรือหาแนวทางการบริหารที่ส่งผลดีต่อองค์กร ดังการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 มีความเห็นว่าความปรารถนาอย่างแรงกล้าและทุกตัวชี้วัดมีความสำคัญต่อการก่อให้เกิดนวัตกรรม เพราะจะเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อจะก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ และเสนอแนะให้ศึกษาเพิ่มเติมในตัวชี้วัดเรื่องการมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 เห็นว่าองค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าและตัวชี้วัดมีความสอดคล้อง และสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก และเสนอแนะให้กำหนดนิยามให้ละเอียดและชัดเจนมากขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการมีเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งรักการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปัจจุบันเทคโนโลยีต่าง ๆ ก็เอื้อประโยชน์ในการเรียนรู้ อันจะส่งผลดีต่อการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 เห็นว่าความปรารถนาอย่างแรงกล้ามีส่วนสำคัญต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคคลมีความพยายามในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ออกมาอันจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 ให้ข้อเสนอแนะในตัวชี้วัดการมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำและการมองโลกในแง่ดีว่ามีส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเห็นว่าทุกตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 มีความเห็นว่าความปรารถนาอย่างแรงกล้าและทุกตัวชี้วัดจำเป็นต้องทำให้เกิดในบุคคล อันจะส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และให้กำหนดนิยามให้ละเอียดและชัดเจนมากขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 ให้ข้อเสนอแนะว่าการมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำอย่างกระตือรือร้นเป็นสิ่งสำคัญในโลกยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รวมทั้งผู้บริหารต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องว่าความปรารถนาอย่างแรงกล้าและตัวชี้วัดทุกตัวส่งผลและจำเป็นต่อการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียน

2.4 การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกันต่อองค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม และตัวชี้วัดที่ประกอบด้วย การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วม การกำหนดบทบาทสมาชิก การเคารพซึ่งกันและกัน การจัดการความขัดแย้งในทีม และความไว้วางใจ ว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการขับเคลื่อนองค์กร จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ เกิดความเชื่อมั่น เชื่อใจกันในทีม ในองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และควรสร้างให้เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 มีความเห็นว่าการสร้างและขับเคลื่อนทีมมีความจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะผู้นำจำเป็นต้องมีทีมงานสำหรับขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน และเห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสมและจำเป็นสำหรับการสร้างและขับเคลื่อนทีม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ให้ความเห็นว่าการมีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานแบบมีส่วนร่วม การเคารพซึ่งกันและกัน จะนำมาซึ่งความสามัคคี พร้อมที่จะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ให้ข้อเสนอแนะว่า การจัดการความขัดแย้งที่อาจก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ให้ศึกษาให้ละเอียด และเห็นว่าการสร้างและขับเคลื่อนทีมมีความจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 เห็นว่าการมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การได้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจจะทำให้เกิดความรักสามัคคีในองค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 เห็นว่าทุกตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีมมีความสำคัญสำหรับผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะจำเป็นต้องมีทีมงานที่เข้มแข็ง มีความสามารถที่พร้อมจะทำงานให้กับองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 ให้ข้อเสนอแนะว่าทุกตัวชี้วัดมีความสำคัญให้ศึกษาและกำหนดนิยามเพื่อนำไปเป็นข้อคำถามที่ชัดเจนต่อไป

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 เห็นว่าการมีเป้าหมายร่วมกัน โดยเกิดจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทุกคนในองค์กรจะเป็นตัวขับเคลื่อนทำให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องว่าการสร้างและขับเคลื่อนทีมและตัวชี้วัดทุกตัว มีความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายขององค์กร เกิดการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีในองค์กร และจำเป็นต่อการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียน

ข้อสรุปจากเนื้อหาการสัมภาษณ์พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ การยอมรับความเสี่ยง การตัดสินใจ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ความมั่นใจในตนเอง และการใส่ใจคนอื่น

2. องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ การคิดแตกต่าง การคิดหลากหลายแง่มุม แรงจูงใจ และจินตนาการ

3. องค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายชัดเจน รักการเรียนรู้ และความกระตือรือร้น

4. องค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วม การกำหนดบทบาทสมาชิก การเคารพซึ่งกันและกัน การจัดการความขัดแย้งในทีม และความไว้วางใจ

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้วิจัยทำการสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานวิชาการ จำนวน 660 คน จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืน จำนวน 645 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.73 รายละเอียดสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1.1 ผู้บริหารโรงเรียน	325	50.39
1.2 ครูหัวหน้างานวิชาการ	320	49.61
รวม	645	100.00
2. เพศ		
2.1 ชาย	405	62.79
2.2 หญิง	240	37.21
รวม	645	100.00
3. อายุ		
3.1 ต่ำกว่า 30 ปี	30	4.65
3.2 30 - 40 ปี	142	22.02
3.3 41 – 50 ปี	330	51.16
3.4 มากกว่า 50 ปี	153	22.17
รวม	645	100.00
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ปริญญาเอก	38	5.89
4.2 ปริญญาโท	521	80.77
4.3 ปริญญาตรี	86	13.33
4.4 ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
รวม	645	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 ต่ำกว่า 10 ปี	30	4.65
5.2 10 – 20 ปี	399	61.86
5.3 มากกว่า 20 ปี	216	33.49
รวม	645	100.00

ตาราง 14 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
6. ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน		
6.1 ต่ำกว่า 10 ปี	168	26.05
6.2 10 – 20 ปี	281	43.56
6.3 มากกว่า 20 ปี	196	30.39
รวม	645	100.00

จากตาราง 14 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.39 ตำแหน่งครูหัวหน้างานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 49.61 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 62.79 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.16 การศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 80.17 มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.86 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันอยู่ระหว่าง 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.56

2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รายละเอียด ดังตาราง 15

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ความกล้าหาญ	3.49	0.87	ปานกลาง	4.88	0.45	มากที่สุด
2. ความคิดสร้างสรรค์	3.41	0.83	ปานกลาง	4.91	0.43	มากที่สุด
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า	3.81	0.76	มาก	4.90	0.48	มากที่สุด
4. การสร้างและขับเคลื่อนทีม	3.47	0.78	ปานกลาง	4.94	0.56	มากที่สุด
รวม	3.67	0.81	ปานกลาง	4.91	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้างานวิชาการเห็นว่าสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความกล้าหาญ การสร้างและขับเคลื่อนทีมและความคิดสร้างสรรค์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การสร้างและขับเคลื่อนทีม ความคิดสร้างสรรค์ ความปรารถนาอย่างแรงกล้า และความกล้าหาญ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านความกล้าหาญและรายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. การยอมรับความเสี่ยง						
1.1 มีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น	3.24	0.76	ปานกลาง	4.83	0.43	มากที่สุด
1.2 มีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา	3.41	0.69	ปานกลาง	4.76	0.56	มากที่สุด
1.3 กล้าเผชิญความจริง ความขัดแย้ง และท้าทายกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร	3.36	0.63	ปานกลาง	4.82	0.52	มากที่สุด
1.4 ยอมรับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด	3.52	0.65	ปานกลาง	4.88	0.51	มากที่สุด
โดยรวม	3.38	0.68	ปานกลาง	4.82	0.51	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
2. การตัดสินใจ						
2.1 มีการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร	3.28	0.67	ปานกลาง	4.63	0.45	มากที่สุด
2.2 มีการค้นหาและรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ	3.56	0.62	มาก	4.89	0.48	มากที่สุด
2.3 วิเคราะห์สภาพองค์กร และใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ	3.47	0.76	ปานกลาง	4.96	0.67	มากที่สุด
2.4 ตัดสินใจทำเรื่องที่สำคัญเป็นลำดับก่อนหลังโดยปราศจากความกลัว	3.23	0.68	ปานกลาง	4.83	0.52	มากที่สุด
2.5 มีทัศนคติที่ดีในการนำองค์กรให้พัฒนาไม่ยึดติดกับสิ่งที่องค์กรเคยปฏิบัติในอดีต	3.43	0.63	ปานกลาง	4.92	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	3.39	0.67	ปานกลาง	4.85	0.53	มากที่สุด
3. การทำสิ่งที่ถูกต้อง						
3.1 กล้าต้านทานกับอิทธิพลหรือผลประโยชน์อันมิชอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร	3.36	0.65	ปานกลาง	4.87	0.56	มากที่สุด
3.2 มุ่งมั่นรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	3.58	0.69	มาก	4.95	0.52	มากที่สุด
3.3 แสดงออกถึงการยึดหลักการทำงานที่ถูกต้อง มีศีลธรรมที่ดีงาม มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม	3.52	0.57	มาก	4.83	0.58	มากที่สุด
3.4 ปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบ	4.13	0.63	มาก	4.96	0.64	มากที่สุด
โดยรวม	3.61	0.64	มาก	4.90	0.56	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
4. ความมั่นใจในตนเอง						
4.1 ตระหนักและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	3.47	0.75	ปานกลาง	4.82	0.54	มากที่สุด
4.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ เน้นที่ผลลัพธ์ของงาน	3.64	0.64	มาก	4.87	0.52	มากที่สุด
4.3 อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ยึดมั่นในสิ่งที่ทำ	3.56	0.68	มาก	4.83	0.58	มากที่สุด
4.4 สื่อสารตรงไปตรงมา เน้นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	3.29	0.73	ปานกลาง	4.96	0.64	มากที่สุด
4.5 มีแนวโน้มปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่าปกติอยู่เสมอ	3.46	0.74	ปานกลาง	4.94	0.57	มากที่สุด
โดยรวม	3.48	0.71	ปานกลาง	4.88	0.57	มากที่สุด
5. การใส่ใจคนอื่น						
5.1 คิดถึงประโยชน์และให้ความสำคัญกับผู้อื่นก่อนตนเอง	3.54	0.67	มาก	4.92	0.54	มากที่สุด
5.2 เป็นผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม	3.52	0.63	มาก	4.87	0.57	มากที่สุด
5.3 ยกย่องผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ	3.63	0.57	มาก	4.98	0.63	มากที่สุด
5.4 สนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญและรับผิดชอบ	3.57	0.73	มาก	4.93	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	3.57	0.65	มาก	4.93	0.57	มากที่สุด
รวมทั้งหมด	3.49	0.67	ปานกลาง	4.88	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้างานวิชาการเห็นว่าสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบด้านความกล้าหาญโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายตัวชี้วัด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การทำสิ่งที่ถูกต้อง

การใส่ใจคนอื่น ความมั่นใจในตนเอง การตัดสินใจ และการยอมรับความเสี่ยง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบด้านความกล้าหาญโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด พิจารณารายตัวชี้วัด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การใส่ใจคนอื่น การทำสิ่งที่ถูกต้อง ความมั่นใจในตนเอง การตัดสินใจ และการยอมรับความเสี่ยง

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์และรายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. การคิดแตกต่าง						
1.1 คิดริเริ่มเพื่อให้เกิดแนวทาง วิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	3.28	0.67	ปานกลาง	4.89	0.56	มากที่สุด
1.2 มีมุมมอง วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.38	0.62	ปานกลาง	4.93	0.47	มากที่สุด
1.3 การทดลองใช้แนวคิดใหม่ร่วมกับบุคลากรในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาองค์กร	3.12	0.69	ปานกลาง	4.92	0.45	มากที่สุด
1.4 มีการตั้งคำถามที่ท้าทายการปฏิบัติงานกับบุคลากร	3.76	0.57	มาก	4.96	0.52	มากที่สุด
1.5 รู้สึกสนุกสนานในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร	3.58	0.53	มาก	4.86	0.58	มากที่สุด
1.6 มีการแบ่งปันความรู้ในองค์กรและระหว่างองค์กร	2.48	0.57	ปานกลาง	4.82	0.45	มากที่สุด
โดยรวม	3.27	0.61	ปานกลาง	4.90	0.51	มากที่สุด
2. การคิดหลากหลายแง่มุม						
2.1 มีวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม และหลากหลายแนวทาง	3.12	0.76	ปานกลาง	4.81	0.54	มากที่สุด
2.2 มีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ	3.38	0.64	ปานกลาง	4.96	0.52	มากที่สุด
2.3 มีความสามารถในการมองหาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	3.15	0.73	ปานกลาง	4.93	0.49	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
2.4 สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว ถ้าสิ่งนั้นสามารถพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น	3.17	0.78	ปานกลาง	4.92	0.56	มากที่สุด
2.5 ใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อยในการปฏิบัติงาน	3.26	0.62	ปานกลาง	4.97	0.47	มากที่สุด
2.6 ติดตามข่าวสาร องค์ความรู้ ทั้งระดับองค์กร ระดับประเทศและระดับโลกอยู่เสมอ	4.27	0.53	มาก	4.91	0.43	มากที่สุด
โดยรวม	3.39	0.68	ปานกลาง	4.92	0.50	มากที่สุด
3. แรงจูงใจ						
3.1 มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น	3.96	0.78	มาก	4.94	0.56	มากที่สุด
3.2 สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างสรรค์	3.37	0.73	ปานกลาง	4.87	0.53	มากที่สุด
3.3 สร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่นเพื่อการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์	3.38	0.67	ปานกลาง	4.81	0.62	มากที่สุด
3.4 สร้างเงื่อนไขการทำงานที่ท้าทาย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม	3.47	0.74	ปานกลาง	4.84	0.54	มากที่สุด
3.5 สนับสนุนส่งเสริมแนวคิด วิธีการนวัตกรรมใหม่ๆ	3.56	0.78	มาก	4.92	0.57	มากที่สุด
3.6 เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจบุคลากร	4.02	0.63	มาก	4.96	0.54	มากที่สุด
โดยรวม	3.63	0.72	มาก	4.89	0.56	มากที่สุด
4. จินตนาการ						
4.1 มีความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติจริง	3.26	0.76	ปานกลาง	4.94	0.56	มากที่สุด
4.2 ขยายขอบเขตสิ่งที่คิดสู่ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร	3.29	0.73	ปานกลาง	4.96	0.59	มากที่สุด
4.3 มีอารมณ์ขัน สนุกสนานกับการทำงาน	3.46	0.78	ปานกลาง	4.89	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	3.34	0.76	ปานกลาง	4.93	0.56	มากที่สุด
รวมทั้งหมด	3.41	0.50	ปานกลาง	4.91	0.43	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้างานวิชาการเห็นว่าสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาองค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง พิจารณารายตัวชี้วัด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ แรงจูงใจการคิดหลากหลายแง่มุม จินตนาการ และการคิดแตกต่าง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด พิจารณารายตัวชี้วัด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ จินตนาการ การคิดหลากหลายแง่มุม การคิดแตกต่าง และแรงจูงใจ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าและรายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ						
1.1 รับผิดชอบและมุ่งมั่นต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ	3.53	0.76	มาก	4.82	0.56	มากที่สุด
1.2 ปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ	3.26	0.63	ปานกลาง	4.95	0.59	มากที่สุด
1.3 มองหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น	3.28	0.79	ปานกลาง	4.89	0.47	มากที่สุด
1.4 ชอบทำสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นแบบอย่างได้	3.67	0.74	มาก	4.94	0.43	มากที่สุด
โดยรวม	3.44	0.73	ปานกลาง	4.90	0.51	มากที่สุด
2. การมองโลกในแง่ดี						
2.1 มีความเชื่อว่าตนเองจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ	4.27	0.78	มาก	4.83	0.54	มากที่สุด
2.2 มองว่าตนเองกำลังได้รับโอกาสและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางก้าวหน้าอยู่เสมอ	3.46	0.73	ปานกลาง	4.86	0.58	มากที่สุด
2.3 มีการเชื่อมโยงตนเองกับบุคคลที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.32	0.68	ปานกลาง	4.92	0.43	มากที่สุด
โดยรวม	3.68	0.73	มาก	4.87	0.52	มากที่สุด

ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
3. การมีเป้าหมายชัดเจน						
3.1 มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	4.37	0.76	มาก	4.98	0.54	มากที่สุด
3.2 มีแผนหรือวิธีการที่ยืดหยุ่นกรณีเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	3.38	0.79	ปานกลาง	4.91	0.59	มากที่สุด
3.3 มีความสามารถในการถ่ายทอดสิ่งที่จะทำต่อคนอื่น	3.16	0.62	ปานกลาง	4.97	0.63	มากที่สุด
3.4 เข้าใจกระบวนการที่จะนำสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน เป็นระบบ	4.24	0.58	มาก	4.94	0.67	มากที่สุด
โดยรวม	3.79	0.69	มาก	4.94	0.61	มากที่สุด
4. รักการเรียนรู้						
4.1 มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.45	0.64	มาก	4.83	0.58	มากที่สุด
4.2 ชอบค้นคว้าหาความรู้ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.38	0.63	มาก	4.81	0.53	มากที่สุด
4.3 มีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนสอนงานในองค์กร	3.17	0.69	ปานกลาง	4.96	0.57	มากที่สุด
โดยรวม	4.00	0.65	มาก	4.87	0.56	มากที่สุด
5. ความกระตือรือร้น						
5.1 รู้สึกตื่นเต้นกับแนวคิด วิธีการหรือสิ่งใหม่ๆ เสมอ	4.37	0.57	มาก	4.91	0.54	มากที่สุด
5.2 มองตนเองว่ามีคุณค่าอยู่เสมอ	4.46	0.52	มาก	4.93	0.63	มากที่สุด
5.3 กระตือรือร้นต่อความสำเร็จของผู้อื่น	3.38	0.58	ปานกลาง	4.96	0.57	มากที่สุด
5.4 มีความคาดหวังที่ดีในทุกๆ วัน	4.32	0.52	มาก	4.93	0.64	มากที่สุด
5.5 ไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย	4.16	0.57	มาก	4.97	0.58	มากที่สุด
โดยรวม	4.14	0.55	มาก	4.94	0.59	มากที่สุด
รวมทั้งหมด	3.81	0.67	มาก	4.90	0.56	มากที่สุด

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้างานวิชาการเห็นว่าสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาองค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าโดยรวมอยู่ในระดับ มาก พิจารณารายตัวชี้วัด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความกระตือรือร้น รักการเรียนรู้ การมีเป้าหมายชัดเจน การมองโลกในแง่ดี และการมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาองค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด พิจารณารายตัวชี้วัด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความกระตือรือร้น การมีเป้าหมายชัดเจน การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ รักการเรียนรู้ และการมองโลกในแง่ดี

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีมและรายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. การมีเป้าหมายร่วมกัน						
1.1 ทีมมีเป้าหมายชัดเจน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม	3.67	0.67	มาก	4.98	0.54	มากที่สุด
1.2 สมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการบรรลุเป้าหมาย	3.47	0.73	ปานกลาง	4.91	0.57	มากที่สุด
1.3 เป้าหมายของทีมสามารถวัด ประเมินผลได้ และสามารถนำสู่การปฏิบัติจริงได้	3.42	0.65	ปานกลาง	4.93	0.53	มากที่สุด
1.4 เป้าหมายถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทีม	3.53	0.62	มาก	4.96	0.58	มากที่สุด
โดยรวม	3.52	0.67	มาก	4.95	0.56	มากที่สุด
2. การมีส่วนร่วม						
2.1 สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม	3.37	0.76	ปานกลาง	4.97	0.45	มากที่สุด
2.2 สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหา	3.16	0.73	ปานกลาง	4.95	0.47	มากที่สุด

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
2.3 สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.18	0.68	ปานกลาง	4.93	0.43	มากที่สุด
2.4 สมาชิกเข้าใจว่าการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างผลลัพธ์ของงานที่ดี	3.67	0.63	มาก	4.96	0.52	มากที่สุด
โดยรวม	3.35	0.70	ปานกลาง	4.95	0.47	มากที่สุด
3. การกำหนดบทบาทสมาชิก						
3.1 สมาชิกรู้บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	3.84	0.76	มาก	4.93	0.57	มากที่สุด
3.2 บทบาทของสมาชิกตรงตามสมรรถนะและเหมาะสมกับงาน	3.18	0.63	ปานกลาง	4.96	0.53	มากที่สุด
3.3 กำหนดบทบาทให้ทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมกับทีม	3.63	0.79	มาก	4.91	0.61	มากที่สุด
โดยรวม	3.55	0.73	มาก	4.93	0.57	มากที่สุด
4. การเคารพซึ่งกันและกัน						
4.1 สมาชิกเปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อแนะนำจากคนอื่น	3.24	0.67	ปานกลาง	4.93	0.54	มากที่สุด
4.2 สมาชิกสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมและต่างทีม	3.16	0.63	ปานกลาง	4.96	0.61	มากที่สุด
4.3 สมาชิกให้ความเคารพต่อภูมิหลังบุคลิกภาพ วัฒนธรรม ความชอบที่ต่างกัน	4.18	0.78	มาก	4.91	0.63	มากที่สุด
4.4 ทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและเคารพ	3.38	0.64	ปานกลาง	4.97	0.57	มากที่สุด
โดยรวม	3.49	0.68	ปานกลาง	4.94	0.59	มากที่สุด
5. การจัดการความขัดแย้งในทีม						
5.1 ทุกคนในทีมตระหนักว่าเป้าหมายของทีมสำคัญกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	3.26	0.74	ปานกลาง	4.91	0.56	มากที่สุด

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
5.2 มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์	3.67	0.79	มาก	4.94	0.52	มากที่สุด
5.3 มีวิธีการลดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับสถานการณ์	3.18	0.67	ปานกลาง	4.97	0.61	มากที่สุด
5.4 หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการสร้างแรงกดดันในทีม	3.65	0.63	มาก	4.96	0.57	มากที่สุด
5.5 มีระบบให้รางวัลพฤติกรรมและผลลัพธ์เชิงบวกที่ยุติธรรม	3.53	0.71	มาก	4.98	0.52	มากที่สุด
โดยรวม	3.46	0.71	ปานกลาง	4.95	0.56	มากที่สุด
6. ความไว้วางใจ						
6.1 ผู้นำปฏิบัติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ	3.62	0.74	มาก	4.91	0.56	มากที่สุด
6.2 ใช้การสื่อสารแบบเปิด ชัดเจน จริงใจ	3.78	0.71	มาก	4.93	0.62	มากที่สุด
6.3 สมาชิกในทีมสามารถเปิดเผยความรู้สึกได้อย่างอิสระ	3.37	0.78	ปานกลาง	4.92	0.58	มากที่สุด
6.4 มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในทีมและต่างทีม	3.12	0.76	ปานกลาง	4.97	0.54	มากที่สุด
โดยรวม	3.47	0.75	ปานกลาง	4.93	0.58	มากที่สุด
รวมทั้งหมด	3.47	0.71	ปานกลาง	4.94	0.56	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้างานวิชาการเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีมโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง พิจารณารายตัวชี้วัด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การกำหนดบทบาทสมาชิก การมีเป้าหมายร่วมกัน การเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ การจัดการความขัดแย้งในทีม และการมีส่วนร่วม ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาองค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณารายตัวชี้วัด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การมีส่วนร่วม การจัดการ

ความขัดแย้งในทีม การมีเป้าหมายร่วมกัน การเคารพซึ่งกันและกัน การกำหนดบทบาทสมาชิก และความไว้วางใจ

3. ผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) รายละเอียด ปรากฏดังตาราง 20

ตาราง 20 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมเป็นรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ ((I-D)/D)	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ความกล้าหาญ	4.88	3.49	0.28	3
2. ความคิดสร้างสรรค์	4.91	3.41	0.36	1
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า	4.90	3.81	0.22	4
4. การสร้างและขับเคลื่อนทีม	4.94	3.47	0.30	2

จากตาราง 20 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างและขับเคลื่อนทีม ความกล้าหาญ และความปรารถนาอย่างแรงกล้า

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 21 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านความกล้าหาญและตัวชี้วัด

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ ((I-D)/D)	ลำดับความต้องการจำเป็น
ความกล้าหาญ				
1. การยอมรับความเสี่ยง	4.82	3.38	0.30	2
2. การตัดสินใจ	4.85	3.39	0.30	1
3. การทำสิ่งที่ถูกต้อง	4.90	3.61	0.26	5
4. ความมั่นใจในตนเอง	4.88	3.48	0.29	3
5. การใส่ใจคนอื่น	4.93	3.57	0.26	4

จากตาราง 21 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านความกล้าหาญ โดยเรียงลำดับตามตัวชี้วัดจากมากไปหาน้อย คือ การตัดสินใจ การยอมรับความเสี่ยง ความมั่นใจในตนเอง การใส่ใจคนอื่น และการทำสิ่งที่ถูกต้อง

ตาราง 22 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์และตัวชี้วัด

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ ((I-D)/D)	ลำดับความต้องการจำเป็น
ความคิดสร้างสรรค์				
1. การคิดแตกต่าง	4.89	3.27	0.33	1
2. การคิดหลากหลายแง่มุม	4.91	3.39	0.31	3
3. แรงจูงใจ	4.89	3.63	0.26	4
4. จินตนาการ	4.93	3.34	0.32	2

จากตาราง 22 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยเรียงลำดับตามตัวชี้วัดจากมากไปหาน้อย คือ การคิดแตกต่าง จินตนาการ การคิดหลากหลายแง่มุม และแรงจูงใจ

ตาราง 23 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าและตัวชี้วัด

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ ((I-D)/D)	ลำดับความต้องการจำเป็น
ความปรารถนาอย่างแรงกล้า				
1. การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ	4.91	3.44	0.30	1
2. การมองโลกในแง่ดี	4.87	3.68	0.24	2
3. การมีเป้าหมายชัดเจน	4.94	3.79	0.23	3
4. รักการเรียนรู้	4.86	4.00	0.18	4
5. ความกระตือรือร้น	4.94	4.14	0.16	5

จากตาราง 23 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า โดยเรียงลำดับตามตัวชี้วัดจากมากไปหาน้อย คือ การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายชัดเจน รักการเรียนรู้ และความกระตือรือร้น

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 24 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีมและตัวชี้วัด

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ ((I-D)/D)	ลำดับความต้องการจำเป็น
การสร้างและขับเคลื่อน				
1. การมีเป้าหมายร่วมกัน	4.95	3.52	0.29	4
2. การมีส่วนร่วม	4.95	3.35	0.32	1
3. การกำหนดบทบาทสมาชิก	4.93	3.55	0.28	6
4. การเคารพซึ่งกันและกัน	4.94	3.49	0.29	5
5. การจัดการความขัดแย้งในทีม	4.95	3.46	0.30	2
6. ความไว้วางใจ	4.93	3.47	0.30	3

จากตาราง 24 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม โดยเรียงลำดับตามตัวชี้วัดจากมากไปหาน้อย คือ การมีส่วนร่วม การจัดการความขัดแย้งในทีม ความไว้วางใจ การมีเป้าหมายร่วมกัน การเคารพซึ่งกันและกัน และการกำหนดบทบาทสมาชิก

ระยะที่ 3 ผลการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การตรวจสอบยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ และทำการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมกับการนำมาใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้ (McCauley, 1986 ; Wentling, 1992 ; Truelove, 1992 ; Wills, 1993 ; Bolam, 1994 ; DuBrin, 1995 ; DuBrin, 2004 ; วิเชียร วิทยอุดม, 2548 ; Sims, 2006 ; กวี วงศ์พุฒ, 2550 ; Mankin, 2009 and Dubrin. 2010) 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และ 3) การอภิปรายกลุ่ม โดยมีกิจกรรมย่อย ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) กิจกรรมการบรรยาย (Lecture) การสอนงาน (Coaching)

การให้คำปรึกษา (Mentoring) การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case study) การระดมความคิดเห็น (Brain storming) ตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยใช้แบบประเมินวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตาราง 25

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การฝึกอบรม	4.57	0.55	มากที่สุด
2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	4.86	0.38	มากที่สุด
3. การอภิปรายกลุ่ม	4.71	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	4.71	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 25 การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกวิธี และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือทุกวิธีควรมีกิจกรรมเสริม เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การระดมความคิดเห็น การสอนงาน การให้คำปรึกษา การอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น

ระยะที่ 4 ผลการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์การจัดลำดับของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) จากระยะที่ 2 มาเป็นข้อมูลในการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ได้แก่ องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมพบว่า ค่า PNI = 0.36 ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การคิดแตกต่าง จินตนาการ การคิดหลากหลายแง่มุม และแรงจูงใจ

ลำดับที่ 2 ได้แก่ องค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม โดยรวมพบว่า ค่า PNI = 0.30 ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมีส่วนร่วม การจัดการความขัดแย้งในทีม ความไว้วางใจ การมีเป้าหมายร่วมกัน การเคารพซึ่งกันและกัน และการกำหนดบทบาทสมาชิก

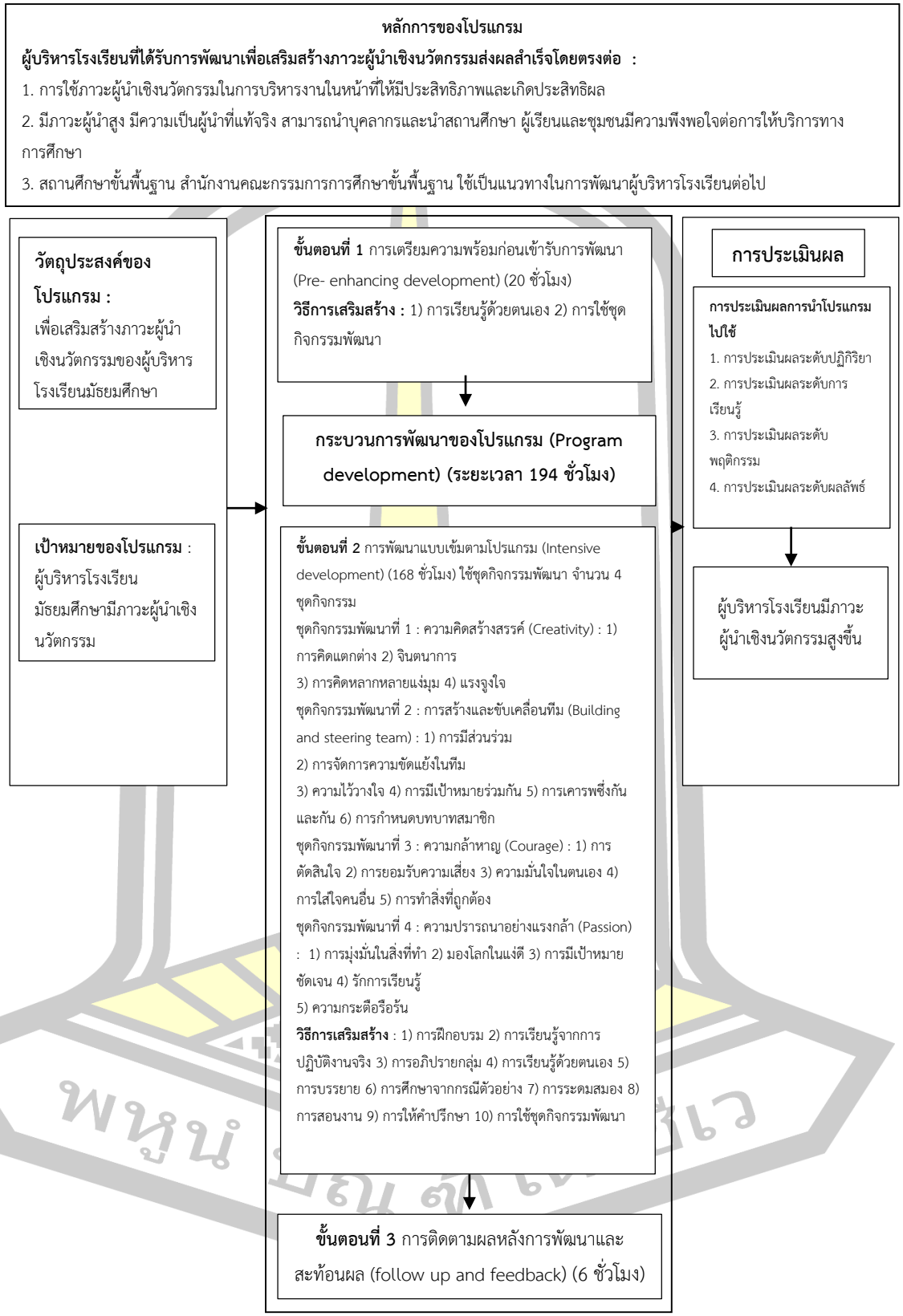
ลำดับที่ 3 ได้แก่ องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ โดยรวมพบว่า ค่า PNI = 0.28 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ การตัดสินใจ การยอมรับความเสี่ยง ความมั่นใจในตนเอง การใส่ใจคนอื่น และการทำสิ่งที่ถูกต้อง

ลำดับที่ 4 ได้แก่ องค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า โดยรวมพบว่า ค่า PNI = 0.22 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายชัดเจน รักการเรียนรู้ และความกระตือรือร้น

จากผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดน้ำหนักเนื้อหาของชุดกิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรมและระยะเวลาที่ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม 5) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาชั่วคราว (Tentative program) โดยผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมากำหนดน้ำหนักชั่วโมงในการพัฒนา ซึ่งวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาผ่านการยืนยันความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากระยะที่ 3 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแสดงตามภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา ใช้เวลา 20 ชั่วโมง 2) การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม ใช้เวลา 168 ชั่วโมง และ 3) การติดตามผลและสะท้อนผล ใช้เวลา 6 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้นใช้เวลา 194 ชั่วโมง มีรายละเอียดดังนี้

หลักการของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นโปรแกรมเฉพาะที่พัฒนาขึ้น เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. เป็นโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

2. เป็นโปรแกรมที่สามารถใช้วิธีการพัฒนาได้อย่างหลากหลายวิธี ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ระหว่างโรงเรียน โดยเลือกวิธีการพัฒนา เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

3. เป็นโปรแกรมที่มีความยืดหยุ่น สามารถประยุกต์วิธีการและรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ได้

4. เป็นโปรแกรมที่เป็นระบบ มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีคู่มือในการใช้โปรแกรม ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และประหยัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

5. เป็นโปรแกรมที่มีกระบวนการในการประเมินผล สะท้อนผล และวัดระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถประเมินตนเองในการพัฒนาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างเหมาะสม

เป้าหมายของโปรแกรม

เป้าหมายของโปรแกรม คือ ใช้พัฒนากลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หลังจากเข้ารับการเสริมสร้างและพัฒนาตามโปรแกรมที่กำหนด ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มสูงขึ้น

เนื้อหากิจกรรมพัฒนา

เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ประกอบด้วย 1) การคิดแตกต่าง 2) จินตนาการ 3) การคิดหลากหลายแง่มุม 4) แรงจูงใจ

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team) ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วม 2) การจัดการความขัดแย้งในทีม 3) ความไว้วางใจ 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน 5) การเคารพซึ่งกันและกัน 6) การกำหนดบทบาทสมาชิก

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : ความกล้าหาญ (Courage) ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การยอมรับความเสี่ยง 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) การใส่ใจคนอื่น 5) การทำสิ่งที่ถูกต้อง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ประกอบด้วย 1) การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ 2) มองโลกในแง่ดี 3) การมีเป้าหมายชัดเจน 4) รักการเรียนรู้ 5) ความกระตือรือร้น

กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง

การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้มี กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre – enhanced development)

การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ระยะเวลา จำนวน 20 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

2. การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) เป็นการให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมศึกษาและเรียนรู้จากชุดกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ระยะเวลา 18 ชั่วโมง

3. การประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนก่อนการเข้ารับการพัฒนา (Self - assessment) ตามแบบประเมิน

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2. การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา

การประเมินผล ได้แก่ การประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม (Intensive development)

การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม เป็นการดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ระยะเวลา จำนวน 168 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม (Training) เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้ระยะเวลา 6 ชั่วโมง โดยใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา (Toolkit activity) จำนวน 4 ชุดกิจกรรม ประกอบด้วยชุดกิจกรรม ดังต่อไปนี้

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ประกอบด้วย 1) การคิดแตกต่าง 2) จินตนาการ 3) การคิดหลากหลายแง่มุม 4) แรงจูงใจ ใช้ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team) ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วม 2) การจัดการความขัดแย้งในทีม 3) ความไว้วางใจ 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน 5) การเคารพซึ่งกันและกัน 6) การกำหนดบทบาทสมาชิก ใช้ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : ความกล้าหาญ (Courage) ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การยอมรับความเสี่ยง 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) การใส่ใจคนอื่น 5) การทำสิ่งที่ถูกต้อง ใช้ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ประกอบด้วย 1) การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ 2) มองโลกในแง่ดี 3) การมีเป้าหมายชัดเจน 4) รักการเรียนรู้ 5) ความกระตือรือร้น ใช้ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

1. การบรรยายโดยวิทยากร

2. การอภิปรายกลุ่ม โดยผู้เข้ารับการอบรม

3. การระดมความคิดเห็น โดยผู้เข้ารับการอบรม

4. การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา

การประเมินผล ได้แก่

1. การประเมินตนเองก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม
3. การประเมินผลงานการปฏิบัติกิจกรรม

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job learning)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เป็นการนำเอาทักษะ ความรู้ความเข้าใจจากการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปสู่การปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน ใช้ระยะเวลา จำนวน 150 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

กระบวนการพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียนนำเอาทักษะ และองค์ความรู้เกี่ยวภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. การสอนงาน
3. การให้คำปรึกษา
4. การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา

การประเมินผล ได้แก่

1. การประเมินตนเองหลังการพัฒนา
2. การประเมินความพึงพอใจ

3. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion)

การอภิปรายกลุ่ม เป็นการดำเนินการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมอภิปรายผลจากการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนเพื่อสะท้อนผลและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิคอยให้คำปรึกษาและสอนงานใช้ระยะเวลา 12 ชั่วโมง

กระบวนการพัฒนา

การอภิปรายกลุ่ม แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ครั้ง ดังนี้

1. ครั้งที่ 1 ดำเนินการหลังการปฏิบัติจริงในโรงเรียนผ่านไป 75 ชั่วโมง โดยใช้เวลา 6 ชั่วโมง

2. ครั้งที่ 2 ดำเนินการต่อหลังการปฏิบัติจริงในโรงเรียนผ่านไปอีก 75 ชั่วโมง โดยใช้เวลา 6 ชั่วโมง

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

1. กรณีศึกษา
2. การสอนงาน
3. การให้คำปรึกษา
4. การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา

การประเมินผล ได้แก่

1. การสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม
2. การประเมินผลงานจากการร่วมปฏิบัติกิจกรรม
3. การประเมินความพึงพอใจ

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and feedback)

การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and feedback) เป็นการติดตามผลหลังการพัฒนาเพื่อประเมินผลและสะท้อนผลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ระยะเวลา จำนวน 6 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินผลเกี่ยวกับการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ เป็นการประเมินผลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้ารับการเสริมสร้างตามโปรแกรม โดยทำการประเมิน 4 ระดับ คือ ระดับปฏิกิริยา (Reaction evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning evaluation) ระดับพฤติกรรม (Behavior evaluation) และระดับผลลัพธ์ (Results evaluation) ซึ่งทำการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมินที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่

1.1 รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 8 คน

1.2 ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานวิชาการในโรงเรียนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 8 คน

2. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิคอยให้คำปรึกษาและสอนงาน

3. เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมินการผ่านการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยมีเกณฑ์การประเมิน ดังต่อไปนี้

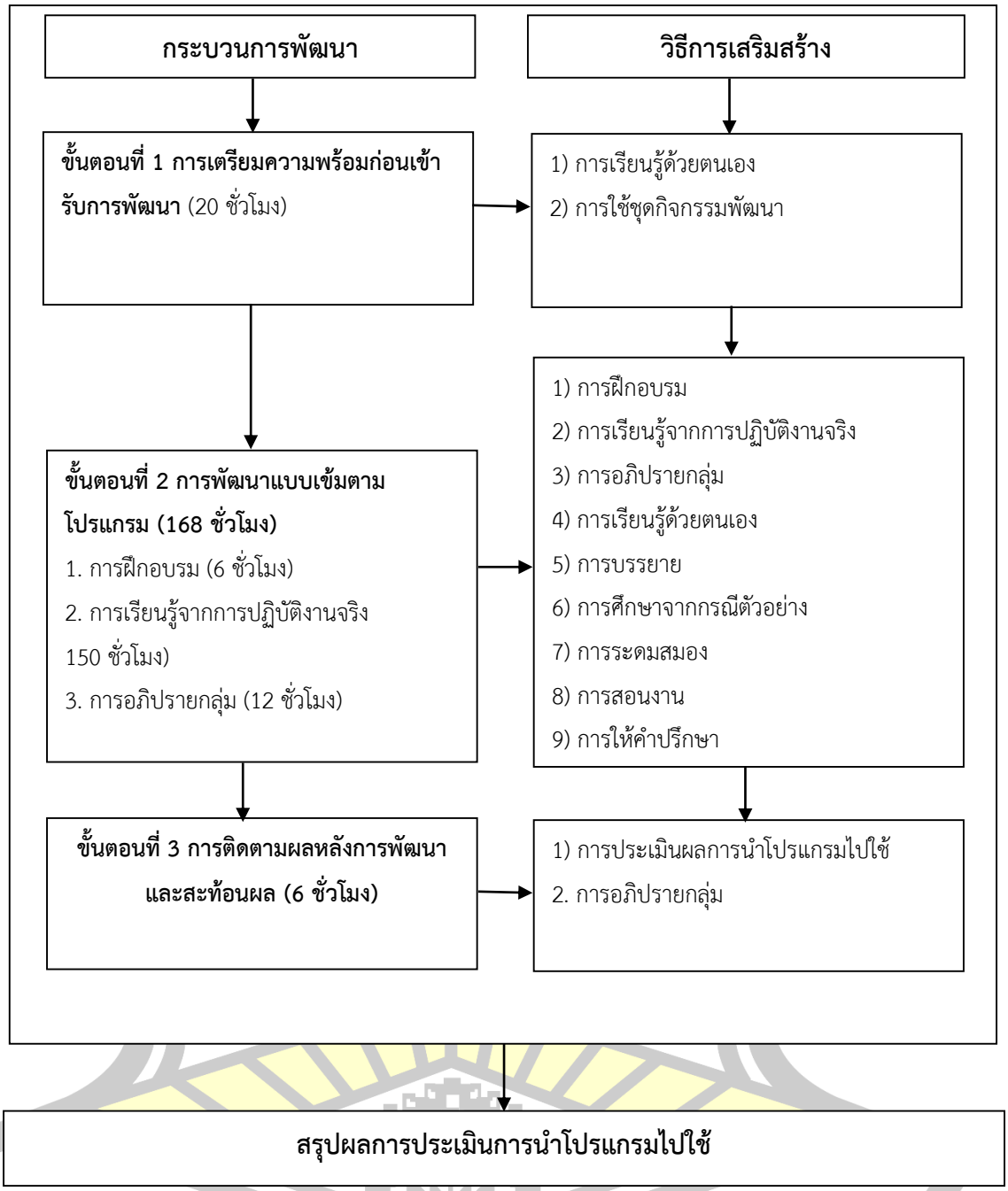
3.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมต้องมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับมาก หรือมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51 ขึ้นไป

3.2 ค่าเฉลี่ยผลการประเมินเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมจากการประเมินของกลุ่มผู้ประเมิน 2 กลุ่ม ต้องมีระดับคะแนนไม่ต่ำกว่าระดับมาก หรือมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51 หรือไม่ต่ำกว่า 70%

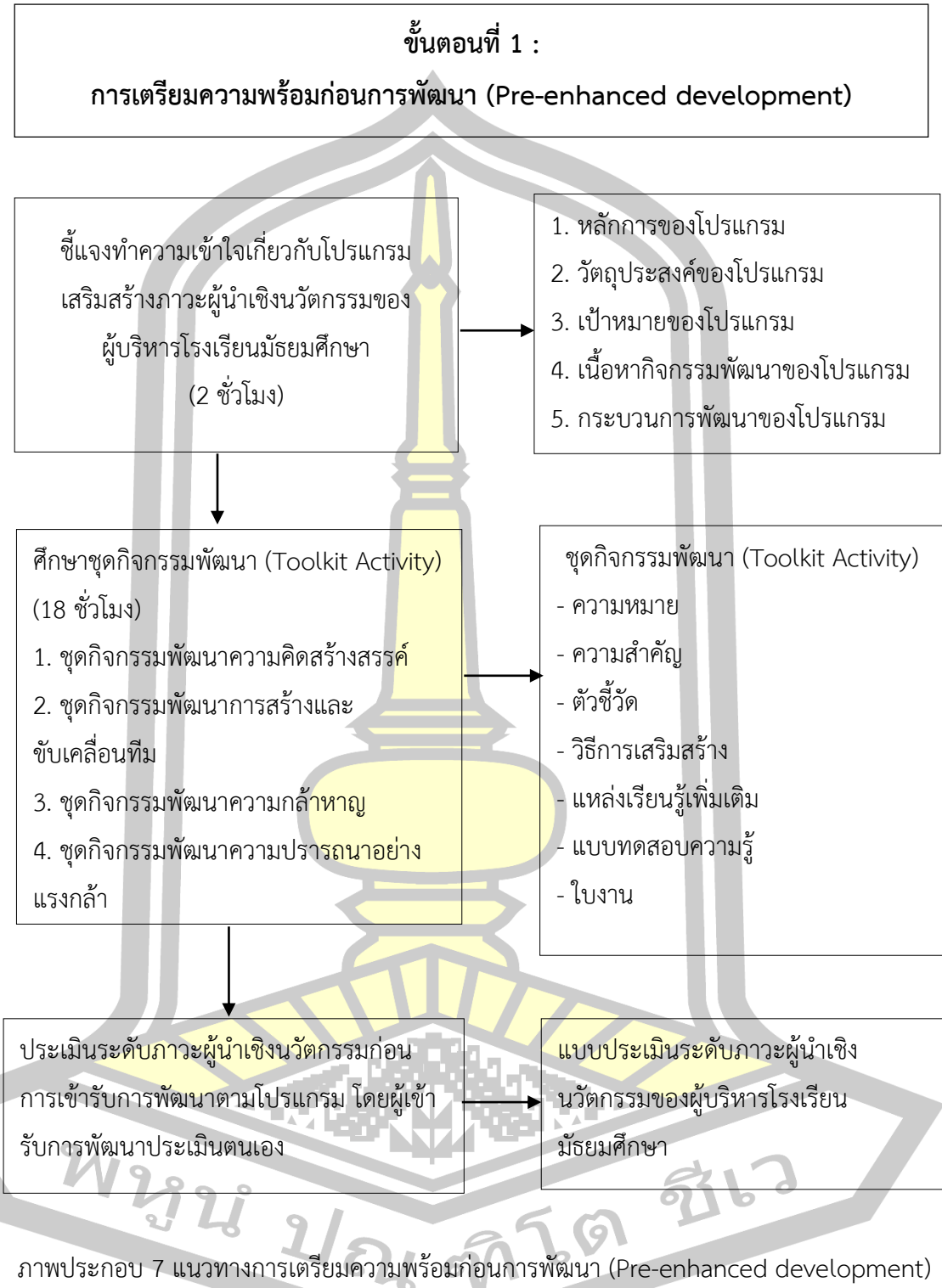
3.3 การเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องมีเวลาในการเข้าร่วมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด

แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมปรากฏดังภาพประกอบ 6-11

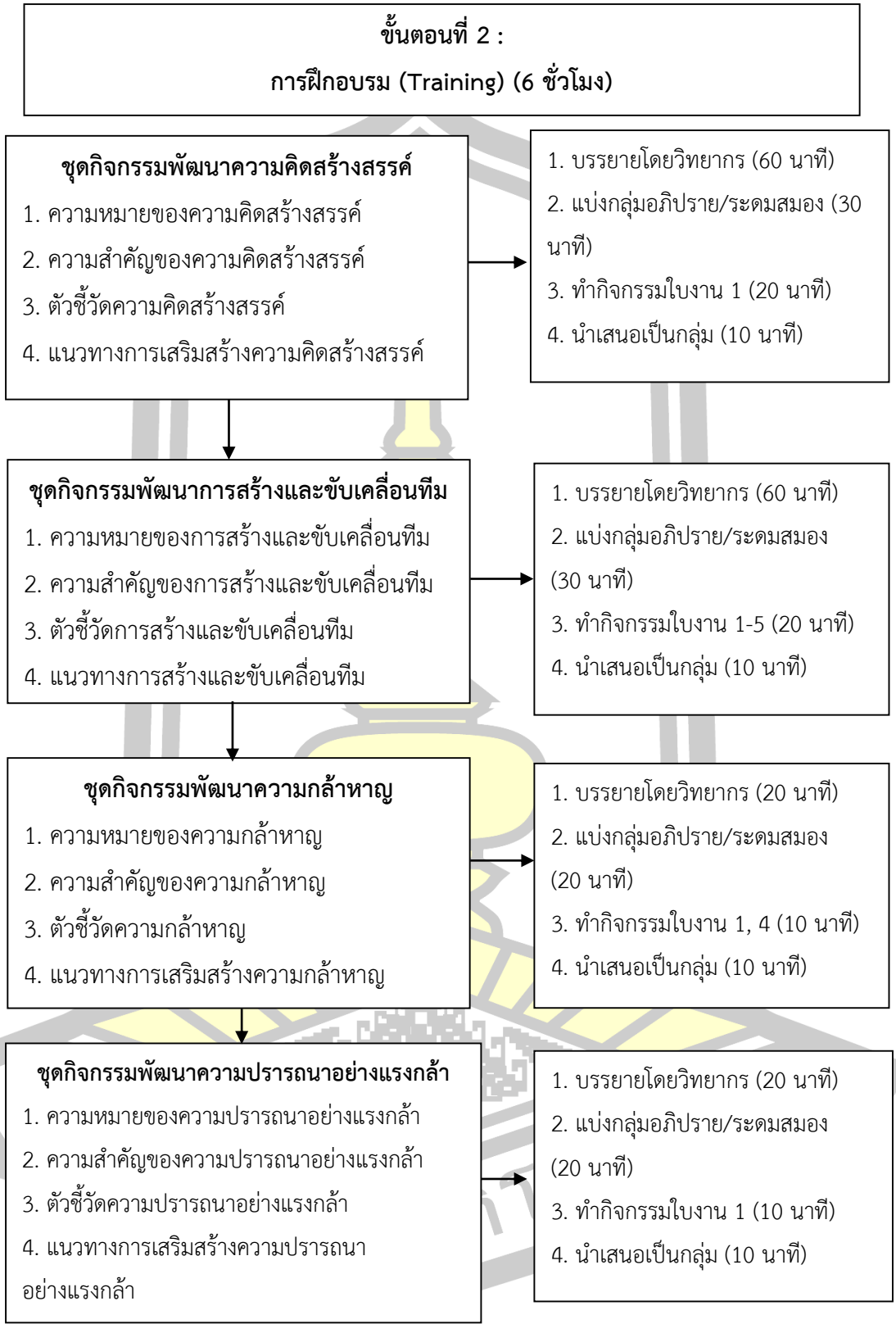
พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว



ภาพประกอบ 6 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ไปใช้



ภาพประกอบ 7 แนวทางการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา (Pre-enhanced development)



ภาพประกอบ 8 แนวทางการฝึกอบรม (Training)

ภาพประกอบ 9 แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job learning)

ขั้นตอนที่ 2 :
การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) (12 ชั่วโมง)

การอภิปรายกลุ่มโดยผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมอภิปรายผลจากการปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิให้การสอนงานและให้คำปรึกษา (12 ชั่วโมง)

การอภิปรายกลุ่ม ครั้งที่ 1 (6 ชั่วโมง) ดำเนินการหลังจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงผ่านไป 75 ชั่วโมง

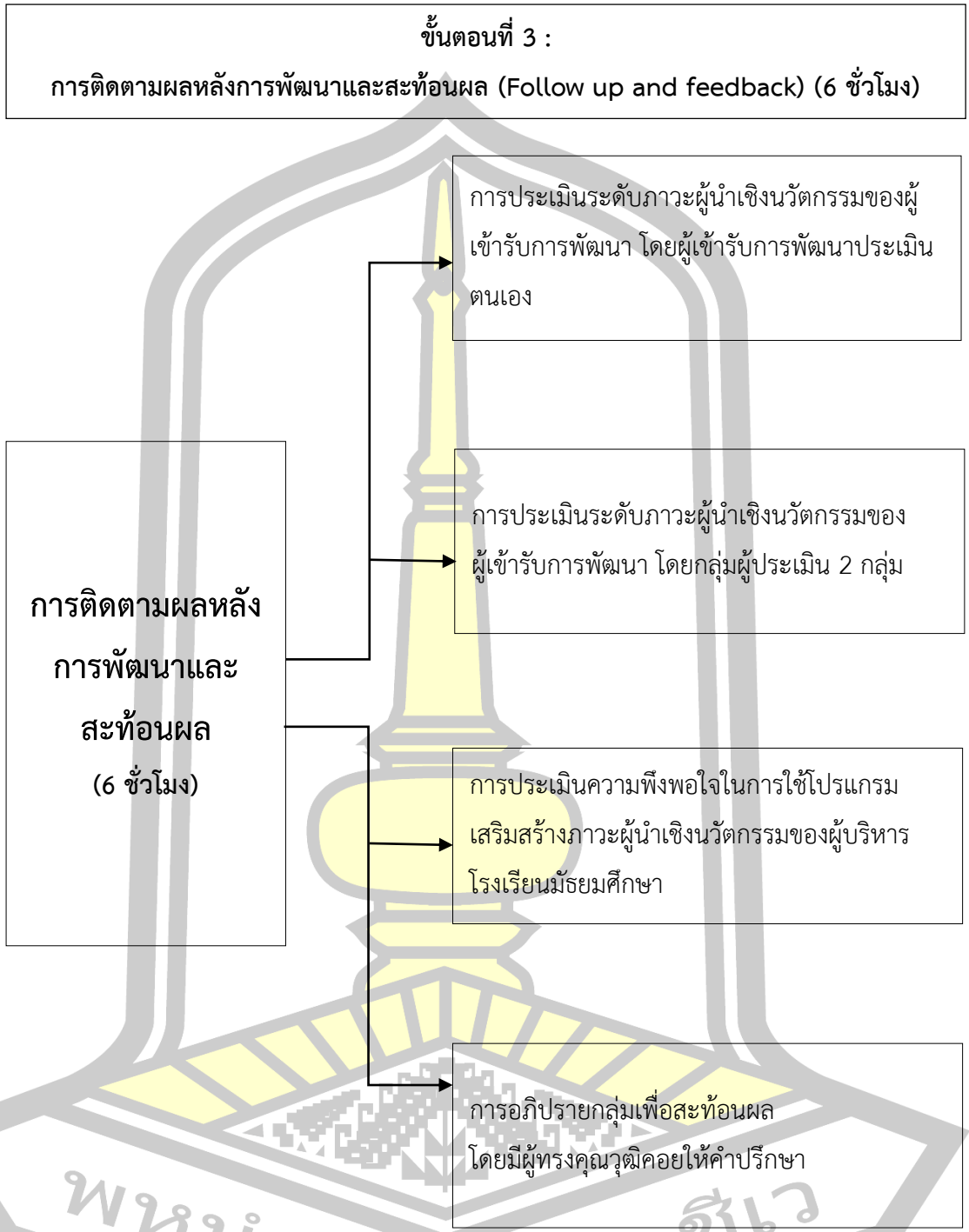
1. การสะท้อนผลจากการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนา
3. การทำกิจกรรมตามชุดกิจกรรมพัฒนา
4. การสรุปผลการอภิปราย

การอภิปรายกลุ่ม ครั้งที่ 2 (6 ชั่วโมง) ดำเนินการหลังจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการอภิปรายกลุ่ม ครั้งที่ 1 ผ่านไปอีก 75 ชั่วโมง

1. การสะท้อนผลจากการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนา
3. การทำกิจกรรมตามชุดกิจกรรมพัฒนา
4. การสรุปผลการอภิปราย

ภาพประกอบ 10 แนวทางการอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)

พหุน ปณฺ ฑิโต ชีเว



ภาพประกอบ 11 แนวทางการประเมินติดตามผลหลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบดังนี้

2.1 ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของการพัฒนา แนวคิด หลักการของโปรแกรม องค์ประกอบของโปรแกรม

2.2 ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย รายละเอียดของกิจกรรม และระยะเวลาในการพัฒนา

2.3 ส่วนที่ 3 ประกอบด้วย แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดของชุดกิจกรรมพัฒนา จำนวน 4 ชุดกิจกรรมพัฒนา คือ ชุดกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ชุดกิจกรรมพัฒนาการสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team) ชุดกิจกรรมพัฒนาความกล้าหาญ (Courage) และชุดกิจกรรมพัฒนาความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) กระบวนการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการประเมินผล

2.4 ส่วนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการนำโปรแกรมไปใช้

รายละเอียดของคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏในภาคผนวก

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏดังภาพประกอบ 12

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ส่วนที่ 1

- การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
- ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม แนวคิด หลักการ องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

↓

ส่วนที่ 2

- การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้
- รายละเอียดของกิจกรรมพัฒนา และระยะเวลาในการพัฒนา

↓

ส่วนที่ 3

- กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
- แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้สู่การปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดของชุดกิจกรรมพัฒนา จำนวน 4 ชุดกิจกรรม คือ ชุดกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ชุดกิจกรรมพัฒนาการสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team) ชุดกิจกรรมพัฒนาความกล้าหาญ (Courage) และชุดกิจกรรมพัฒนาความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) กระบวนการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการประเมินผล

↓

ส่วนที่ 4

- การติดตามผลหลังการพัฒนาและการสะท้อนผล
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการนำโปรแกรมไปใช้

ภาพประกอบ 12 คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำร่างโปรแกรม ร่างคู่มือการใช้โปรแกรม และชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสม จำนวน 5 คน ซึ่งผลการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรม คู่มือการใช้โปรแกรมและชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 26-29

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบของโปรแกรมตามคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. หลักการของโปรแกรม	4.20	0.70	มาก
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.20	0.70	มาก
3. เป้าหมายของโปรแกรม	4.30	0.50	มาก
4. เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม	4.07	0.65	มาก
5. กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม	4.27	0.57	มาก
6. การวัดและประเมินผลโปรแกรม	4.27	0.74	มาก
โดยรวม	4.22	0.64	มาก

จากตาราง 26 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายองค์ประกอบ พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม การวัดและประเมินผลโปรแกรม เป้าหมายของโปรแกรม หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม และเนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม

ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกรายข้อตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. หลักการของโปรแกรม			
1.1 ความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา	4.20	0.84	มาก
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะนำของผู้บริหาร	4.40	0.55	มาก
1.3 ความสำคัญกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา	4.00	0.71	มาก
โดยรวม	4.20	0.70	มาก
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม			
2.1 มีความชัดเจน	4.40	0.55	มาก
2.2 มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย	4.20	0.84	มาก
2.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.00	0.71	มาก
โดยรวม	4.20	0.70	มาก
3. เป้าหมายของโปรแกรม			
3.1 เป้าหมายของโปรแกรมมีความชัดเจน	4.40	0.55	มาก
3.2 เป้าหมายของโปรแกรมมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา	4.20	0.45	มาก
โดยรวม	4.30	0.50	มาก
4. เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม			
4.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.20	0.84	มาก
4.2 เหมาะสม ครอบคลุมสาระที่จำเป็นในการพัฒนา	3.60	0.55	มาก
4.3 ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับเนื้อหา	4.40	0.55	มาก
โดยรวม	4.07	0.65	มาก
5. กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม			
5.1 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.60	0.55	มาก
5.2 มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.20	0.45	มาก
5.3 สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์	4.00	0.71	มาก
โดยรวม	4.27	0.57	มาก

ตาราง 27 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
6. การวัดและประเมินผลโปรแกรม			
6.1 เครื่องมือวัดและประเมินมีความชัดเจน ตรงกับสิ่งที่ประเมิน	4.20	0.84	มาก
6.2 ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.20	0.84	มาก
6.3 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	4.40	0.55	มาก
โดยรวม	4.27	0.74	มาก
รวมทั้งหมด	4.22	0.64	มาก

จากตาราง 27 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
ส่วนที่ 1 บทนำ			
1. ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา	3.60	0.55	มาก
2. วัตถุประสงค์ในการนำคู่มือไปใช้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา	3.80	0.84	มาก
3. ความสำคัญและประโยชน์ต่อหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	4.20	0.84	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้			
4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความชัดเจน ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้	3.40	0.55	ปานกลาง
5. ชุดกิจกรรมพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสม	3.60	0.55	มาก
6. ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสม	4.00	0.71	มาก
ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม			
7. กระบวนการพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน	4.20	0.84	มาก
8. แนวทางการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความน่าสนใจ มีความชัดเจนและเหมาะสม	3.80	0.84	มาก
9. สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ แหล่งเรียนและวิธีการประเมินผลมีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนา	4.20	0.84	มาก
ส่วนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนา			
10. กิจกรรมและวิธีการติดตามผลหลังการพัฒนามีความน่าสนใจ มีความชัดเจนและเหมาะสม	3.80	0.84	มาก
โดยรวม	3.86	0.64	มาก

จากตาราง 28 พบว่า ผลการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. แนวคิด			
1.1 ความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	4.40	0.56	มาก
1.2 ความจำเป็นในการใช้ประกอบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	3.80	0.71	มาก
1.3 สำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	4.20	0.56	มาก
โดยรวม	4.13	0.61	มาก
2. จุดประสงค์			
2.1 มีความชัดเจน	4.40	0.54	มาก
2.2 มีความสอดคล้องกับแนวคิด	4.20	0.76	มาก
2.3 สามารถปฏิบัติได้จริง	4.20	0.76	มาก
โดยรวม	4.27	0.69	มาก
3. เนื้อหาสาระ			
3.1 สอดคล้องกับจุดประสงค์	4.00	0.84	มาก
3.2 เหมาะสม ครอบคลุมสาระที่จำเป็นการในการพัฒนา	3.80	0.86	มาก
3.3 ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับเนื้อหา	4.40	0.76	มาก
โดยรวม	4.07	0.82	มาก
4. แนวทางการดำเนินกิจกรรม			
4.1 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.20	0.71	มาก
4.2 มีการจัดลำดับกิจกรรมที่ชัดเจน	4.40	0.56	มาก
4.3 มีระยะเวลาที่เหมาะสม	4.20	0.54	มาก
โดยรวม	4.27	0.60	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
5. สื่อและแหล่งเรียนรู้			
5.1 สอดคล้องกับเนื้อหาการพัฒนา	4.00	0.86	มาก
5.2 มีความถูกต้อง ทันสมัย	4.40	0.76	มาก
5.3 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.20	0.54	มาก
โดยรวม	4.20	0.72	มาก
6. การประเมินผล			
6.1 เครื่องมือประเมินผลมีความชัดเจน ตรงกับสิ่งที่ประเมิน	3.80	0.78	มาก
6.2 ตรงกับจุดประสงค์ของชุดกิจกรรมพัฒนา	4.00	0.76	มาก
6.3 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	4.20	0.56	มาก
โดยรวม	4.00	0.70	มาก
รวมทั้งหมด	4.16	0.69	มาก

จากตาราง 29 พบว่า ผลการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีความครบถ้วนและสมบูรณ์ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

1.1 ให้หลอมรวมองค์ประกอบทั้งหมดของโปรแกรมและใส่รายละเอียดต่าง ๆ ลงในภาพประกอบของโปรแกรมให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อให้มีความชัดเจน มีความน่าสนใจและง่ายต่อการทำความเข้าใจเวลานำโปรแกรมไปใช้

1.2 วิธีการประเมินผลและเกณฑ์การประเมินต้องใช้วัดได้ว่าหลังจากผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาแล้วมีระดับภาวะผู้นำดีขึ้นมากน้อยเพียงใด

1.3 โปรแกรมไม่ควรมีบรรณานุกรมเพราะผ่านกระบวนการสังเคราะห์และพัฒนาขึ้นจนเป็นโปรแกรมที่สมบูรณ์และถือว่าเป็นผลงานของผู้วิจัยเอง

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ตรวจทานการพิมพ์คำผิด ประโยคและข้อความให้ถูกต้อง

จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้โปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามรายละเอียดดังนี้

1. ดำเนินการหลอมรวมองค์ประกอบทั้งหมดของโปรแกรมและใส่รายละเอียดต่างๆ ลงในภาพประกอบของโปรแกรมให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อให้มีความชัดเจน มีความน่าสนใจและง่ายต่อการทำความเข้าใจเวลานำโปรแกรมไปใช้

2. เพิ่มเติมวิธีการประเมินผลและเกณฑ์การประเมินให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเน้นการประเมินเชิงคุณภาพ

3. ปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการไม่ใส่บรรณานุกรมในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. ตรวจทานการพิมพ์คำผิด ประโยคและข้อความให้ถูกต้อง

5. นำโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง ผลการพิจารณาของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์มีความเห็นว่าโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมมีความเหมาะสมและเห็นควรให้ดำเนินการจัดพิมพ์ฉบับจริงได้

6. ดำเนินการจัดพิมพ์โปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับจริงเพื่อนำไปใช้ในระยะต่อไป

ระยะที่ 5 ผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นการศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

จำนวน 8 คน ที่เข้าร่วมพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยความสมัครใจ โดยใช้ระยะเวลาในการเสริมสร้าง จำนวน 194 ชั่วโมง หรือ 33 วัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre – enhanced development) โดยใช้ระยะเวลา 20 ชั่วโมง

ผู้วิจัยนัดหมายผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นการศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 8 คน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนโพนทองพัฒนาวิทยา
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณภูมิวิทยาลัย
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนจันทรุเบกษาอนุสรณ์
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองพอกวิทยาลัย
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนขัติยะวงษา
7. ผู้อำนวยการโรงเรียนสูงยางวิทยาประชาสรรค์
8. ผู้อำนวยการโรงเรียนเทอดไทยวิทยาคม

โดยได้ดำเนินการประชุม ณ ห้องประชุมโรงเรียนขัติยะวงษา เพื่อชี้แจงสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และสร้างความตระหนัก ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในวันที่ 4 กันยายน 2562 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง

1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self - learning)

ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาด้วยตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา ใช้เวลา 18 ชั่วโมง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาหาความรู้จากเอกสารประกอบการพัฒนา เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ เจตคติ ทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมก่อนเข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจำนวน 4 ชุดกิจกรรม ได้แก่ ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ประกอบด้วย 1) การคิดแตกต่าง 2) จินตนาการ 3) การคิดหลากหลายแง่มุม 4) แรงจูงใจ ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team) ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วม 2) การจัดการความขัดแย้งในทีม 3) ความไว้วางใจ 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน 5) การเคารพซึ่งกันและกัน 6) การกำหนดบทบาทสมาชิก ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : ความกล้าหาญ (Courage) ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ

2) การยอมรับความเสี่ยง 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) การใส่ใจคนอื่น 5) การทำสิ่งที่ถูกต้อง และชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ประกอบด้วย 1) การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ 2) การมองโลกในแง่ดี 3) การมีเป้าหมายชัดเจน 4) รักการเรียนรู้ 5) ความกระตือรือร้น

2. การประเมินตนเอง (Self - assessment)

ผู้วิจัยให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมการพัฒนาได้ดำเนินการประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหลังจากที่ได้ศึกษาด้วยตนเองโดยนัดหมายส่งแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน จากการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 4 ชุดกิจกรรม ในวันเข้ารับการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม (Intensive development) ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1 การฝึกอบรม (Training) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team) ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : ความกล้าหาญ (Courage) และชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) โดยใช้เวลาในการฝึกอบรม จำนวน 6 ชั่วโมง เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2563 ณ โรงแรมชาโต เดอ เขาใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา ดังตาราง 30

ตาราง 30 กำหนดการฝึกอบรม (Training) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

08.00 - 09.00	09.00 - 10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	12.00 - 13.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00
ลงทะเบียน	ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 ความคิดสร้างสรรค์		ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 การสร้างและขับเคลื่อนทีม	พักรับประทานอาหารกลางวัน	ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 การสร้างและขับเคลื่อนทีม	ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 ความกล้าหาญ	ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าหาญ

จากตาราง 30 ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมตามลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยชุดกิจกรรมที่ 1 ความคิดสร้างสรรค์และชุดกิจกรรมที่ 2 การสร้างและขับเคลื่อนทีม ใช้เวลา 2 ชั่วโมง ชุดกิจกรรมที่ 3 ความกล้าหาญและชุดกิจกรรมที่ 4 ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ใช้เวลา 1 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 2 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job learning) หลังจากที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้ารับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรม ผู้วิจัยได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อวางแผนการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยการบูรณาการและเชื่อมโยงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้เกี่ยวกับ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team) ความกล้าหาญ (Courage) และความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) เป็นระยะเวลา 168 ชั่วโมง ตั้งแต่วันที่ 4 พฤศจิกายน 2562 ถึง วันที่ 13 ธันวาคม 2562

กิจกรรมที่ 3 การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion)

การอภิปรายกลุ่มโดยผู้ให้คำปรึกษาและสอนงาน (Coach and mentor) และผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาร่วมอภิปราย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอสิ่งที่ค้นพบจากการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา โดยการอภิปรายกลุ่มจะแบ่งออกเป็น 2 ครั้ง ดังนี้

1. การอภิปรายกลุ่ม ครั้งที่ 1 จัดขึ้นหลังจากผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ปฏิบัติจริงในสถานศึกษาผ่านไป 75 ชั่วโมง โดยใช้เวลาดำเนินการ 6 ชั่วโมง จัดขึ้นเมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2562 ณ ห้องประชุมโรงเรียนขัติยะวงษา

2. การอภิปรายกลุ่ม ครั้งที่ 2 จัดขึ้นหลังการอภิปรายกลุ่มครั้งที่ 1 และผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ปฏิบัติจริงในสถานศึกษาผ่านไปอีก 75 ชั่วโมง โดยใช้เวลาดำเนินการ 6 ชั่วโมง จัดขึ้นเมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2562 ณ ห้องประชุมปาริชาติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผลหลังการพัฒนาและการสะท้อนผล (Follow up and feedback)

การติดตามผลหลังการพัฒนาและการสะท้อนผล เป็นการติดตามเพื่อประเมินผลและสะท้อนผลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการสะท้อนผล เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยพิจารณาจากปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์และผลผลิต ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกันในโรงเรียนรวมถึงอุปสรรค ปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จเกี่ยวกับ

การสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการอภิปรายกลุ่ม การสะท้อนการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน (AAR : After action review) โดยกิจกรรมดำเนินการในวันที่ 6 มกราคม 2563 ณ ห้องประชุมปาริชาติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และผู้วิจัยได้ร่วมกับกลุ่มผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ เป็นการประเมินผลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้ารับการเสริมสร้างตามโปรแกรม โดยทำการประเมิน 4 ระดับ คือ ระดับปฏิกิริยา (Reaction evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning evaluation) ระดับพฤติกรรม (Behavior evaluation) และระดับผลลัพธ์ (Results evaluation) ซึ่งทำการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมินที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการรองผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่

2. กลุ่มครูหัวหน้างานวิชาการในโรงเรียนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่

2. ผลการศึกษาการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้

2.1 ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาทำการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา และหลังเข้ารับการพัฒนา ปรากฏดังตาราง 31-35

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
1. ด้านความคิดสร้างสรรค์	2.83	0.63	ปานกลาง	4.19	0.70	มาก
2. ด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม	2.68	0.46	ปานกลาง	3.83	0.73	มาก
3. ด้านความกล้าหาญ	2.65	0.50	ปานกลาง	4.34	0.55	มาก
4. ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า	2.66	0.48	ปานกลาง	3.96	0.67	มาก
โดยรวม	2.71	0.52	ปานกลาง	4.08	0.66	มาก

จากตาราง 31 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า และด้านความกล้าหาญ ส่วนระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านความกล้าหาญ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า และด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
1. การคิดแตกต่าง						
1.1 คิดริเริ่มเพื่อให้เกิดแนวทาง วิธีการ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	2.75	0.46	ปานกลาง	4.25	0.71	มาก
1.2 มีมุมมอง วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	2.62	0.74	ปานกลาง	4.38	0.74	มาก
1.3 การทดลองใช้แนวคิดใหม่ร่วมกับบุคลากรในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาองค์กร	2.88	0.84	ปานกลาง	4.25	0.71	มาก
1.4 มีการตั้งคำถามที่ท้าทายการปฏิบัติงานกับบุคลากร	3.00	0.54	ปานกลาง	4.38	0.52	มาก
1.5 รู้สึกสนุกสนานในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร	3.25	0.71	ปานกลาง	4.13	0.99	มาก
1.6 มีการแบ่งปันความรู้ในองค์กรและระหว่างองค์กร	3.25	0.87	ปานกลาง	3.88	0.64	มาก
โดยรวม	2.95	0.69	ปานกลาง	4.21	0.72	มาก

ตาราง 32 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. จินตนาการ						
2.1มีความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติจริง	2.50	0.54	น้อย	4.38	0.52	มาก
2.2 ขยายขอบเขตสิ่งที่คิดสู่ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร	2.38	0.52	ปานกลาง	4.13	0.64	มาก
2.3 มีอารมณ์ขัน สนุกสนานกับการทำงาน	2.75	0.71	ปานกลาง	4.13	0.84	มาก
โดยรวม	2.54	0.59	ปานกลาง	4.21	0.67	มาก
3. การคิดหลากหลายแง่มุม						
3.1 มีวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม และหลากหลายแนวทาง	3.13	0.64	ปานกลาง	4.25	0.71	มาก
3.2 มีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ	2.75	0.46	ปานกลาง	4.50	0.54	มาก
3.3 มีความสามารถในการมองหาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	2.88	0.64	ปานกลาง	4.13	0.64	มาก
3.4 สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว ถ้าสิ่งนั้นสามารถพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น	2.88	0.84	ปานกลาง	3.75	0.71	มาก
3.5 ใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อยในการปฏิบัติงาน	2.63	0.74	ปานกลาง	3.88	0.84	มาก
3.6 ติดตามข่าวสาร องค์ความรู้ ทั้งระดับองค์กร ระดับประเทศและระดับโลกอยู่เสมอ	2.63	0.52	ปานกลาง	4.25	0.89	มาก
โดยรวม	2.85	0.64	ปานกลาง	4.13	0.72	มาก
4. แรงจูงใจ						
4.1 มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น	2.63	0.52	ปานกลาง	4.38	0.74	มาก
4.2 สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างสรรค์	3.25	0.46	ปานกลาง	4.25	0.46	มาก

ตาราง 32 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
4.3 สร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่นเพื่อการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์	2.88	0.84	ปานกลาง	4.38	0.52	มาก
4.4 สร้างเงื่อนไขการทำงานที่ท้าทาย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม	3.12	0.64	ปานกลาง	4.00	0.93	มาก
4.5 สนับสนุนส่งเสริมแนวคิด วิธีการนวัตกรรมใหม่ๆ	2.75	0.71	ปานกลาง	4.00	0.76	มาก
4.6 เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจบุคลากร	3.25	0.46	ปานกลาง	4.13	0.64	มาก
โดยรวม	2.98	0.61	ปานกลาง	4.19	0.68	มาก
รวมทั้งหมด	2.83	0.63	ปานกลาง	4.19	0.70	มาก

จากตาราง 32 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์ก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาก่อนการพัฒนาเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ แรงจูงใจ การคิดแตกต่าง การคิดหลากหลายแง่มุม และจินตนาการ และหลังการพัฒนา ได้แก่ การคิดแตกต่าง จินตนาการ แรงจูงใจ และการคิดหลากหลายแง่มุม

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
1. การมีส่วนร่วม						
1.1 สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม	2.63	0.52	ปานกลาง	3.75	0.71	มาก
1.2 สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหา	2.75	0.46	ปานกลาง	4.00	0.54	มาก
1.3 สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.63	0.52	ปานกลาง	3.75	0.71	มาก
1.4 สมาชิกเข้าใจว่าการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างผลลัพธ์ของงานที่ดี	2.75	0.46	ปานกลาง	4.25	0.87	มาก
โดยรวม	2.69	0.49	ปานกลาง	3.94	0.71	มาก
2. การจัดการความขัดแย้งในทีม						
2.1 ทุกคนในทีมตระหนักว่าเป้าหมายของทีมสำคัญกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	2.63	0.52	ปานกลาง	4.13	0.84	มาก
2.2 มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์	2.75	0.46	ปานกลาง	3.62	0.74	มาก
2.3 มีวิธีการลดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับสถานการณ์	2.50	0.54	น้อย	3.88	0.64	มาก
2.4 หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการสร้างแรงกดดันในทีม	2.25	0.46	น้อย	4.00	0.76	มาก
2.5 มีระบบให้รางวัลพฤติกรรมและผลลัพธ์เชิงบวกที่ยุติธรรม	2.75	0.46	ปานกลาง	3.88	0.84	มาก
โดยรวม	2.58	0.49	ปานกลาง	3.90	0.76	มาก

ตาราง 33 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
3. ความไว้วางใจ						
3.1 ผู้นำปฏิบัติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ	2.87	0.35	ปานกลาง	4.13	0.84	มาก
3.2 ใช้การสื่อสารแบบเปิด ชัดเจน จริงใจ	2.50	0.54	น้อย	4.00	0.76	มาก
3.3 สมาชิกในทีมสามารถเปิดเผยความรู้สึกได้อย่างอิสระ	2.75	0.46	ปานกลาง	3.88	0.84	มาก
3.4 มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในทีมและต่างทีม	2.63	0.52	ปานกลาง	3.63	0.74	มาก
โดยรวม	2.69	0.47	ปานกลาง	3.91	0.80	มาก
4. การมีเป้าหมายร่วมกัน						
4.1 ทีมมีเป้าหมายชัดเจน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม	2.38	0.52	น้อย	3.62	0.52	มาก
4.2 สมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายและกระบวนการบรรลุเป้าหมาย	2.62	0.52	ปานกลาง	3.88	0.64	มาก
4.3 เป้าหมายของทีมสามารถวัด ประเมินผลได้ และสามารถนำสู่การปฏิบัติจริงได้	2.63	0.52	ปานกลาง	3.63	0.52	มาก
4.4 เป้าหมายถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทีม	2.63	0.52	ปานกลาง	3.75	0.71	มาก
โดยรวม	2.57	0.52	ปานกลาง	3.72	0.60	มาก
5. การเคารพซึ่งกันและกัน						
5.1 สมาชิกเปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อแนะนำจากคนอื่น	2.50	0.54	น้อย	3.63	0.74	มาก
5.2 สมาชิกสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมและต่างทีม	2.88	0.35	น้อย	3.75	0.71	มาก

ตาราง 33 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
5.3 สมาชิกให้ความเคารพต่อภูมิหลังบุคลิกภาพ วัฒนธรรม ความชอบที่ต่างกัน	3.00	0.00	ปานกลาง	4.00	0.76	มาก
5.4 ทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและเคารพ	2.75	0.46	ปานกลาง	3.75	0.71	มาก
โดยรวม	2.78	0.34	ปานกลาง	3.78	0.73	มาก
6. การกำหนดบทบาทสมาชิก						
6.1 สมาชิกรู้บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	2.63	0.52	ปานกลาง	3.88	0.64	มาก
6.2 บทบาทของสมาชิกตรงตามสมรรถนะและเหมาะสมกับงาน	2.75	0.46	ปานกลาง	3.75	0.87	มาก
6.3 กำหนดบทบาทให้ทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมกับทีม	2.87	0.35	ปานกลาง	3.62	0.74	มาก
โดยรวม	2.75	0.44	ปานกลาง	3.75	0.75	มาก
รวมทั้งหมด	2.68	0.46	ปานกลาง	3.83	0.73	มาก

จากตาราง 33 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีมก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาก่อนการพัฒนาเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การเคารพซึ่งกันและกัน การกำหนดบทบาทสมาชิก การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ การจัดการความขัดแย้งในทีม และการมีเป้าหมายร่วมกัน และหลังการพัฒนา ได้แก่ การกำหนดบทบาทสมาชิก การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ การจัดการความขัดแย้งในทีม การเคารพซึ่งกันและกัน และการมีเป้าหมายร่วมกัน

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านความกล้าหาญ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความกล้าหาญ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
1. การตัดสินใจ						
1.1 มีการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร	2.63	0.52	ปานกลาง	4.13	0.35	มาก
1.2 มีการค้นหาและรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ	2.75	0.46	ปานกลาง	4.25	0.46	มาก
1.3 วิเคราะห์สภาพองค์กร และใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ	2.62	0.52	ปานกลาง	4.50	0.54	มาก
1.4 ตัดสินใจทำเรื่องที่สำคัญเป็นลำดับก่อนหลังโดยปราศจากความกลัว	2.63	0.52	ปานกลาง	4.50	0.76	มาก
1.5 มีทัศนคติที่ดีในการนำองค์กรให้พัฒนาไม่ยึดติดกับสิ่งที่องค์กรเคยปฏิบัติในอดีต	2.87	0.35	ปานกลาง	4.38	0.52	มาก
โดยรวม	2.70	0.47	ปานกลาง	4.35	0.53	มาก
2. การยอมรับความเสี่ยง						
2.1 มีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น	2.75	0.46	ปานกลาง	4.13	0.64	มาก
2.2 มีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา	2.63	0.52	ปานกลาง	4.38	0.52	มาก
2.3 กล้าเผชิญความจริง ความขัดแย้ง และท้าทายกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร	2.50	0.54	น้อย	4.13	0.64	มาก

ตาราง 34 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความกล้าหาญ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2.4 ยอมรับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด	2.63	0.52	ปานกลาง	4.38	0.52	มาก
โดยรวม	2.63	0.51	ปานกลาง	4.26	0.58	มาก
3. ความมั่นใจในตนเอง						
3.1 ตระหนักและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	2.63	0.52	ปานกลาง	4.38	0.74	มาก
3.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ เน้นที่ผลลัพธ์ของงาน	2.63	0.52	ปานกลาง	4.50	0.54	มาก
3.3 อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ยึดมั่นในสิ่งที่ทำ	2.50	0.54	น้อย	4.50	0.54	มาก
3.4 สื่อสารตรงไปตรงมา เน้นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	2.63	0.52	ปานกลาง	4.63	0.52	มาก
3.5 มีแนวโน้มปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่าปกติอยู่เสมอ	2.75	0.46	ปานกลาง	4.50	0.54	มาก
โดยรวม	2.63	0.51	ปานกลาง	4.50	0.58	มาก
4. การใส่ใจคนอื่น						
4.1 คิดถึงประโยชน์และให้ความสำคัญของผู้อื่นก่อนตนเอง	2.75	0.46	ปานกลาง	4.00	0.76	มาก
4.2 เป็นผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม	2.63	0.52	ปานกลาง	4.13	0.35	มาก
4.3 ยกย่องผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ	2.75	0.46	ปานกลาง	4.25	0.46	มาก
4.4 สนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญและรับผิดชอบ	2.38	0.52	น้อย	4.25	0.46	มาก

ตาราง 34 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความกล้าหาญ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
โดยรวม	2.63	0.49	ปานกลาง	4.16	0.51	มาก
5. การทำสิ่งที่ถูกต้อง						
5.1 กล้าต้านทานกับอิทธิพลหรือผลประโยชน์อันมิชอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร	2.50	0.54	น้อย	4.38	0.52	มาก
5.2 มุ่งมั่นรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	2.75	0.46	ปานกลาง	4.63	0.52	มาก
5.3 แสดงออกถึงการยึดหลักการทำงานที่ถูกต้อง มีศีลธรรมที่ดีงาม มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม	2.63	0.52	ปานกลาง	4.25	0.71	มาก
5.4 ปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบ	2.75	0.46	ปานกลาง	4.38	0.52	มาก
โดยรวม	2.66	0.50	ปานกลาง	4.41	0.57	มาก
รวมทั้งหมด	2.65	0.50	ปานกลาง	4.34	0.55	มาก

จากตาราง 34 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านความกล้าหาญก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาก่อนการพัฒนาเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การตัดสินใจ การทำสิ่งที่ถูกต้อง การยอมรับความเสี่ยง ความมั่นใจในตนเอง และการใส่ใจคนอื่น และหลังการพัฒนา ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง การทำสิ่งที่ถูกต้อง การตัดสินใจ การยอมรับความเสี่ยง และการใส่ใจคนอื่น

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
1. การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ						
1.1 รับผิดชอบและมุ่งมั่นต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ	2.75	0.46	ปานกลาง	3.88	0.64	มาก
1.2 ปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ	2.87	0.35	ปานกลาง	3.87	0.64	มาก
1.3 มองหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น	2.75	0.46	ปานกลาง	4.00	0.54	มาก
1.4 ชอบทำสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นแบบอย่างได้	2.50	0.54	น้อย	3.88	0.99	มาก
โดยรวม	2.72	0.45	ปานกลาง	3.91	0.70	มาก
2. การมองโลกในแง่ดี						
2.1 มีความเชื่อว่าตนเองจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ	2.38	0.52	น้อย	3.88	0.64	มาก
2.2 มองว่าตนเองกำลังได้รับโอกาสและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางก้าวหน้าอยู่เสมอ	2.63	0.52	ปานกลาง	4.13	0.84	มาก
2.3 มีการเชื่อมโยงตนเองกับบุคคลที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	2.75	0.46	ปานกลาง	4.38	0.74	มาก
โดยรวม	2.59	0.50	ปานกลาง	4.13	0.74	มาก
3. การมีเป้าหมายชัดเจน						
3.1 มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	2.75	0.46	ปานกลาง	4.13	0.64	มาก
3.2 มีแผนหรือวิธีการที่ยืดหยุ่นกรณีเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	2.63	0.52	ปานกลาง	4.00	0.93	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
3.3 มีความสามารถในการถ่ายทอดสิ่งที่จะทำต่อคนอื่น	2.50	0.54	น้อย	3.88	0.64	มาก
3.4 เข้าใจกระบวนการที่จะนำสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน เป็นระบบ	2.87	0.35	ปานกลาง	3.75	0.71	มาก
โดยรวม	2.69	0.47	ปานกลาง	3.94	0.73	มาก
4. รักการเรียนรู้						
4.1 มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	2.75	0.46	ปานกลาง	3.75	0.71	มาก
4.2 ชอบค้นคว้าหาความรู้ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ	2.63	0.52	ปานกลาง	4.00	0.54	มาก
4.3 มีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนสอนงานในองค์กร	2.75	0.46	ปานกลาง	3.87	0.35	มาก
โดยรวม	2.71	0.48	ปานกลาง	3.87	0.53	มาก
5. ความกระตือรือร้น						
5.1 รู้สึกตื่นเต้นกับแนวคิด วิธีการหรือสิ่งใหม่ๆ เสมอ	2.63	0.52	ปานกลาง	3.88	0.64	มาก
5.2 มองตนเองว่ามีคุณค่าอยู่เสมอ	2.63	0.52	ปานกลาง	4.25	0.71	มาก
5.3 กระตือรือร้นต่อความสำเร็จของผู้อื่น	2.50	0.54	น้อย	4.00	0.76	มาก
5.4 มีความคาดหวังที่ดีในทุกๆ วัน	2.50	0.54	น้อย	3.75	0.46	มาก
5.5 ไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย	2.75	0.46	ปานกลาง	3.75	0.71	มาก
โดยรวม	2.60	0.52	ปานกลาง	3.93	0.66	มาก

จากตาราง 35 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่าระดับภาวะผู้นำ

เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาก่อนการพัฒนาเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ รักการเรียนรู้ การมีเป้าหมายชัดเจน ความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี และหลังการพัฒนา ได้แก่ การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายชัดเจน ความกระตือรือร้น การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ และรักการเรียนรู้

2.2 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารโรงเรียนทำการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา และหลังเข้ารับการพัฒนา แล้วนำมาเปรียบเทียบรายองค์ประกอบหลักปรากฏดังตาราง 36

ตาราง 36 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		t	P
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1. ด้านความคิดสร้างสรรค์	2.83	0.63	4.19	0.70	-12.78	.001**
2. ด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม	2.68	0.46	3.83	0.73	-24.09	.000**
3. ด้านความกล้าหาญ	2.65	0.50	4.34	0.55	-29.19	.000**
4. ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า	2.66	0.48	3.96	0.67	-19.03	.000**
โดยรวม	2.71	0.52	4.08	0.66	-12.07	.001**

** P มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 36 แสดงให้เห็นว่าหลังได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม 3) ด้านความกล้าหาญ 4) ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า เพิ่มขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มผู้ประเมินทำการประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้ประเมิน 2 ฝ่าย ได้แก่ 1) กลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่ และ 2) กลุ่มครูหัวหน้างานวิชาการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่ ร่วมกันประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียน ปรากฏดังตาราง 37-41

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย จำแนกตามระดับการประเมิน

การประเมินติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน					
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน			ครูหัวหน้างานวิชาการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ระดับปฏิกิริยา (Reaction evaluation)	3.78	0.66	มาก	4.33	0.62	มาก
ระดับการเรียนรู้ (Learning evaluation)	3.90	0.68	มาก	4.12	0.73	มาก
ระดับพฤติกรรม (Behavior evaluation)	3.90	0.67	มาก	4.13	0.64	มาก
ระดับผลลัพธ์ (Results evaluation)	3.93	0.61	มาก	4.20	0.64	มาก
โดยรวม	3.88	0.66	มาก	4.20	0.66	มาก

จากตาราง 37 ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่ายเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามระดับการประเมินโดยรวมและรายด้าน พบว่า

1. กลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระดับผลลัพธ์ ระดับพฤติกรรม ระดับการเรียนรู้ และระดับปฏิกิริยา

2. กลุ่มครูหัวหน้างานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระดับปฏิกิริยา ระดับผลลัพธ์ ระดับพฤติกรรม และระดับการเรียนรู้

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย จำแนกตามการประเมินระดับปฏิกิริยา

การประเมินติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน					
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน			ครูหัวหน้างานวิชาการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ระดับปฏิกิริยา (Reaction evaluation)						
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียน	3.62	0.52	มาก	4.25	0.46	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมความรู้และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแก่บุคลากรในโรงเรียน	4.00	0.76	มาก	4.50	0.76	มาก
3. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	3.88	0.84	มาก	4.38	0.74	มาก
4. ผู้บริหารมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	3.63	0.74	มาก	4.13	0.64	มาก
5. ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	3.75	0.46	มาก	4.38	0.52	มาก
โดยรวม	3.78	0.66	มาก	4.33	0.62	มาก

จากตาราง 38 ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามการประเมินระดับปฏิกิริยา พบว่า

1. กลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมความรู้และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแก่บุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการสร้างสรรค์นวัตกรรมผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียน

2. กลุ่มครูหัวหน้างานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมความรู้และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแก่บุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียน และผู้บริหารมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย จำแนกตามการประเมินระดับการเรียนรู้

การประเมินติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน					
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน			ครูหัวหน้างานวิชาการ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ระดับการเรียนรู้ (Learning evaluation)						
6. ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น	3.75	0.46	มาก	4.25	0.71	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

การประเมินติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน					
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน			ครูหัวหน้างานวิชาการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
7. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเชิงนวัตกรรมสูงขึ้น	4.00	0.76	มาก	4.38	0.74	มาก
8. ผู้บริหารใช้ทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.88	0.64	มาก	4.13	0.84	มาก
9. ผู้บริหารมีความสามารถในการสอนงานและการมอบหมายงานดีขึ้น	3.75	0.71	มาก	3.88	0.64	มาก
10. ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.13	0.84	มาก	4.25	0.71	มาก
โดยรวม	3.90	0.68	มาก	4.12	0.73	มาก

จากตาราง 39 ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามการประเมินระดับการเรียนรู้ พบว่า

1. กลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเชิงนวัตกรรมสูงขึ้น ผู้บริหารใช้ทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น และผู้บริหารมีความสามารถในการสอนงานและการมอบหมายงานดีขึ้น

2. กลุ่มครูหัวหน้างานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีภาวะ

ผู้นำเชิงนวัตกรรมเชิงนวัตกรรมสูงขึ้น ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารใช้ทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีความสามารถในการสอนงานและการมอบหมายงานดีขึ้น

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย จำแนกตามการประเมินระดับพฤติกรรม

การประเมินติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน					
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน			ครูหัวหน้างานวิชาการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ระดับพฤติกรรม (Behavior evaluation)						
11. ผู้บริหารนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.87	0.35	มาก	4.25	0.46	มาก
12. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.54	มาก	4.00	0.53	มาก
13. ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	3.75	0.87	มาก	3.88	0.84	มาก

ตาราง 40 (ต่อ)

การประเมินติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน					
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน			ครูหัวหน้างานวิชาการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
14. ผู้บริหารสามารถปรับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม	3.88	0.84	มาก	4.38	0.74	มาก
15. ผู้บริหารส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติ ทัศนคติและวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	4.00	0.76	มาก	4.13	0.64	มาก
โดยรวม	3.90	0.67	มาก	4.13	0.64	มาก

จากตาราง 40 ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามการประเมินระดับพฤติกรรม พบว่า

1. กลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติ ทัศนคติและวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารสามารถปรับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

2. กลุ่มครูหัวหน้างานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสามารถ

ปรับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติ ทัศนคติและวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย จำแนกตามการประเมินระดับผลลัพธ์

การประเมินติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน					
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน			ครูหัวหน้างานวิชาการ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ระดับผลลัพธ์ (Results evaluation)						
16. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่างๆในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.00	0.54	มาก	4.25	0.46	มาก
17. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.87	0.35	มาก	4.13	0.35	มาก
18. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่างๆในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.13	0.64	มาก	4.38	0.74	มาก
19. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.75	0.89	มาก	4.25	0.89	มาก

ตาราง 41 (ต่อ)

การประเมินติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน					
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน			ครูหัวหน้างานวิชาการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
20. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	3.88	0.64	มาก	4.00	0.76	มาก
โดยรวม	3.93	0.61	มาก	4.20	0.64	มาก

จากตาราง 41 ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามการประเมินระดับผลลัพธ์ พบว่า

1. กลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่างๆในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. กลุ่มครูหัวหน้างานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่างๆในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

2.4 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏดังตาราง 42

ตาราง 42 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

รายการประเมิน	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ด้านการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา			
1. การศึกษาด้วยตนเอง จากเอกสารและสื่ออื่นๆ เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	4.50	0.54	มาก
2. ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา	4.75	0.46	มากที่สุด
3. ความสำคัญและประโยชน์ของโปรแกรมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	4.62	0.52	มากที่สุด
โดยรวม	4.62	0.51	มากที่สุด
ด้านการพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม			
4. โครงสร้างของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความชัดเจน	4.50	0.53	มาก
5. ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีความเหมาะสม	4.63	0.52	มากที่สุด
6. รายละเอียดของชุดกิจกรรมพัฒนามีความชัดเจนและเหมาะสม	4.50	0.54	มาก
7. กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน	4.75	0.46	มากที่สุด
8. สื่อ แหล่งเรียนและวิธีการประเมินผลมีความเหมาะสม	4.38	0.52	มาก
9. การนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้จริงในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในโรงเรียน	4.62	0.52	มากที่สุด
10. ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมร่วมกับคณะครูในโรงเรียน	4.50	0.54	มาก
โดยรวม	4.55	0.52	มากที่สุด

ตาราง 42 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ด้านการติดตามผลหลังการพัฒนา			
11. การติดตามผลหลังการพัฒนามีความชัดเจนและเหมาะสม	4.25	0.46	มาก
12. การติดตามผลหลังการพัฒนาสามารถสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติจริงได้	4.38	0.74	มาก
โดยรวม	4.32	0.60	มาก
โดยรวมทั้งหมด	4.53	0.60	มากที่สุด

จากตาราง 42 พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา ด้านการพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม และด้านการติดตามผลหลังการพัฒนา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีความเหมาะสม การนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้จริงในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในโรงเรียน ความสำคัญและประโยชน์ของโปรแกรมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมร่วมกับคณะครูในโรงเรียน ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ โครงสร้างของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความชัดเจน รายละเอียดของชุดกิจกรรมพัฒนามีความชัดเจนและเหมาะสม การศึกษาด้วยตนเอง จากเอกสารและสื่ออื่นๆ เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สื่อ แหล่งเรียนและวิธีการประเมินผลมีความเหมาะสม การติดตามผลหลังการพัฒนาสามารถสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติจริงได้ และการติดตามผลหลังการพัฒนามีความชัดเจนและเหมาะสม

2.5 ผลของการอภิปรายกลุ่ม (Group discussion)

ผู้วิจัยร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้อำนวยการโรงเรียนที่เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 8 คน ได้ร่วมดำเนินการอภิปรายกลุ่มจำนวน 2 ครั้งระหว่างการพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรมและอีก 1 ครั้งช่วงขั้นตอนการติดตามผลและสะท้อนผลการพัฒนา โดยกำหนดประเด็นการสนทนา คือ ข้อค้นพบหรือวิธีการผลจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนจากการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถสรุปและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

1.1 การคิดแตกต่าง ส่งผลให้เกิดแนวทางและวิธีการทำงานหรือวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีการร่วมกันเสนอและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตั้งคำถามที่ท้าทายการปฏิบัติงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น

1.2 จินตนาการ สามารถก่อให้เกิดการนำแนวคิดสู่การวางแผนการปฏิบัติจริง โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องและบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

1.3 การคิดหลากหลายแง่มุม ก่อให้เกิดวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมและมีทางเลือกหลากหลายแนวทาง มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติได้รวดเร็วและช่วยให้บุคลากรกล้าคิดและนำเสนอมากขึ้น

1.4 แรงจูงใจ ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ เกิดแรงบันดาลใจต่อตนเองและผู้อื่น

2. ด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team)

2.1 การมีส่วนร่วม การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจการปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหา รวมทั้งการประเมินผล ช่วยสร้างผลลัพธ์ของงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2.2. การจัดการความขัดแย้งในทีม สามารถทำได้โดยการสร้างความตระหนักว่าเป้าหมายขององค์กรสำคัญกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ หาวิธีการที่หลากหลายในการลดความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการสร้างแรงกดดันต่อบุคลากร

2.3 ความไว้วางใจ เกิดจากการที่ผู้นำต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือให้บุคลากรมีอิสระในการนำเสนอความคิดเห็น และใช้การสื่อสารที่เปิดเผย ชัดเจน จริงใจ

2.4 การมีเป้าหมายร่วมกัน เป้าหมายต้องมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร สามารถวัด ประเมินผลและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ต้องทำให้บุคลากรเข้าใจในกระบวนการบรรลุสู่เป้าหมาย และถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน

2.5 การเคารพซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปิดใจกว้าง รู้จักการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้อื่น เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำให้สมาชิกรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ

2.6 การกำหนดบทบาทสมาชิก ต้องทำให้สมาชิกรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนตรงตามศักยภาพและเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และให้ทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วม

3. ความกล้าหาญ (Courage)

3.1 การตัดสินใจ ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหาที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ เกิดการค้นหาและรับข้อมูลสะท้อนกลับที่ถูกต้อง มีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ และเกิดทัศนคติที่ดีในการนำองค์กรโดยไม่ยึดติดกับอดีตที่เคยปฏิบัติผ่านมา

3.2 การยอมรับความเสี่ยง มีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่จะสามารถนำพาองค์กรสู่สิ่งที่ดีขึ้น มีการคาดการณ์ความเสี่ยงไปในทิศทางของการพัฒนา กล้ายอมรับปัญหาและพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว

3.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง ก่อให้เกิดความตระหนักและเชื่อว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย เกิดการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ เน้นที่ผลของงาน และมีแนวโน้มในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าปกติอยู่เสมอ

3.5 การใส่ใจคนอื่น การคิดถึงประโยชน์และให้ความสำคัญของผู้อื่นก่อนการเป็นผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม การยกย่องสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญและรับผิดชอบ ส่งผลให้งานสำเร็จตามเป้าหมายดียิ่งขึ้น

3.6 การทำสิ่งที่ถูกต้อง ทำให้เกิดการตระหนักถึงผลประโยชน์อันมิชอบมุ่งมั่นรักษาประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีหลักการที่มั่นคงในการทำงานที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม

4. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)

4.1 การมุ่งมั่นในสิ่งทำ ก่อให้เกิดความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการมองหาโอกาส และมีแนวโน้มทำในสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นแบบอย่างได้

4.2 การมองโลกในแง่ดี ก่อให้เกิดความเชื่อว่าตนเองจะปฏิบัติงานได้สำเร็จ มองว่าตนเองกำลังได้รับโอกาสและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางก้าวหน้าอยู่เสมอ

4.3 การมีเป้าหมายชัดเจน ก่อให้เกิดแผนหรือวิธีการที่ยืดหยุ่นกรณีเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการถ่ายทอดสิ่งที่จะทำต่อคนอื่น

4.4 รักการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ชอบค้นคว้าหาความรู้ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอ และเกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ในองค์กร

4.5 ความกระตือรือร้น ก่อให้เกิดการรู้สึกมีความสุขกับแนวคิด วิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มองตัวเองมีคุณค่า อยากให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ และมีความคาดหวังที่ดีในการปฏิบัติงาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นไปใช้

สรุปผล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผลดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 4 องค์ประกอบ 20 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านความกล้าหาญ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ การยอมรับความเสี่ยง การตัดสินใจ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ความมั่นใจในตนเอง และการใส่ใจคนอื่น 2) ด้านความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ การคิดแตกต่าง การคิดหลากหลายแง่มุม แรงจูงใจ และจินตนาการ 3) ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายชัดเจน รักการเรียนรู้ และความกระตือรือร้น และ 4) ด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วม การกำหนดบทบาทสมาชิก การเคารพซึ่งกันและกัน การจัดการความขัดแย้งในทีม และความไว้วางใจ

1.2 ผลการยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พบว่า มีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบ

2. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2.2 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างและขับเคลื่อนทีม ความกล้าหาญ และความปรารถนาอย่างแรงกล้า

3. การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และ 3) การอภิปรายกลุ่ม

4. การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ ทั้งหมด 6 องค์ประกอบ คือ

4.1.1 หลักการของโปรแกรม

4.1.2 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

4.1.3 เป้าหมายของโปรแกรม

4.1.4 เนื้อหากิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม ประกอบด้วย 4 ชุดกิจกรรมพัฒนา คือ

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ประกอบด้วย 1) การคิดแตกต่าง 2) จินตนาการ 3) การคิดหลากหลายแง่มุม 4) แรงจูงใจ

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team) ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วม 2) การจัดการความขัดแย้งในทีม 3) ความไว้วางใจ 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน 5) การเคารพซึ่งกันและกัน 6) การกำหนดบทบาทสมาชิก

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : ความกล้าหาญ (Courage) ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การยอมรับความเสี่ยง 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) การใส่ใจคนอื่น 5) การทำสิ่งที่ถูกต้อง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ประกอบด้วย 1) การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ 2) มองโลกในแง่ดี 3) การมีเป้าหมายชัดเจน 4) รักการเรียนรู้ 5) ความกระตือรือร้น

4.1.5 กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม กำหนดเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา ใช้ระยะเวลา 20 ชั่วโมง ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้วิธีการบูรณาการที่หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมพัฒนาและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา การบรรยาย การเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาจากกรณีศึกษา การให้คำปรึกษา การสอนงาน และการอภิปรายกลุ่ม ใช้เวลา 168 ชั่วโมง และขั้นตอนที่ 3 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล ใช้เวลา 6 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้นใช้เวลา 194 ชั่วโมง

4.1.6 การประเมินผล การประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่อยู่ และกลุ่มครูหัวหน้างานวิชาการในโรงเรียนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่อยู่ โดยมีการประเมินทั้งก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา หลังการพัฒนา และการติดตามผลหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์สำหรับการประเมินที่ชัดเจน

4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ามีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก

4.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก

4.4 ผลการประเมินความเหมาะสมของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ามีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก

5. การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ สรุปผลได้ ดังนี้

5.1 ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

5.2 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรณีผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 การติดตามผลหลังการพัฒนา การประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยทำการประเมิน 4 ระดับ คือ การประเมินระดับปฏิกิริยา ระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์ โดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 กลุ่ม พบว่า โดยรวมทุกระดับอยู่ในระดับ มาก

5.4 การประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด

5.5 ผลการอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการติดตามผลการพัฒนาและการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้

อภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นที่สำคัญน่าสนใจนำมาอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความกล้าหาญ (Courage) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง การตัดสินใจ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ความมั่นใจในตนเอง และการใส่ใจคนอื่น 2) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การคิดแตกต่าง การคิดหลากหลายแง่มุม แรงจูงใจ และจินตนาการ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายชัดเจน รักการเรียนรู้ และความกระตือรือร้น และ 4) การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team) ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วม การกำหนดบทบาทสมาชิก การเคารพซึ่งกันและกัน การจัดการความขัดแย้งในทีม และความไว้วางใจ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย พบว่า

1.1 ด้านความกล้าหาญและตัวชี้วัด สอดคล้องกับแนวคิดของ Sloane (2007) ที่อธิบายว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีคุณลักษณะไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง การยอมรับความผิดพลาด สอดคล้องกับแนวคิดของ Deschamps (2008) ที่อธิบายถึงลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยงและความผิดพลาด มีความกล้าหาญเด็ดขาด สอดคล้องกับแนวคิดของ George (2012) อธิบายว่า เพื่อที่จะสามารถเอาชนะอุปสรรคหรือปัญหา องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องอาศัยผู้นำนวัตกรรมซึ่งมีความแตกต่างจากผู้นำแบบดั้งเดิม คุณลักษณะสำคัญของผู้นำนวัตกรรม ประกอบด้วย กล้าที่จะล้มเหลวและเรียนรู้จากความล้มเหลว อดทนต่อการต่อต้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bagley (2014) ที่อธิบายถึงลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าไม่กลัวปัญหา สอดคล้องกับแนวคิดของ Deschamps and Nelson (2014) ที่อธิบายถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย ความกล้าหาญ การยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลว และมีความมุ่งมั่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Perera (2016) ที่พบว่าลักษณะภาวะผู้นำนวัตกรรมที่สำคัญ คือ การแสดงความกล้าหาญและภักดี การสร้างความศรัทธาในวัฒนธรรมนวัตกรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Rainer (2009) ที่อธิบายถึงผู้นำที่กล้าหาญว่าสามารถเรียนรู้ที่จะเป็นได้ ผู้นำที่กล้าหาญต้องใส่ใจคนอื่น หนักแน่นในการตัดสินใจ และเต็มใจที่จะเสี่ยง สอดคล้องกับแนวคิดของ Voyer (2011)

ได้อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผล และเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกองค์กร ผู้นำสามารถแสดงความกล้าหาญในสถานการณ์ต่าง ๆ ลักษณะของผู้นำที่กล้าหาญต้องมีลักษณะ ต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องแสดงตัวตนและคุณธรรมที่เข้มแข็ง หนักแน่นในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความผิดพลาดจากผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความยุติธรรม ต้องกล้ายอมรับปัญหาและเริ่มต้นกระบวนการใหม่ และมีศิลปะในการทำงานกับคน สอดคล้องกับแนวคิดของ Dickerson (2012) ได้อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของผู้นำ และได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่กล้าหาญควรมีลักษณะ ดังนี้คือ มั่นใจในตนเอง ทำในสิ่งที่ถูกต้อง การรับความเสี่ยงสามารถยอมรับความล้มเหลวเพราะเข้าใจว่าจะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ ยอมรับความผิดพลาด ยินดีที่จะผิดพลาดและเต็มใจที่จะเสี่ยง สอดคล้องกับแนวคิดของ Daskal (2013) ที่อธิบายว่าผู้นำที่กล้าหาญจะมีลักษณะ นำโดยความซื่อสัตย์และสิ่งที่เป็นความจริง ยืนหยัดตามสิ่งที่เชื่อ มีความต้องการในสิ่งที่ถูกต้อง ตัดสินใจทำในเรื่องที่สำคัญมากกว่าความกลัว สอดคล้องกับ Edmondson (2013) ที่ได้อธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำที่กล้าหาญไว้ดังนี้ เต็มใจรับความเสี่ยง ตัดสินใจอย่างหนักแน่น นำสู่การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น สอดคล้องกับแนวคิดของ Sonnenberg (2014) อธิบายถึงบุคคลที่มีความกล้าหาญว่าประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ มั่นใจในตนเอง ปฏิบัติงานด้วยใจและถูกระเบียบ มีความเชื่อถือได้ มีเป้าหมาย ยุติธรรม ยืนหยัดสู้กับความอยุติธรรมด้วยการปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับความต้องการของคนอื่นก่อนของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Satterfield (2016) ที่อธิบายถึงความกล้าหาญว่ามีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ เชื่อมั่นในการตัดสินใจและทำในสิ่งที่ถูกต้อง เข้าใจความเสี่ยงและใช้ความรู้ปรับปรุงการกระทำที่ถูกต้อง มองสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคตและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ ปฏิบัติตามที่เชื่อ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์ (2553) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การยอมรับความเสี่ยง เชื่อในสัญชาตญาณและกล้าเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hay Group (2005) ที่ศึกษาเรื่อง องค์กรนวัตกรรม : บทเรียนจากบริษัทยอดนิยม ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมเกิดจากระดับบน ผู้นำนวัตกรรมต้องมีทิศทางด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการพัฒนาผู้อื่น กล้ายอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลว ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะความกล้าหาญเป็นคุณภาพของภาวะผู้นำที่สำคัญ เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำองค์กร ก่อให้เกิดจุดมุ่งหมาย เกิดความก้าวหน้า นำสู่ความท้าทาย เปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมขององค์กร

1.2 ด้านความคิดสร้างสรรค์และตัวชี้วัด สอดคล้องกับแนวคิดของ Deschamps (2008) ที่อธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมว่าประกอบด้วย การผสานความคิดสร้างสรรค์กับกระบวนการ การมองหาเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Baumgartner (2012)

ได้อธิบายถึงผู้นำนวัตกรรมว่าเป็นผู้สร้างสรรค์วิสัยทัศน์ มีความคิดที่ยิ่งใหญ่และสามารถจูงใจให้บุคคลรอบตัวนำความคิดไปสู่ความจริง มีจินตนาการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bagley (2014) ที่ได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำนวัตกรรมควรประกอบด้วยการทำในสิ่งที่แตกต่างหรือสิ่งที่ไม่เคยมีมา เสริมพลังบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์และทักษะ ไม่กลัวการปฏิบัตินอกบรรทัดฐานเดิม มีส่วนร่วมในการสร้างแนวคิดใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Deschamps and Nelson (2014) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างสรรค์ สนับสนุนนักนวัตกรรมให้สร้างแนวคิดใหม่ การจูงใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Perera (2016) พบว่าลักษณะภาวะผู้นำนวัตกรรมคือ การโน้มน้าวใจ และสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผ่านการกระทำ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์ (2546) ที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าและทำวิจัยเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ ให้ความหมายความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าเป็นความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกลหลายแง่มุม ความคิดที่ทำให้เกิดความคิดแปลกใหม่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ รอบตัวทำให้เกิดการเรียนรู้ ความคิดเชิงจินตนาการ มองตัวเองในแง่บวก มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ ธีระ รุญเจริญ (2554) ได้ให้ทัศนะคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ 2 ประเภทว่าเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่นและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการคิดนอกกรอบโดยใช้วิธีการใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Guilford (1967) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าเป็นลักษณะความคิดเชิงอเนกนัย (Divergent thinking) คือ ความคิดที่หลากหลายทิศทาง หลายแง่ หลายมุม คิดกว้างไกล นำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ De Bono (1970) ที่ให้ทัศนะไว้ว่า ความคิดเชิงสร้างสรรค์ คือความสามารถในการมองหาทางเลือกที่หลายทิศทาง โดยการคิดอย่างครอบคลุมทั้งในแนวกว้างและแนวลึก ตลอดจนสามารถสร้างแนวคิดใหม่ที่แตกต่างโดยเฉพาะการคิดนอกกรอบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gardner (1995) เจ้าของทฤษฎีพหุปัญญา ทั้ง 9 ด้านที่ได้ให้ความหมายความคิดเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่าเป็นความคิดใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความคิดที่คนทั่วไปคาดไม่ถึงและได้รับการยอมรับเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Luecke and Katz (2003) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่าประกอบด้วย ความชำนาญ ความยืดหยุ่น จินตนาการและแรงจูงใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gautam (2012) ที่ได้อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์บางครั้งแบ่งเป็นความคิดที่แตกต่าง (Divergent thinking) และการรวมความคิด (Convergent thinking) และได้อธิบายถึงคุณลักษณะความคิดสร้างสรรค์ว่าประกอบด้วย ความยืดหยุ่น การริเริ่ม ความคล่องแคล่ว และความรอบคอบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Jong (2012) ได้อธิบายความคิดสร้างสรรค์ว่ามีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำที่ต้องใช้เครื่องมือและความคิดที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการคิดริเริ่มที่มีคุณค่าสามารถเรียนรู้ได้ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะมีคุณลักษณะ สร้างแนวคิด

มากมาย ทดลองความคิดใหม่ๆ เชื่อมั่นในความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีจินตนาการที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Tracy (2013) ได้อธิบายถึงความคิดสร้างสรรค์ว่าจะทำให้คนสร้างความคิดที่ใหม่ ดีขึ้น เร็วขึ้นกว่าเดิมและมีความแตกต่าง นักคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติ เปลี่ยนความคิด เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงแนวคิดและพยายามทำสิ่งใหม่ เป็นลักษณะมีความยืดหยุ่นทางความคิดสร้างแนวคิดใหม่ๆ สิ่งสำคัญที่สุดของความคิดสร้างสรรค์คือการสร้างแนวคิดใหม่ ยิ่งมีแนวคิดมากเท่าไรก็จะมีแนวโน้มที่จะมีความคิดที่ถูกต้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Davies (2014) ที่ได้อธิบายถึงลักษณะของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงไว้ว่า มีความยืดหยุ่น (Flexibility) จะคิดถึงความเป็นไปได้และผลลัพธ์ที่หลากหลายในการแก้ปัญหาและความท้าทาย ความริเริ่มสูง (Highly original) ชอบคิดออกนอกกรอบ ชอบแสวงหาการริเริ่มและไม่ยอมแพ้ แรงจูงใจ (Motivated) มีแรงจูงใจอย่างมหาศาลในการทำสิ่งต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความคิดสร้างสรรค์ การจูงใจผู้อื่น และเป็นผู้จุดประกายสร้างแรงบันดาลใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบหลักคือ จินตนาการ (imagination) ความยืดหยุ่น (flexibility) และวิสัยทัศน์ (Vision) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gliddon (2006) ได้ทำการวิจัยเพื่อทำนายรูปแบบสมรรถนะผู้นำนวัตกรรม (Competency model for innovation leaders) ผลวิจัยสรุปว่าสมรรถนะผู้นำนวัตกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การระบุนวัตกรรม (Identifies Innovation) การระบุนวัตกรรมจะต้องนำสู่การค้นพบแนวคิดใหม่จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ต้องมีความสามารถในการยกระดับพลังของสมาชิกโดยใช้แรงจูงใจ ต้องสามารถระบุปัญหาส่งเสริมความคิด คิดเชิงเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นที่หนึ่ง ออกนอกกรอบ มีความยืดหยุ่น และสร้างแนวคิดใหม่ สอดคล้องกับการศึกษาของ Peffers (2013) ได้ทำการศึกษาเพื่อระบุถึงพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมโดยใช้เทคนิคการสืบเสาะแบบ Critical incident technique ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 4 พฤติกรรมหลัก คือ 1) การสร้างแนวคิด (Generating ideas) 2) การรับรู้ปัญหาหรือโอกาส (Recognizing problems or opportunities) 3) การแสวงหาแนวคิดจากภายนอกองค์กร (Acquiring ideas from sources external to the employee’s immediate work organization) และ 4) การส่งเสริมแนวคิดสู่คนอื่นในองค์กร (Promoting ideas to others within the work organization) ผลการวิจัยที่เป็นนี้เพราะความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองในทางที่เป็นประโยชน์ ทำให้ค้นพบวิธีการ แนวทาง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และสามารถเผชิญปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าและตัวชี้วัด สอดคล้องกับแนวคิดของ Sloane (2007), Deschamps (2008) และ George (2012) ที่ได้ให้คำแนะนำสำหรับการเป็นผู้นำนวัตกรรมว่าควรมีคุณลักษณะ มีความหลงใหลในนวัตกรรม (Be passionate) สอดคล้องกับแนวคิดของ Deschamps and Nelson (2014) ที่ได้อธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญว่าประกอบด้วย ความหลงใหลการเรียนรู้ (Passion for learning) ความหลงใหลนวัตกรรมและขยายสู่องค์กร (Passion for innovation and share it widely) และมีความมุ่งมั่น (Commitment) สอดคล้องกับแนวคิดของ Bradberry and Greaves (2009) อธิบายว่า สิ่งที่ทำให้คนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าแตกต่างจากคนอื่น คือ ฝังแน่นในสิ่งที่ทำ มองโลกในแง่ดี ทำตามเป้าหมายอย่างแน่วแน่ว่าจะบรรลุเป้าหมายได้ มีความตื่นเต้นกับแนวคิดในวันข้างหน้า มีความกระฉับกระเฉงสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Trudo (2010) ได้อธิบายถึงบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าว่ามีคุณลักษณะ ดังนี้ คือมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มุ่งเน้นทำในสิ่งสำคัญที่สุด และมีแผนและเป้าหมายที่ยืดหยุ่น กระตือรือร้นต่อความสำเร็จของผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Mzwimbi (2011) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าว่า มีเป้าหมายกับบางสิ่ง มีความมั่นคง มีความเพียร รักการเรียนรู้ ชอบเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ Hansen (2012) อธิบายถึงลักษณะนิสัยของบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าดังนี้ เป็นนักปฏิบัติและทำทุกวิถีทางเพื่อบรรลุความสำเร็จ กระตือรือร้น และตื่นเต้นกับเรื่องที่สนใจ มุ่งมั่นสู่สิ่งที่ดีที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Maiers and Sanvold (2013) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะมีลักษณะ มีทิศทางชัดเจน มีจุดเน้นชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ John (2016) ที่อธิบายว่า บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะเชื่อในตนเองหรือเชื่อในความคิดในการทำงานอย่างหนักเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด มีพลังในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ เมื่อมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งนั้น ๆ จะเกิดการมุ่งเน้นและใส่พลังในภารกิจหรือสิ่งนั้น ๆ มีความศรัทธา กระตือรือร้นในวิธีการและการใช้ชีวิต และรู้สึกตื่นเต้นเสมอเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จที่ต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Ballinger (2016) อธิบายว่าความปรารถนาอย่างแรงกล้าคือ อารมณ์และความรู้สึกอย่างแรงกล้าต่อสิ่งนั้นๆ มีความสำคัญต่อการใช้ชีวิตที่ดีกว่าเดิม ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเกิดจากค่านิยมและความเชื่อของตนเองซึ่งจะก่อให้เกิดเป้าหมายในชีวิต ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะมีคุณลักษณะ มุ่งเน้นในสิ่งที่ทำ รักเรียนรู้ มีความเพียร มีความตั้งใจ ผลวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะช่วยให้คนเกิดพลังจากภายในในการสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการนำสู่ความสำเร็จ นำสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม และเป็นพลังสำคัญในการผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จ

1.4 ด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีมและตัวชี้วัด สอดคล้องกับแนวคิดของ Deschamps (2008) อธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมที่สำคัญว่าประกอบด้วย ความสามารถใน

การสร้างและขับเคลื่อนทีม สอดคล้องกับแนวคิดของ Bagley (2014) ที่ได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำนวัตกรรมควรประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้คือ การเข้าใจความหลากหลาย มีส่วนร่วมในการสร้างแนวคิดใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Deschamps and Nelson (2014) ที่อธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าประกอบด้วย การสร้างและควบคุมทีม สอดคล้องกับแนวคิดของ Spahr (2014) อธิบายถึงลักษณะความเป็นผู้นำนวัตกรรมว่าประกอบด้วย ความไว้วางใจ ความสามารถในการสื่อสารในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การสร้างความไว้วางใจ บทบาทการเป็นผู้นำทีม การมีส่วนร่วม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุรีวรรณ จันพลา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหารมี 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม 2) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การสร้างเครือข่ายและการจัดการความรู้ 4) การกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม 5) การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในเป้าหมายด้านนวัตกรรม และ 6) การพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gliddon (2006) ได้ทำการวิจัยเพื่อทำนายรูปแบบสมรรถนะผู้นำนวัตกรรม (Competency model for innovation leaders) ผลวิจัยสรุปว่า สมรรถนะผู้นำนวัตกรรมที่สำคัญคือการนำกลุ่มและทีม การจัดการและมอบหมายงาน การจัดการความคาดหวัง ทำเป็นตัวอย่าง สร้างวัฒนธรรมความเชื่อถือวางใจกัน การตั้งเป้าหมายที่เชื่อมโยงเป้าหมายของทั้งองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Hay Group (2005) ศึกษาเรื่อง องค์กรนวัตกรรม : บทเรียนจากบริษัทยอดนิยมผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมเกิดจากระดับบน ผู้นำนวัตกรรมต้องมีทิศทางด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ และสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร ต้องส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการริเริ่ม การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานและการเป็นผู้สร้างความร่วมมือ มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการพัฒนาผู้อื่นและการมอบหมายงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Smith (2010) ทำการศึกษาเรื่ององค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม : กรณีศึกษาในองค์กรที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านบริบทองค์กรนวัตกรรม ปัจจัยและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องได้แก่ การมีบรรยากาศองค์กรแบบเปิด มีความเป็นทางการน้อย การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ส่งเสริมบรรยากาศที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผลวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ การสร้างและขับเคลื่อนทีมจะก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร รวมทั้งสร้างความสามัคคี เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

2. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 จากการศึกษา พบว่าสภาพปัจจุบันระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความกล้าหาญ การสร้างและขับเคลื่อนทีม และความคิดสร้างสรรค์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การสร้างและขับเคลื่อนทีม ความคิดสร้างสรรค์ ความปรารถนาอย่างแรงกล้า และความกล้าหาญ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความจำเป็นเพื่อที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ พยัต วุฒิรงค์ (2557) ที่อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่จะสามารถยกระดับการพัฒนาการศึกษาแบบก้าวกระโดดซึ่งเสมือนหนึ่งเป็นสะพานเชื่อมและนำพาองค์ความรู้อันมากมายมหาศาล สอดคล้องกับ Leslie (2009) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรภาคธุรกิจ องค์กรภาครัฐ และองค์กรทางการศึกษาต่างต้องการผู้นำ (Leader) ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ The Ken Blanchard Companies (2010) ที่อธิบายว่าผู้นำที่เข้มแข็งถือว่าเป็นหัวใจขององค์กร เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ นำกลยุทธ์และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า การพัฒนาผู้นำยังคงเป็นเรื่องท้าทายสำคัญขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ในอนาคต สอดคล้องกับ Raelin (2015) ที่กล่าวว่าองค์กรจำเป็นต้องหาวิธีการใหม่เพื่อนำสู่การมีภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ Saloner (2011) ที่กล่าวว่า โลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีใหม่ได้ถูกพัฒนาและนำมาใช้มากกว่าแต่ก่อน จึงมีความจำเป็นต้องจัดการศึกษาเพื่อให้ประชากรสามารถอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ โดยใช้การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหานี้ สอดคล้องกับ Hosmer (2008) ที่อธิบายว่าในยุคโลกาภิวัตน์ นวัตกรรม (Innovation) กลายมาเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโต ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและทรงคุณค่า สอดคล้องกับ Beswick (2015) ที่อธิบายว่า หลายองค์กรปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovation organization) เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่เพื่อการเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการและการแก้ปัญหาของผู้รับบริการ สอดคล้องกับ Tidd and Bessant (2014) ที่อธิบายว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการในการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าจากความคิด นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยคุณค่าที่เกิดจากนวัตกรรมนั้นอาจเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการแบบใหม่ หรือเกี่ยวกับการสร้างสรรค์คุณค่าทางสังคม นอกจากนั้นนวัตกรรมยังเกี่ยวกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความตั้งใจในการใช้ความรู้ในการสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญ

สำหรับนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการอยู่รอดและการเจริญเติบโต มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ องค์กรต้องมีความตระหนักในเรื่องนวัตกรรม ต้องรู้วิธีการเปลี่ยนแปลงที่จะสามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ สอดคล้องกับ Dawson and Andriopoulos (2014) ที่กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลง การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสำคัญต่อองค์กรในการรับเทคโนโลยีหรือเทคนิควิธีการใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ หรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสำเร็จขององค์กรระยะยาวขึ้นกับความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่าง กุญแจสำคัญในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้คือความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ การบริการหรือวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ขององค์กร นวัตกรรมเกิดจากกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และแนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับ Anderson and Costa (2010) ที่กล่าวว่า ความสามารถขององค์กรเพื่อจัดการให้เกิดศักยภาพด้านนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับ Deschamps and Nelson (2014) ที่กล่าวว่า ความล้มเหลวขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอาจเกิดจากการขาดการกำกับของผู้บริหาร ขาดความชัดเจนในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ขาดกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่ดี ล้มเหลวในการแยกแยะระหว่างวิทยาศาสตร์, วิศวกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ไม่กล้าเสี่ยงและไม่อดทนต่อความล้มเหลว และไม่ตั้งใจในการส่งเสริมนวัตกรรม สอดคล้องกับ Lyons (2011) และ George (2012) ที่อธิบายว่าองค์กรในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) ผู้ซึ่งรู้วิธีนำแนวคิดใหม่มาใช้เพื่อให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพและรับผิดชอบทุกส่วนขององค์กร และรับรู้ถึงความต้องการของตลาดและสังคมในอนาคต สอดคล้องกับ Horth and Buchner (2014) ที่กล่าวว่าผู้นำองค์กรต้องเรียนรู้ที่จะจัดการความท้าทาย สถานการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้ ต้องสร้างบรรยากาศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ระบบเชิงนวัตกรรม เครื่องมือและการคิดเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต สอดคล้องกับ Mubarak (2014), Marron and Cunniff (2014) และ Zenger and Folkman (2014) ที่กล่าวว่าผู้นำนวัตกรรมมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของทุกองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมและทีมนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้นำต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์และคิดเชิงนวัตกรรมในการปรับปรุงพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กร

2.2 ผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างและขับเคลื่อนทีม ความกล้าหาญและความปรารถนาอย่างแรงกล้า สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ สามารถอภิปราย

ผลรายองค์ประกอบ ดังนี้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ อารี พันธ์มณี (2545) ที่อธิบายถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ว่าช่วยให้บุคคลใช้ความสามารถของตนในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเองต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิทย์ มูลคำ (2547) ที่ได้อธิบายถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาในแนวทางแบบใหม่ สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ จำเป็นต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ คิดใหม่ ขยายขอบเขตความคิด สร้างสรรค์เพื่อให้ก่อเกิดนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่อย่างไม่หยุดยั้ง บุคคลจะต้องเรียนรู้เพื่อพยายามปรับสภาพหรือพัฒนาวิชาชีพอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อก้าวสู่อนาคต ทันโลกทันเหตุการณ์ ในการพัฒนาวิชาชีพหรือพัฒนาองค์กร จึงมีความจำเป็นจะต้องพึ่งคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hurlock (1995) ที่อธิบายถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ให้ความสนุก ความสุข และความพอใจแก่บุคคล มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพต่อบุคคลมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2545) อธิบายถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ว่าก่อให้เกิดคุณค่าในตนเอง ทำให้ผู้สร้างสรรค์มีความพึงพอใจ มีความสุข ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ สามารถเผชิญปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จ ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี ก่อให้เกิดความมั่นใจในตนเองและพร้อมที่จะสร้างสิ่งต่าง ๆ ด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม สอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมนั้นเป็นวิธีที่เหมาะสมและใช้ได้ดีวิธีหนึ่ง ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความมีคุณภาพสูงขึ้น สามารถให้บริการที่รวดเร็วขึ้นและช่วยสร้างความพึงพอใจโดยรวมให้แก่ลูกค้า โดยการให้บรรดาพนักงานได้ใช้ความพยายามร่วมมือประสานการทำงานและรับผิดชอบต่อกิจกรรมสำคัญในรูปแบบทีมงานแทนการทำงานแบบรายบุคคลอย่างเก่า สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557) อธิบายถึงความสำคัญของทีมงานว่า เหตุผลในการสร้างทีมขึ้นในองค์กรนั้นมีหลายประการ ไม่ว่าจะเพื่อเพิ่มผลผลิต การปรับลดโครงสร้างขององค์กรลง ความต้องการความยืดหยุ่นและการตัดสินใจที่รวดเร็ว ความหลากหลายในการทำงาน การปรับปรุงคุณภาพการทำงานและการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น การทำงานเป็นทีมช่วยทำให้เกิดการระดมความคิดและมุมมองที่กว้างขึ้น การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่สร้างความได้เปรียบขององค์กร นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังทำให้สมาชิกเกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำให้เกิดความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Brox (2015) อธิบายถึงการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมสามารถสร้างความแตกต่างระหว่าง

ความสำเร็จและความล้มเหลว องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมและจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ด้านความกล้าหาญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Tracy (2011) ที่อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นคุณภาพของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุด ความกล้าหาญทำให้ผู้นำเริ่มลงมือปฏิบัติ การเป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญสามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับ Voyer (2011) ได้อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลและเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกองค์กร ผู้นำสามารถแสดงความกล้าหาญในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น เมื่อเกิดวิกฤติด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผลกระทบเชิงลบจากภาวะเศรษฐกิจ การปรับโครงสร้างองค์กรและอื่น ๆ สอดคล้องกับ Taggart (2012) อธิบายไว้ว่าในตอนนี้เราอาศัยอยู่ในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนสูง เกิดความท้าทายอย่างมากในการรักษาสมดุลและการนำ ความกล้าหาญจะช่วยให้เกิดจุดมุ่งหมายและความปรารถนาอย่างแรงกล้าเกิดการมีส่วนร่วมและประสิทธิผลในงาน สอดคล้องกับ Tardanico (2013) อธิบายไว้ว่า ความกลัวส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรจำนวนมากอ่อนแอลง จึงทำให้เกิดการเรียกร้องหาผู้นำที่กล้าหาญ จากประวัติศาสตร์ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่กล้าหาญจะทำให้เกิดความก้าวหน้า รับความเสี่ยง และนำสู่การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Tobak (2015) ที่อธิบายไว้ว่า ความกล้าหาญเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ เกิดจากการเผชิญหน้าและการเอาชนะความกลัว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการในอนาคต ความกล้าหาญไม่ได้มีมาแต่กำเนิด สามารถพัฒนาได้จากประสบการณ์ ศักยภาพในการเอาชนะความกลัวและสร้างความกล้าหาญมีความเท่าเทียมกันภายในตัวคนทุกคน สอดคล้องกับ Dewey (2016) ที่อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นคุณธรรมที่สำคัญของผู้นำ ความกล้าหาญจะทำให้เกิดการพูดอย่างเปิดใจถึงปัญหาและความท้าทายขององค์กร ทุกคนมีความกล้าหาญอยู่ในตัวเอง หนทางที่จะช่วยสร้างความกล้าหาญก็คือ การจัดการบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้รู้สึกกลัวหรือทำให้ไม่สบายใจ ในฐานะผู้นำเมื่อความกล้าหาญเกิดขึ้นจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า สอดคล้องกับแนวคิดของ วาสิตา บุญสาธร (2556) อธิบายว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้คนมีพลังอย่างแรงกล้าจากภายใน และพร้อมที่จะก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Inamori (1995) อธิบายว่า ในบริบทขององค์กรและการทำงาน ความปรารถนาอย่างแรงกล้าจัดเป็นคุณลักษณะและขีดสมรรถนะสำคัญที่องค์กรทุกยุคทุกสมัยพึงประสงค์ เนื่องจากเป็นพลังสำคัญในการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ที่มุ่งหวัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Chang (2001) ผู้บริหารของ Richard Chang Associates ซึ่งมีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาบุคคลและองค์กรยาวนานกว่า 25 ปี อธิบายไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรหลายๆ แห่งเป็นผลมาจากพลังความคิดริเริ่มของพนักงาน ซึ่งมีที่มาจากแหล่งเดียวกัน คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Maiers and Sanvold (2013) ได้ยกคำกล่าว

ของ Ralph Waldo Emerson ที่ว่า “ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ทรงพลังที่สุดต่อการประสบความสำเร็จ เมื่อทำบางสิ่งด้วยจิตวิญญาณทั้งหมดของคุณ ไม่มีความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่โดยปราศจากความปรารถนาอย่างแรงกล้า” ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นสิ่งที่สำคัญในฐานะนักการศึกษาผู้นำทางการศึกษา และองค์กรทางการศึกษา ความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะแตกต่างกันตามช่วงเวลาและจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาและกระตุ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Sidana (2015) อธิบายว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าทำให้คนประสบความสำเร็จ เป็นความทะเยอทะยานเป็นความปรารถนาอย่างลึกซึ้งที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Blane (2015) อธิบายว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นเชื้อเพลิงในการขับเคลื่อนบุคคล ทำให้คนทำในสิ่งที่ปรารถนา แม้ว่าจะยังไม่ทราบถึงวิธีการก็ตาม สอดคล้องกับแนวคิดของ John (2016) อธิบายว่าบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะเชื่อในตนเองหรือเชื่อในความคิดในการทำงานอย่างหนักเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด มีพลังในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ เมื่อมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งนั้น ๆ จะเกิดการมุ่งเน้นและใส่พลังในภารกิจหรือสิ่งนั้น ๆ มีความศรัทธากระตือรือร้นในวิธีการและการใช้ชีวิต และรู้สึกตื่นเต้นเสมอเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จที่ต้องการ

3. การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ และทำการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมกับการนำมาใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้ 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และ 3) การอภิปรายกลุ่ม โดยการฝึกอบรมและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงจะมีกิจกรรมย่อย ได้แก่ กิจกรรมการบรรยาย (Lecture) การสอนงาน (Coaching) การให้คำปรึกษา (Mentoring) การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case study) การอภิปรายกลุ่ม (Discussion) การระดมความคิดเห็น (Brain storming) ซึ่งวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สอดคล้องกับความคิดเห็นของ วิเชียร วิทยอุดม (2548) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ต้องเรียนรู้หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำให้มีโอกาสฝึกมาก ๆ และเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับ ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ต้องทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและประสบการณ์ที่เกิดจากการได้ปฏิบัติจริง เช่น ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน การเรียนรู้จากคนอื่นจากความผิดพลาดของตนเองและจากการฝึกอบรม เป็นต้น สอดคล้องกับความคิดเห็นของกวี วงศ์พุฒ (2550) ที่ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเองซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ 1. การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) 2. การศึกษา (Study) 3. การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned experience) สอดคล้องกับความคิดเห็นของ McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับ

การพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job) การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากการฝึกอบรม สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Wentling (1992) ได้อธิบายวิธีการพัฒนาถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธี ได้แก่ การนำเสนอโดยวิทยากร การอภิปรายในกลุ่ม การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง การทัศนศึกษา สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Truelove (1992) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว การเรียนรู้แบบกลุ่ม สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Wills (1993) ได้เสนอวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้ การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Bolam (1994) อธิบายว่า โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาผู้บริหารมักจะกระทำ 2 ลักษณะ ดังนี้ 1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management education) เป็นหลักสูตรระยะยาวที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจการบริหารเป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง 2. การฝึกอบรมเพื่อการจัดการ (Management training) เป็นหลักสูตรระยะสั้นที่มุ่งการปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการบริหารและการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการกระทำ (Action oriented training) หลักสูตรลักษณะที่สองนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ DuBrin (1995) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา สอดคล้องกับความคิดเห็นของ DuBrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษาประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through education experience and mentoring) สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Sims (2006) กล่าวถึงวิธีการเพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็น 1. การฝึกสอน (Coaching) 2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) คือ การที่ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าหรือผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนก หรือฝ่ายเดียวกัน 3. การให้คำปรึกษา (Counseling) สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Mankin (2009) ได้อธิบายถึงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ว่าสามารถทำโดยการฝึกอบรมที่มีหลายวิธี ได้แก่ 1. การบรรยาย (Lecture) 2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) 3. การระดมสมอง (Brainstorming) 4. การอภิปราย (Discussion) 5. การใช้กรณีศึกษา (Case study) 6. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) 7. การศึกษาดูงาน (Observation) สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกจากผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ 1) การศึกษาดูงาน 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ

และ 3) การระดมความคิดเห็น ส่วนวิธีการพัฒนาที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเพิ่มเติม คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการฝึกทำ SWOT Analysis สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย ผลวิจัยพบว่า หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัยควรมีลักษณะเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยวิทยากรบรรยายความรู้ แบ่งกลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การวิเคราะห์จากกรณีตัวอย่าง การลงมือปฏิบัติจริง และฝึกอบรมให้เห็นสถานการณ์จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญมี ก่อบุญ (2553) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 10 วิธีคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis การพัฒนาจิต และการศึกษาด้วยตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน ใช้วิธีการฝึกอบรม โดยใช้การบรรยาย กรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง เกมการบริหาร การแสดงบทบาทสมมติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วิธีการพัฒนาได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การปฏิบัติจริง

4. การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

4.1 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหากิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม 5) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม สามารถอภิปรายได้ว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการออกแบบอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุผลในการพัฒนาภาวะผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธำรง บัวศรี (2542) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรมออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้ 1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational goals and policies) 2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims) 3. รูปแบบ และ

โครงสร้างหลักสูตร (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) สอดคล้องกับแนวคิดของ สุมิตรา พงศธร (2550) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning activities) สอดคล้องกับแนวคิดของ Charney and Conway (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาไว้ว่ามีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้ 1. หลักการของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เป้าหมายของโปรแกรม 4. คุณสมบัติของโปรแกรม 5. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม 6. เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม 7. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 8. การประเมินผลโปรแกรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหากิจกรรม 4. กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา 5. การวัดและประเมินโปรแกรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy (2010) อธิบายถึงกิจกรรมการฝึกอบรมว่ามีขั้นตอนดังนี้ 1. การกำหนดเป้าหมาย (Purpose) และวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning objectives) ของโครงการฝึกอบรม 2. การกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม 3. การกำหนดผู้ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม หรือการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม 4. การพัฒนาแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับโครงการฝึกอบรม คือการกำหนดเนื้อหาสาระของโครงการฝึกอบรม 5. การคัดเลือกผู้ให้การฝึกอบรม (วิทยากร) ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าว 6. การจัดเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ สถานที่ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับโครงการฝึกอบรม 7. การวางแผนการประเมินผลการฝึกอบรม 8. การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้ 9. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม 10. การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมครั้งต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Dyer and others (2013) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้ 1. หลักการของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เป้าหมายของโปรแกรม 4. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม 5. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 6. การประเมินผลโปรแกรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทูล อภัยโส

(2557) ทำการวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครพนม ผลวิจัยพบว่า โปรแกรมประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ หลักการ คำชี้แจง ชื่อโปรแกรม ที่มาและความสำคัญ จุดมุ่งหมายของโปรแกรม แนวคิด ทฤษฎีและเนื้อหา แนวทางการวัดและประเมินผลโปรแกรม

4.2 การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คู่มือการใช้โปรแกรม และชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ที่ผลเป็นเช่นนี้เพราะโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คู่มือการใช้โปรแกรมและชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและสามารถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Bernick (2005) และ Fisher (2005) ได้นำเสนอแนวคิดการใช้โปรแกรมฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจะต้องจัดโปรแกรมพัฒนาในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับและความมุ่งหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ตามลักษณะและประเภทของโปรแกรมพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes and Posner (2007) ได้เสนอแนวคิดว่าโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถเป็นกระจกส่องสะท้อน (Looking glass) การพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรต่างๆ เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองด้วยความรอบคอบในการเผชิญกับความจริงโดยการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมและการกระทำของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมและได้รับการป้อนกลับจากการเรียนรู้ด้วยการจำลองงานและสถานการณ์ที่มีความท้าทายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (2012) ได้กล่าวถึงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development program) ว่าเป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์อิทธิพล การจูงใจและการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive communication) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งและโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม และการชักนำ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมีลักษณะที่พิเศษตามความต้องการนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะทักษะภาวะให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการพัฒนาผู้นำในองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิสา ฮวดศรี (2556) ทำการวิจัยเรื่อง

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลวิจัยพบว่าโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ เป็นโปรแกรมที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้พร้อมกับการนำสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของพิทูล อภัยโส (2557) ที่ทำการวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลวิจัยพบว่าโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าโปรแกรมมีความเหมาะสม/

ความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลวิจัยพบว่า การตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญช่วย สายราม (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน ผลวิจัยพบว่า การประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องและด้านความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

5. การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นไปใช้

ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.1 ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า และด้านความกล้าหาญ ส่วนระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านความกล้าหาญ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า และด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม แสดงให้เห็นว่าหลังได้รับการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่ผลเป็นเช่นนี้เนื่องจากก่อนเข้ารับการพัฒนา ผู้บริหารยังขาดความรู้ ความเข้าใจและวิธีปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตลอดจนยังไม่เห็นความสำคัญจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมากนัก และไม่สามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2556) ที่กล่าวว่า

การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมจะส่งผลดีต่อประเทศชาติและผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและประเทศชาติในระยะยาวแล้วยังส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและประเทศชาติอย่างต่อเนื่องด้วย ดังนั้น ประเทศไทยจะต้องเร่งสร้างผู้นำด้านนวัตกรรมในทุกระดับ ทุกมิติของสังคม สร้างกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมทั้งระบบเพื่อจะได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อประเทศชาติ ชุมชน สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง สอดคล้องกับแนวคิดของ Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle (2011) ที่ให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาคือปัจจัยการจัดการที่เน้นบทบาทสำคัญของนวัตกรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Boerner and others (2007) ที่อธิบายว่า การเรียนรู้ขององค์กร การจัดการทรัพยากรและภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพองค์กรโดยมีคุณลักษณะเด่นในเรื่องการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2557) ที่พบว่า ปัจจุบันพบว่าการบริหารงานในสถานศึกษายังขาดกระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัยมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นหลังการทดลองฝึกอบรม และความคงทนฝึกอบรมหลังการทดลองผ่านไปแล้ว 6 เดือน ภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัยมีภาวะผู้นำสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ตวัญจ์ลักษณ์ พวงนิล (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลวิจัยพบว่า ผลการประเมินหลังการทดลองโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกประเภทสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิสา ฮวดศรี (2556) ทำการวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่าก่อนการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานของ เชษฐา ค้าคล่อง (2557) ทำการวิจัยเรื่อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่น พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญช่วย สายราม (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.2 ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมินทำการประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้ประเมิน 2 ฝ่าย ได้แก่ 1) กลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่ และ 2) กลุ่มครูหัวหน้างานวิชาการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่ ร่วมกันประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามองค์ประกอบหลักของการประเมิน พบว่า กลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระดับผลลัพธ์ ระดับพฤติกรรม ระดับการเรียนรู้ และระดับปฏิกิริยา กลุ่มครูหัวหน้างานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระดับปฏิกิริยา ระดับผลลัพธ์ ระดับพฤติกรรม และระดับการเรียนรู้ สาเหตุที่ผลวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะกลุ่มผู้ประเมินต่างเห็นความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทุกฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องกับ Leslie (2009) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรภาคธุรกิจ องค์กรภาครัฐ และองค์กรทางการศึกษาต่างต้องการผู้นำ (Leader) ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ The Ken Blanchard Companies (2010) ที่อธิบายว่าผู้นำที่เข้มแข็งถือว่าเป็นหัวใจขององค์กร เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ นำกลยุทธ์และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า การพัฒนาผู้นำยังคงเป็นเรื่องท้าทายสำคัญขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ในอนาคต สอดคล้องกับ Raelin (2015) ที่กล่าวว่าองค์กรจำเป็นต้องหาวิธีการใหม่เพื่อนำสู่การมีภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ Saloner (2011) ที่กล่าวว่า โลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีใหม่ได้ถูกพัฒนาและนำมาใช้มากกว่าแต่ก่อน จึงมีความจำเป็นต้องจัดการศึกษาเพื่อให้ประชากรสามารถอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ โดยใช้การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหานี้ สอดคล้องกับ Hosmer (2008) ที่อธิบายว่าในยุคโลกาภิวัตน์ นวัตกรรม (Innovation) กลายมาเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโต ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและทรงคุณค่า สอดคล้องกับ Beswick (2015) ที่อธิบายว่า หลายองค์กรปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovation

organization) เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่เพื่อการเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการและการแก้ปัญหาของผู้รับบริการ สอดคล้องกับ Anderson and Costa (2010) ที่กล่าวว่า ความสามารถขององค์กรเพื่อจัดการให้เกิดศักยภาพด้านนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับ Lyons (2011) และ George (2012) ที่อธิบายว่า องค์กรในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) ผู้ซึ่งรู้วิธีนำแนวคิดใหม่มาใช้เพื่อให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพและรับผิดชอบทุกส่วนขององค์กร และรับรู้ถึงความต้องการของตลาดและสังคมในอนาคต สอดคล้องกับ Horth and Buchner (2014) ที่กล่าวว่า ผู้นำองค์กรต้องเรียนรู้ที่จะจัดการความท้าทาย สถานการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้ ต้องสร้างบรรยากาศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ระบบเชิงนวัตกรรม เครื่องมือและการคิดเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เชษฐา ค้าคล่อง (2557) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่น พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ตามลำดับ ผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับมากที่สุด รองผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับมากและครูหัวหน้างานวิชาการ ระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญช่วย สายราม (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน ผลการประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยกลุ่มผู้ประเมิน3 กลุ่มโดยทำการประเมิน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิกิริยา ระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม ระดับผลลัพธ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

5.3 การประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา ด้านการพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม และด้านการติดตามผลหลังการพัฒนา สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ผ่านการยืนยันความเหมาะสม

จากผู้ทรงคุณวุฒิ มีองค์ประกอบและขั้นตอนการพัฒนาที่เหมาะสม ชัดเจน ส่งผลให้การพัฒนาตามโปรแกรมบรรลุเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจต่อผู้เข้ารับการพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของ Bernick (2005) และ Fisher (2005) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การใช้โปรแกรมฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จะต้องจัดโปรแกรมพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับและความมุ่งหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ตามลักษณะและประเภทของโปรแกรมพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes and Posner (2007) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The leadership challenge) โดยได้นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์เพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำ โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1. ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ 2. กระตุ้นการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 3. การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก 4. ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ และ 5. กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถเป็นกระจกส่องสะท้อนการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (2012) ได้กล่าวถึงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development program) ว่าโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมีลักษณะที่พิเศษตามความต้องการนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการพัฒนาผู้นำในองค์การ เช่นความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาดและต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เชษฐา ค้าคล่อง (2557) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พร พิมพ์เกาะ

(2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญช่วย สายราม (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จากการผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยอาศัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์แนวคิด วิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่จะเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อีกทั้งยังต้องบริหารเวลาในการเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมให้สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างของโปรแกรม เนื่องจากการพัฒนาตามโปรแกรมจะมีลักษณะต่อเนื่องและเป็นระบบ ดังนั้นจึงควรให้ความเอาใส่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามโปรแกรมที่กำหนดไว้

1.1.2 การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ควรนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพที่หลากหลาย มาผสมผสานและบูรณาการให้เหมาะสมกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ และก้าวทันการเปลี่ยนของสังคมโลก ควรเน้นรูปแบบ

การพัฒนาที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรใช้เพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ในการพัฒนา

1.1.3 การประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ควรให้มีกลุ่มผู้ประเมินที่หลากหลายและเพียงพอเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ

1.2 สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.1 ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีบทบาทในการมีส่วนร่วม ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องตระหนักและเห็นความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และบูรณาการสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

1.2.2 ผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำกับ ดูแล และติดตามผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรแกรมอย่างใกล้ชิด โดยให้ความสำคัญต่อผลของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

1.2.3 การเลือกวิทยากรในการอบรมตามโปรแกรม ควรเลือกวิทยากรที่มี ความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญตามประเด็นของการอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

1.3 สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด

1.3.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร สำหรับใช้ในการดำเนินการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนอย่างทั่วถึงทุกเขตพื้นที่

1.3.3 สำนักพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยพัฒนาควรนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนก่อนให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และตำแหน่งบริหารอื่นๆในสังกัด

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สำหรับตำแหน่งอื่น

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในรูปแบบอื่น

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ ในเชิงระบบควบคู่กับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นนำเสนอกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนกอร สมปราชญ์. (2559). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.* ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.

กวี วงศ์พุฒ. (2550). *ภาวะผู้นำ.* พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บี. เค. อินเตอร์ปริ้นท์.

กองทุนพัฒนานวัตกรรม. (2547*). กองทุนพัฒนานวัตกรรมการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมใน ภาคเอกชน : เอกสารหมายเลข 1.* กรุงเทพฯ : กองทุนพัฒนานวัตกรรม.

กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

กิตติ พัชรวิชญ์. (2540). *การจัดการกระบวนการเรียนการสอนสำหรับผู้ใหญ่.* กรุงเทพฯ : ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กิตติ พัชรวิชญ์. (2544). *“การฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักสูตร การเรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรม เล่ม 2 หน่วยที่ 10.* นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.

กุลธน ธนาพงศธร. (2540). *การพัฒนาบุคลากร.* นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงสร้างสรรค์.* กรุงเทพฯ : ซัคเซสมีเดีย.

จุรีวรรณ จันพลา. (2557). *การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร.* วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ชนิสา ฮวดศรี. (2556). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2546). *การผลิตชุดการเรียนอิเล็กทรอนิกส์.* กรุงเทพฯ : เอมพันธ์.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย : Contemporary Leadership. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2550). *คู่มือนักฝึกอบรมอาชีพ : การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิผล.* กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

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

เชษฐา ค้าคล่อง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ตวัญจ์ลักษณ์ พวงนิล. (2555). *โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2556). *ผู้นำทีมงาน ด้านนวัตกรรม (INNOVATION LEADERSHIP TEAM).* [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.uptraining.co.th/index.php/knowledge-2/441-innovation-leadership-team.html. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 มีนาคม 2559].

ทิศนา แขมมณี. (2545). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน.* กรุงเทพฯ : นิชินแอดเวอร์ไทซิ่ง กรุ๊ป.

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

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. (2549). *108 แบรนด์แห่งองค์กรนวัตกรรม.* กรุงเทพฯ : เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.

ธีระ รุญเจริญ. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย.* วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นารินี แสงสุข. (2551). *การพัฒนากระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง.* วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2543). *นวัตกรรมการศึกษา.* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อาร์.เอส พริ้นติ้ง.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น.* พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญช่วย สายราม. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. (2545). *ความคิดสร้างสรรค์ : พรสวรรค์ที่พัฒนาได้*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ.

พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

พยัต วุฒิรงค์. (2557). *การจัดการนวัตกรรม : ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ : วี.พริ้นท์.

พิทูล อภัยโส. (2557). *โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครพนม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

มานิต ศุทธสกุล. (2549). *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 4(2), 97-100.

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รัชนี กัลยาวินัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล. (2545). *การวิเคราะห์และออกแบบระบบคอมพิวเตอร์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

วาสิตา บุญสาธร. (2556). การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเพื่อนำประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์ สถาบันพัฒนศาสตร์*, 7(1), 309-335.

วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำฉบับก้าวล้ำยุค*. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

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

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธิ์.

ศศิกาญจน์ ทวิสุวรรณ. (2545). *รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมการศึกษานอกระบบในประมวลสาระชุดวิชาการศึกษานอกระบบ หน่วยที่ 7-10*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *การวิเคราะห์พหุระดับ : Muti-level Analysis*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2553). *เอกสารประกอบการฝึกอบรมเรื่อง "การบริหารการฝึกอบรม" การฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม.* กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมคิด บางโม. (2547). *การฝึกอบรมและการประชุม.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จูนพับลิชชิ่ง.

สมยศ มีแจ้ง. (2552). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. *วารสารดุสิตธานี,* 3(1), 48-59.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *รายงานประจำปี 2559 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.* กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง "นโยบายฝึกอบรม".* กรุงเทพฯ : กองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). *การสร้างทีมงาน.* กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.

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

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2557). *ผลการตรวจประเมินคุณภาพภายนอก*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.onesqa.or.th/Onesqa/th/home/index.php [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 มีนาคม 2559].

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙.* กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

สุกิตติ เอื้อมหเจริญ. (2547). *จุดกำเนิดของนวัตกรรม.* [ออนไลน์]. ได้จาก : http://drkik.blogspot.com/ [สืบค้นเมื่อ วันที่ 5 ตุลาคม 2559].

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.* กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.

สุธินี ฤกษ์ขำ. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและการประยุกต์.* กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุมิตรา พงศธร. (2550). สรุปเรื่องของหลักสูตร. *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 2(79), 15–23.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุวิทย์ มูลคำ. (2547). *กลยุทธ์การสอนคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

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

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อรุณ รักธรรม. (2548). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์.

อารี พันธ์มณี. (2545). *ความคิดสร้างสรรค์กับการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : คอมแพ็คปรินซ์.

อารี พันธ์มณี. (2547). *ฝึกคิดให้เป็น คิดให้สร้างสรรค์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ใยไหม.

อุ่นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

Aamodt, M.G. (2007). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. 5th ed. Belmomt, CA : Thomson.

Ailin, M. and P. Lindgren. (2008). Innovation Leadership in Danish SMEs. In Management of Innovation and Technology, ICMIT 2008. *IEEE International Conference on 21-24 September 2008*, pp. 98-103.

Alkin, M.C. (1992). *Encyclopedia of educational research*. 6th ed. New York : Macmillan.

Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context*. US : Westview Press.

Anderson, N. and A.C. Costa. (2010). *Innovation and Knowledge Management*. London : SAGE.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice : Improving Performance Through Reward*. 3rd ed. Great Britain : Kogan Page Limited.

Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : SAGE.

Bagley, R.O. (2014). *The 10 Traits Of Great Innovators*. [online]. available from : http://www.forbes.com/sites/rebeccabagley/2014/01/15/the-10-traits-of-great-innovators.html. [accessed 9 March 2016].

Ballinger, S. (2016). *10 Characteristics of a Passionate Person*. [online] available from : https://hubpages.com/business/10-Characteristics-Of-Passionate-People.htm. [accesses 23 April 2017].

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

Barratt, C. (2014). *How to Develop a Training Program on the Job*. [online]. available from : http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job.html. [accessed 12 January 2013].

Bass, B.J. and B.J. Avolio. (*1990*). *Transformational Leadership development*. Palo Algo, CA : Consulting Psychologists.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.

Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpractick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27, 341-347.

Baumgartner, J. (2012). *What is Innovative Leadership?*. [online]. available from : http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/what-is-innovative-leadership/. [accessed 9 March 2016].

Beadberry, E. and J. Greaves. (2009). *Emotional Intelligence 2.0.* USA : Talent Smart.

Bennett, T. (2013). *The Power of Storytelling.* Utah : Sound Concepts.

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

Beswick, C. (2015). *Innovative Leadership Styles*. [online]. available from : http://thefutureshapers.com/innovative-leadership-styles/. [accessed 23 March 2016].

Biech, E. (2007). *Thriving Through Change: A Leader's Practical Guide to Change Mastery.* Baltimore, MD : Victor Graphic.

Blanchard, K., Zigarim, P. and D. Zigarim. (2000). *Leadership and the One Minute Manager:Increasing effectiveness through situational leadership*. New York : HarperCollins.

Blane, H. (2015). *Four Traits of Passionate People*. [online]. available from : http://clarisconsulting.net/four-traits-of-passionate-people.html. [accessed 24 February 2017].

Blume, B.D. and others (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.

Bober, C.F. and K.R. Bartlett. (2004). The utilization of training program evaluation in corporate universities. *Human Resource Development*, 36(4), 363-383.

Boerner, S. and others. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *J Leaderh Org Stud*, 13(3), 15-26.

Bolam, R. (1994). *Administrative preparation : In Service. In T. Husen and T.N. Postlethwaite (Ed) The International Encyclopedia of Educational Research.* 2nd ed. Oxford : Pergamon.

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

Bradberry, T. and J. Greaves. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego, CA : Talent Smart.

Brox, J. (2015). *4 Essential Characteristics of a Successful Team*. [online] : available from : http://www.refreshleadership.com/index.php/2015/08/4-essential-characteristics-successful-team/. [accessed 30 March 2017].

Chang, R.Y. (2001). *The Passion Plan*. USA : Jossey-Bass.

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

Cook, S. (2009). *Building a High-Performance Team*. United Kingdom : IT Governance.

Csikszentmihalyi, M. (2013). Creativity : The Psychology of Discovery and Invention. New York : HarperCollins.

Daskal, L. (2013). *Thoughts Spoken From the Heart: Over 500 thoughts that bring meaning to your life*. US : Lead From Within Publishing.

Davenport, B. (2016). *Signs of Emotional Abuse: How to Recognize the Patterns of Narcissism, Manipulation, and Control in Your Love Relationship*. New York : BOLD LIVING PRESS.

Davies, M. (2014). *10 Characteristics of Highly Creative People*. [online]. available from : http://www.eatlivelife.com/2014/03/29/10-characteristics-of-highly-creative-people.html. [accessed 16 March 2017].

Dawson, P. and C. Andriopoulos. (2014). *Managing Change, Creativity & Innovation*. 2nd ed. London : Sage.

De Bono, E. (1970). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. New York : Harper & Row.

Delahaye, B.L. (2005). *Human Resource Development : Adult Learning and Knowledge Management*. Milton : John Wiley & Sons Australia.

Deschamps, J. (2008). *Innovation Leader : How Senior Executives Stimulate, Steer and Sustain Innovation*. England : John Wiley & Sons.

Deschamps, J. and B. Nelson. (2014). *Innovation Governance : How Top Management Organizes and Mobilizes for Innovation*. USA : John Wiley & Sons.

Dessler, G. (2002). *A frame for human resource management*. 2nd ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Dewey, K. (2016). *Courage : The enduring characteristic of great leaders*. [online]. available from: http://www.sbnonline.com/article/courage-enduring-characteristic-great-leaders. [accessed 12 March 2017].

Dickerson, D. (2012). *Great Leaders Wanted!: Become the Leader You Want to Be--And Your Company, Business and Community Need You to Be*. PA : Executive Books.

DoDEA. (2014). *Instructional Leadership : Self-Assessment and Reflection Continuum*. [online]. available from : https://content.dodea.edu/teach_learn/professional_development/21/docs/principals/self_assessment/self_assessment_instructional_leadership.pdf. [accessed 25 June 2017].

Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York : Harper.

Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York : Harper Business.

DuBrin, A.J. (1995). *Leadership : Research, Practices, and Skills*. Boston : Houghton.

DuBrin, A.J. (2004). *Leadership Research Finding, Practice, and Skills*. New York : Houghton Mifflin.

DuBrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Canada : South Western, Cengage Learning.

DuBrin, A.J. (2012). *Essentials of Management*. 9th ed. Canada: Nelson Education.

Dyer, J.W.G. and others. (2013). *Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance*. 5th ed. USA : John Wiley & Sons.

Edmonson, R. (2013). *Questions Within a Man's Journey: A Men's Bible Study*. New York : CreateSpace Independent Publishing Platform.

Eisenhardt, K.M. and S.L. Brown. (1999). Patching : Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. *Harvard Business Review*, 77(3), 72-82.

ETUCE. (2012). *School Leadership in Europe: issues, challenges and opportunities*. Brussels : Trade Union Committee for Education.

Fisher, J.G. (2005). *How to Run Successful Employee Incentive Schemes*. London : Kogan.

Fitz-Enz, J. (2010). *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investment*. New York : American Management Association.

Gardner, H. (1995). *Leading Minds*. New York : Basic Book.

Gautam, S. (2012). *Creativity Components*. [online]. available from : http://www.creativitypost.com/psychology/creativity_components. [accessed 5 March 2017].

Gebauer, J. and others. (2008). *Closing the Engagement Gap: How Great Companies Unlock Employee Potential for Superior Results*. New York : Penguin.

George, B. (2012). *Developing Innovative Leaders*. [online]. available from : http://www.billgeorge.org/page/developing-innovative-leaders1. [accessed 9 March 2016].

Gilley, J.W. and others. (2002). *Principles of Human Resource Development*. 2nd ed. Cambridge, MA : Basic Books.

Gliddon, D.G. (2006). *FORECASTING A COMPETENCY MODEL FOR INNOVATION LEADERS USING A MODIFIED DELPHI TECHNIQUE*. Ph.D. Thesis, Pennsylvania State University.

Goldberg, L.R. (1990). An alternative “description of personality: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.

Goldstein, I.L. (1993). *Training on Organizations : Need Assessment Development and Evaluation*. 3rd ed. Pacific Grove, CA : Brooks.

Guilford, J.P. (1967). *The Nature of Human Intelligence.* New York : McGraw Hill.

Hamade, M. (2015). *5 Characteristics of Good Team-Building Activities*. [online]. available from : http://www.markhamade.com/5-characteristics-of-good-team-building-activities.html. [accessed 4 March 2017].

Hansen, S. (2012). *10 Habits of Passionate People That You Can Adopt As Well*. [online]. available from : http://www.lifehack.org/articles/communication/10-habits-passionate-people-that-you-can-easily-take.html. [accessed 12 March 2017].

Hay Group. (2005). The Innovative Organization: Lessons Learned from Most Admired Companies. New York : Hay Insight Selection.

Hersey, P. and K.H. Blanchard. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 6th ed. New Jersey : Prentice Hall.

Hill, L.A. (2016). *Is this what it takes to be an innovative leader?*. [online]. available from: https://www.weforum.org/agenda/2016/01/is-this-what-it-takes-to-be-an-innovative-leader/. [accessed 16 March 2016].

Hogg, B. (2015). *Leadership Development: 5 Special Qualities Shared By Courageous Leaders*. [online]. available from : http://www.billhogg.ca/2015/12/5-special-qualities-shared-by-courageous-leaders.html. [accessed 10 March 2017].

Holton III, E.F. (2005). Holton's evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 37-54.

Holton III, E.F. and S. Naquin. (2005). A critical analysis of HRD evaluation models from a decision-making perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 257-280.

Horng, E. and S. Loeb. (2010). New Thinking About Instructional Leadership. *Kappan*, 92(3), 66-69.

Horth, D.M. and D. Buchner. (2014). *Innovation Leadership How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. New York : Center for Creative Leadership.

Horth, D.M. and J. Vehar. (2014). *Becoming a Leader Who Fosters Innovation*. New York : Center for Creative Leadership

Hosmer, C. (2008). Leadership and Innovation. *BizEd*, 1, 37-47.

Hsiao, H.C. and J.C. Chang. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Educ. Rev*, 12, 621-631.

Hudson, P. (2015). *5 Traits Creative People Have That Most People Will Never Understand*. [online]. available from : http://elitedaily.com/life/culture/people-understand-creative-people/929580. [accessed 6 March 2017].

Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and G.J. Curphy. (2006). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York : McGrae-Hill/Irwin.

Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and G.J. Curphy. (2009). *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*. 6th ed. New York : McGraw-Hill.

Hurlock, E. (1995). *Child development*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.

Huszczo, G. (2011). *Tools for Team Leadership: Delivering the X-Factor in Team Excellence*. Boston London : DAVIES-BLACK.

Hutchins, H.M. (2009). In the trainer's voice: A study of training transfer practices. *Performance Improvement Quarterly*, 3(2), 69-93.

Inamori, K. (1995). *A Passion for success: Practical, Inspiration, and spiritual insight from Japan's Leading Entrepreneur*. New York : McGraw-Hill.

Ivancenich, J.M., and others. (2008). *Organizational behavior and management*. 8th ed. Boston : McGraw-Hill.

Janssen, J. (2003). *The Team Captain's Leadership Manual*. USA : Winning the Mental Game.

Jimenez-Jimenez, D. and R. Sanz-Valle. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *J Bus Res*, 64(4), 408-417.

John, E. (2015). *Courageous People Personality Traits and Characteristics*. [online]. available from: http://ejikeinfo.com/blog/ courageous-people-personality-traits-and-characteristics.htm. [accessed 5 April 2017].

John, E. (2016). *Passionate people personality traits and characteristics*. [online]. available from: http://ejikeinfo.com/blog/passionate-people-personality-traits-and-characteristics.html. [accessed 15 March 2017].

Johnson, J.D. and others. (1997). Testing Two Contrasting Structural Models of Innovativeness in a Contractual Network. *Human Communication Research*, 24(2), 320-348.

Jong, J.P.J., and D.N. Den Hartog. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.

Jong, T.D. (2012). *Top Ten Creative Leadership Attributes any 21st Century Organization needs to Survive*. [online]. available from : http://www.creativeinnovationglobal.com.au/2012/09/top-ten-creative-leadership-attributes-any-21st-century-organisation-needs-to-survive. [accessed 16 March 2017].

Junttila, H. (2013). *Find Your Passion: 25 Questions You Must Ask Yourself.* USA : Amazon Digital Services.

Kanaya, T. and others. (2005). Factors Influencing Outcomes From A Technology-Focused Professional Development Program. *Journal of Research on Technology in Education*, 37(3), 313-329.

Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.

Katzenbach, J.R. and Z. Khan. (2010). *Leading Outside The Lines : How to Mobilize the Informal Organization, Energize Your Team, and Get Better Results*. USA : Jossey-Bass.

Kay, M. (2015). *Leadership Skills #2: Great Leaders Ignite Passion*. [online]. available from : https://aboutleaders.com/leadership-skills-2-great-leaders-ignite-passion.html. [accessed 4 March 2017].

Kaysers, T. (2011). *Building Team Power: How to Unleash the Collaborative Genius of Teams for Increased Engagement, Productivity and Results*. 2nd ed. USA : McGraw Hill.

Kho, E.C. (2001). An Evaluation Study of the Effectiveness of a United States Based Global Leadership Development Program. *Dissertation Abstracts International*, 52(14), 264-A.

Kidder, R.M. and M. Bracy. (2001). *Moral Courage A White Paper*. Camden, MA : Institute for Global Ethics.

King, L. (2004). *Test Your Creative Thinking : Enchance Your Lateral Thinking; Learn to Think Outside the Box*. London : Kogan Page.

Kizlik, B. (2012). *How to Write Learning Objectives that Meet Demanding Behavioral Criteria*. [online]. available from : http://www.adprima.com/objectives.htm. [accessed 6 March 2017].

Koontz, H. and H. Weihrich. (2009). *Essentials of Management*. 8th ed. New Delhi : Tata McGraw-Hill.

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2006). *Leadership Practices Inventory*. 3rd ed. Pfeiffer, San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2007). *The Leadership Challenge.* United States of America : Jossey-Bass.

Krejcie, R.V. and D.W. *Morgan*. (*1970*). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.

Lachman, V.D. (2007). Moral courage: a virtue in need of development?. *Ethics law and Policy*, 16(2), 131-133.

Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN : ASTD Press.

Leslie, J.B. (2009). *The leadership Gap*. US : Center for Creative Leadership.

Luecke, R. and R. Katz. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston : Harvard Business School Press.

Lyons, R. (2011). *Paths to Innovative Leadership*. *BizEd magazine*, 10(2), 32-38.

Maiers, A. and A. Sandvold. (2013). *Passion-Driven Classroom, The: A Framework for Teaching and Learning*. New York : Routledge.

Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. New York : Oxford University Press.

Marron, J.M. and D. Cunniff. (2014). *What Is An Innovative Educational Leader?*. *Contemporary Issues In Education Research–Second Quarter*, 7(2), 145-150.

McCauley, C.D. (1986). *Developmental Experiences in Managerial Work : A Literature Review*. North Carolina : Center for Creative Leadership.

McCauley, C.D. and others. (1998). *The Center of Creative Leadership : Handbook of Leadership Development*. San Francisco : Jossey Bass.

McLean, G.N. (2006). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

Middlewood, G. and A. Debenham. (2010). *43 Team-Building Activities for Key Stage 1.* United Kingdom State : Brilliant Publications.

Mondy, R.W. (2010). *Human Resource Management*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.

Mubarak, E. (2014). Innovative leaders and its effects on organization's performance. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 11(5), 1403-1405.

Mumford, M.D. and others. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

Murdoch, L.P. (2015). *Innovative Behavior in Local Government: Exploring the Impact of Organizational Learning Capacity, Authentic Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Intrinsic Motivation*. Ph.D. Thesis, Regent University.

Mzwimbi, T. (2011). *7 attributes of a passionate person*. [online]. available from : https://writersfield.wordpress.com/2011/11/22/7-attributes-of-a-passionate-person/. [accessed 6 February 2017].

Nadler, L. (1970). *Developing Human Resource*. Houston : Gulf Publishing Company.

Neo, R.A. (2005). *Employee Training and Development*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.

Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Burlington, MA : Butterworth-Heinemann.

Nilson, L.B. (2003). Teaching at its best. 2nd ed. Bolton, MA : Anker.

Northouse, P.G. (2010). Leadership : theory and practice. 5th ed. Los Angeles : Sage.

Peffers, S.N. (2013). *IDENTIFYING INNOVATIVE WORK BEHAVIORS: AN INQUIRY USING CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE*. Ph.D. Thesis, Indiana State University.

Perera, V. (2016). *Innovative leadership*. [online]. available from : http://www.themalaymailonline.com/features/article/innovative-leadership. [accessed 4 March 2016].

Peterson, D.A. and M.D. Hicks. (1996). *Leader as Coach*. Harrow, Middlesex : Personnel Decision.

Porter, M.E. (1990). The competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, 73-93.

Raelin, J.A. (2015). Rethinking Leadership. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, 56(4), 95-96.

Rainer, T.S. (2009). *The Unchurched Next Door : Understanding Faith Stages as Keys to Sharing Your Faith.* USA : Harper Collins.

Rice, K. (2010). *Principal Effectiveness and Leadership in an Era of Accountability: What Research Says*. The Urban Institute : BRIFE.

Robbins, S.P. and T.A. Judge. (2011). *Organizational Behavior*. 14th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson.

Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. 3rd ed. New York : The Free Press of Glence.

Rogers, E.M. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London : SAGE Publications.

Rogers, E.M. and F.F. Shoemaker. (1971). *Communication of Innovations a: Cross-Cultural Approach.* New York : Free Press.

Ronning, R., Espedal, B. and A. Jordahl. (2013). An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development. *European Journal of International Management*, 7(5), 501-516.

Rothwell, W.J. (1996*). Beyond Training and Development: State-f-art Strategies for Enhancing Human Performance*. New York : American Management association.

Runco, M.A. (2014). *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. 2nd ed. Waltham : Elsevier.

Saloner, G. (2011). Innovation : A Leadership Essential. *BizEd*. JANUARY/FEBRUARY, 1, 26-30.

Sammons, P. and others. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools: Review of school effectiveness research*. London : Ofsted.

Sapience Group. (2015). *Leadership Development*. [online]. available from : http://www.SapienceGroup.net. [accessed 12 March 2016].

Sasser, L. (2014). *6 Characteristics of Passionate Employees*. [online]. available from : http://www.leadershipwithsass.com/2014/04/6-characteristics-of-passionate-employees.html. [accessed 12 January 2017].

Satterfield, D. (2016). *The Elements of Courage*. [online]. available from : http://www.theleadermaker.com/the-elements-of-courage.htm. [accessed 24 March 2017].

Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. Paris : OECD Publishing.

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

Sergiovanni, T. (2001). *Leadership : What's in it for School?*. London : Routeledge.

Shoonhoven, C. and others. (1990). Speeding Products to Marget ; Waiting Time to First Product Introduction in New Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 177-201.

Sims, R.R. (2006). *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. Greenwich, CT : Information Age.

Sinada, R. (2015). *I want to Fly, where are my Wings*. India : Perfact Printer.

Sloane, P. (2007). *The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity*. London : Kogan page.

Smith, C.L. (2010). *THE FOUR COMPONENTS FOUND IN INNOVATIVE ORGANIZATIONS: AN INVESTIGATION OF MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD WINNERS SINCE 2000*. Ph.D. Thesis, Capella University.

Sonnenberg, F. (2014). *Follow Your Conscience: Make a Difference in Your Life & in the Lives of Others*. US : CreateSpace.

Soon, W. (2013). *10 qualities of a truly great team*. [online]. available from : http://vorkspace.com/blog/index.php/10-qualities-of-a-truly-great-team. [accessed 26 March 2017].

Spahr, P. (2014). *What is Innovative Leadership? How Imagination Revolutionizes Business*. [online]. available from : http://online.stu.edu/innovative-leadership/#definition.html. [accessed 9 March 2015].

Sternberg, R.J. (*1999*). A propulsion model of types of creative contributions. *Review of General Psychology*, 3, 83–100.

Sternberg, R.J. (2007). *Handbook of Creativity*. UK : Cambridge University Press.

Stillman, J. (2013). *The 10 Qualities of Creative Leaders The father of advertising lists the top traits of a highly creative leader*. [online]. available from : https://www.inc.com/jessica-stillman/the-10-qualities-of-creative-leaders.html. [accessed 6 March 2017].

Stogdill, E.J. (1974). *Handbook of Leadership*. London : Collier Macmillan.

Stokking, K.M. (1996). Level of evaluation: Kirkpatrick, Kaufman and Keller, and beyond. *Human Resource Development Quarterly*, 7(2), 179-183.

Swanson, R.A. and E.F. Holton. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publisher.

Taggart, J.T. (2012). *Two Things That Will Kill or Delay Your Home Loan*. US : Financial Fitness Training Inc.

Tardanico, S. (2013). *10 Traits of Courageous Leaders*. [online]. available from : https://www.forbes.com/sites/susantardanico/2013/01/15/10-traits-of-courageous-leaders. [accessed 5 February 2017].

The Ken Blanchard Companies. (2010). *Critical Leadership Skills Key Traits That Can Make or Break Today's Leaders*. San Diego : Ken Blanchard Companies.

The Wallace Foundation. (2012). *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning*. [online]. available from : ww.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Pages/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning.aspx. [accessed 12 June 2017].

Tidd, J. and J. Bessant. (2014). *Strategic Innovation Management*. New Jersey : Wiley.

Tobak, S. (2015). *Real Leaders Don't Follow: Being Extraordinary in the Age of the Entrepreneur*. US : Entrepreneur Press.

Tomlinson, C.A. and others. (2005). *The Parallel Curriculum in the Classroom, Book 2 Units for Application Across the Content Areas, K-12*. California : Corwin Press.

Torrance, E.P. (1980). Creativity and Futurism in Education: Retooling. *Education,* 100(4), 298-311.

Tracy, B. (2011). *Maximum Achievement: Strategies and Skills that Will Unlock Your Hidden*. New York : Simon and Schuster.

Tracy, S.J. (2013). *Qualitative Research Methods*. West Sussex : Wiley-Black Well.

Trudo, S.D. (2010). *Live Your Passion*. New Jersey : CreateSpace Independent Publishing Platform.

Truelove, S. (1992). *Handbook of Training and Development*. Oxford : Blackwell.

Tushman, M.L. and C.A. O'reilly. (1997). *Winning through Innovation: a Practical Guide to Leading Organizational change and Renewal*. Boston : Harvard Business School Press.

Ubben, G.C. and others. (2011). *The Principal: creative leadership for excellence in schools.* 7th ed. Boston : Pearson.

Voyer, P. (2011). *Courage in leadership: From the battlefield to the boardroom*. [online]. available from : http://iveybusinessjournal.com/publication/courage-in-leadership-from-the-battlefield-to-the-boardroom.htm. [accessed 5 March 2017].

Wang, G.G. and others. (2002). A systems approach to measuring return on investment for HRD interventions. *Human Resource Development Quarterly,* 13(2), 203-224.

Weiss, D.S. and C. Legrand. (2011). *Innovative Intelligence : The Art and Practice of Leading Sustainable Innovation in Your Organization*. Canada : John Wiley & Sons.

Wentling, T.L. (1992). *Planning for Effective Training : a Guide to Curriculum Development*. Rome : FAO.

Werner, J.M. and R.L. DeSimone. (2009). *Human Resource Development*. 5th ed. Mason, OH : South-Western.

Werner, J.M. and R.L. DeSimone. (2010). *Human Resource Development*. Mason, OH : South-Western Cengage Learning.

Wexley, K.N. and G.P. Latham. (2002). *Developing and Training Human Resource in Organizations*. 3rd ed. Upper Saddler River, NJ : Prentice Hall.

Wills, M. (1993). *Managing the Training Process: Putting the Basic into Practice*. London : McGraw-Hill, John Wiley and Sons.

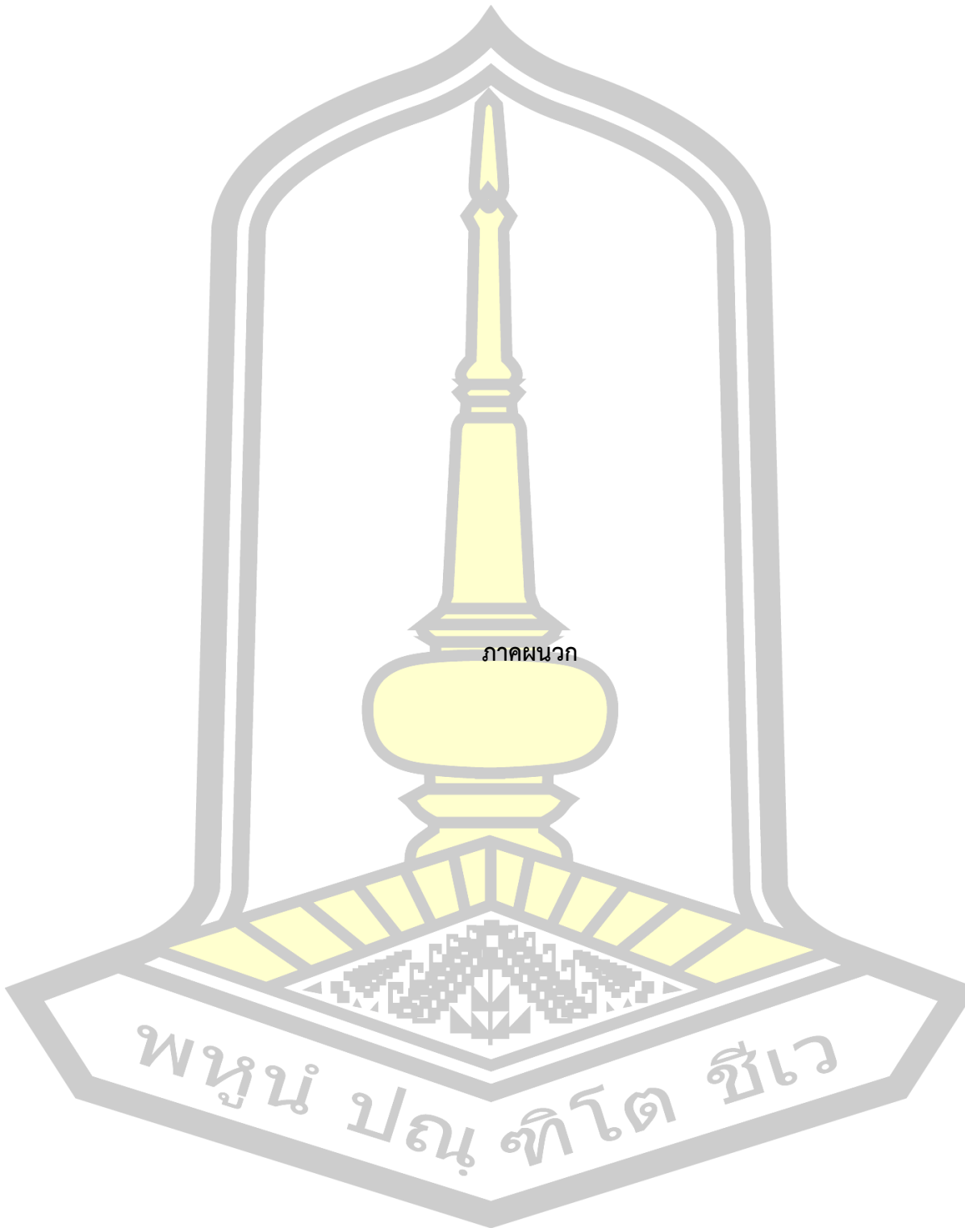
Woodcoke, M. and D. Francise. (2008). *Team Metrics: Resources for Measuring and Improving Team Performance*. Massachusetts, USA. : HRD Press.

Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey : Prentice-Hall.

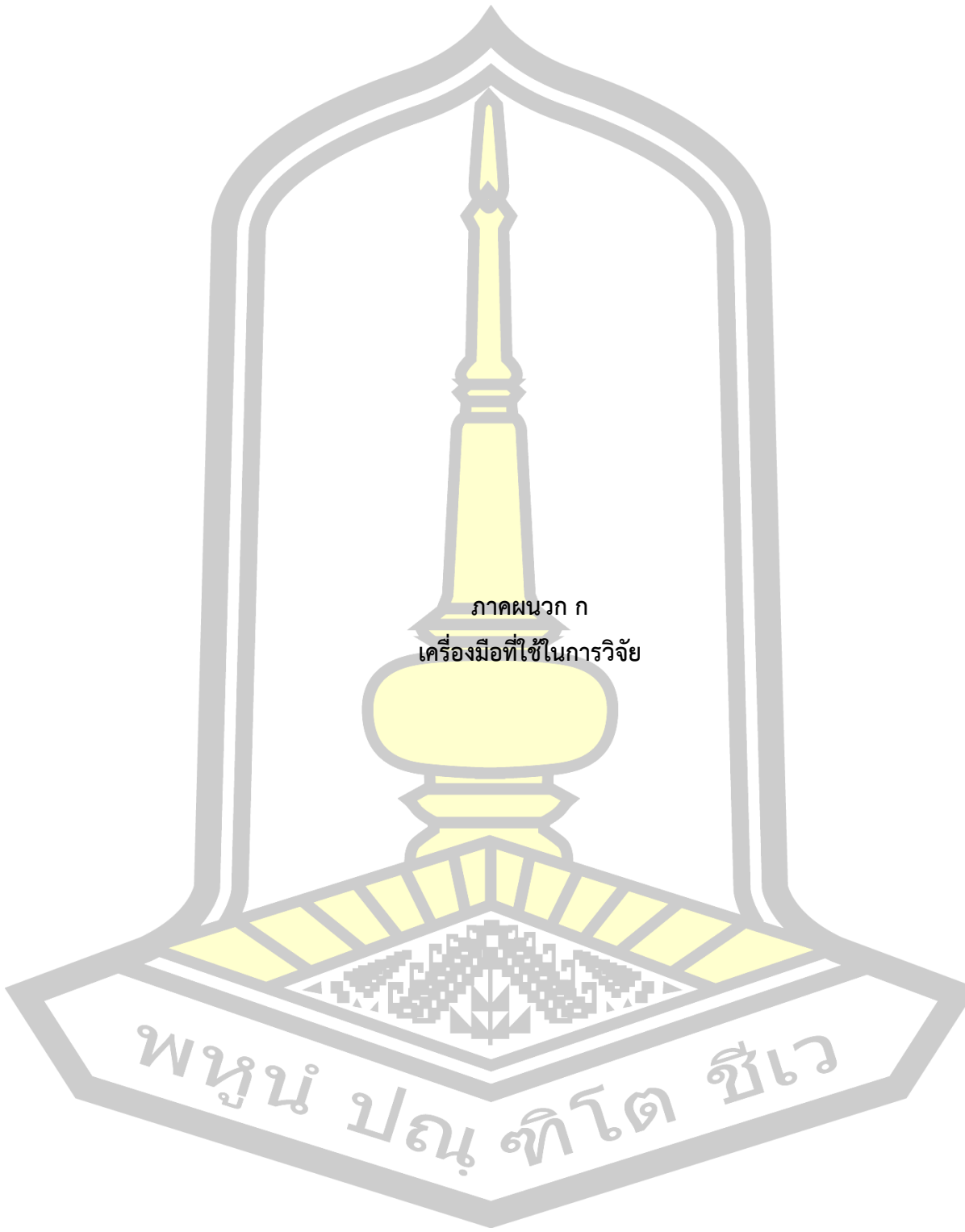
Yukl, G.A.. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall.

Zenger, J. and J. Folkman. (2014). *Leadership development, The Skills Leaders Need at Every Level.* [online]. available from : https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level.htm. [accessed 4 March 2016].

Zigarmi, D. and others. (2009). *From Engagement to Work Passion: A Deeper Understanding of the Work Passion Framework*. UK :The Ken Blanchard Company.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิถึงความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ
ตอนที่ 2 แนวทางการสัมภาษณ์
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....
2. ตำแหน่งทางบริหาร .....
3. ตำแหน่งทางวิชาการ .....
4. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด .....
5. สถานที่ทำงาน .....
6. ให้สัมภาษณ์ในวันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 แนวทางการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ดังนี้ (Deschamps, 2008 ; George, 2012 ; Baumgartner, 2012 ; Sloane, 2014 ; Bagley, 2014 ; Deschamps and Nelson, 2014 ; Spahr, 2015 ; Perera, 2016)

1. ความกล้าหาญ (Courage)
2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)
4. การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team)

คำถาม 1 : ท่านมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 องค์ประกอบมีความเหมาะสมและครอบคลุมหรือไม่ อย่างไร และควรมีองค์ประกอบใดเพิ่มเติมหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำถาม 2 : ท่านมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและครอบคลุมหรือไม่ อย่างไร และควรมีตัวชี้วัดอื่นเพิ่มเติมหรือไม่

1. องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (Rainer. 2009 ; Tracy, 2011 ; Voyer, 2011 ; Dickerson, 2012 ; Taggart, 2012 ; Tardanico, 2013 ; Daskal, 2013 ; Edmondson, 2013 ; Sonnenberg, 2014 ; Hogg, 2015 ; Tobak, 2015 ; John, 2015 ; Dewey, 2016 ; Satterfield, 2016)

1.1 การยอมรับความเสี่ยง

1.2 การตัดสินใจ

1.3 การทำสิ่งที่ถูกต้อง

1.4 ความมั่นใจในตนเอง

1.5 การใส่ใจคนอื่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์, 2546 ; เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2553 ; ธีระ รุญเจริญ, 2554 ; Guilford, 1967 ; De Bono, 1970 ; Amabile, 1996 ; Sternberg, 1999 ; Bennis, 2002 ; Luecke and Katz, 2003 ; Rieck, 2009 ; Ubben et, al., 2012 ; Jong, 2012 ; Csikszentmihalyi, 2013 ; Stillman, 2013 ; Tracy, 2013 ; Davies, 2014)

2.1. การคิดแตกต่าง

2.2 การคิดหลากหลายแง่มุม

2.3 แรงจูงใจ

2.4 จินตนาการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. องค์ประกอบด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (Beadberry and Greaves, 2009 ; Trudo, 2010 ; Mzwimbi, 2011 ; Hansen, 2012 ; Maiers and Sanvold, 2013 ; Junttila, 2013 ; Sinada, 2015 ; Sasser, 2015 ; Blane, 2015 ; Kay, 2015 ; Davenport, 2016 ; John, 2016 ; Ballinger, 2016)

3.1 การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ

3.2 การมองโลกในแง่ดี

3.3 การมีเป้าหมายชัดเจน

3.4 รักการเรียนรู้

3.5 ความกระตือรือร้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. องค์ประกอบด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีม ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

(Janssen, 2003 ; Biech, 2007 ; Woodcock and Francis, 2008 ; Cook, 2009 ; Bricker, 2010 ; Kayser, 2011 ; Yulk, 2010 ; Huszczo, 2011 ; Bennett, 2013 ; Soon, 2013 ; Brox, 2015)

4.1 การมีเป้าหมายร่วมกัน

4.2 การมีส่วนร่วม

4.3 การกำหนดบทบาทสมาชิก

4.4 การเคารพซึ่งกันและกัน

4.5 การจัดการความขัดแย้งในทีม

4.6 ความไว้วางใจ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

แบบสอบถาม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างานวิชาการ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถามมี 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น และจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนผู้วิจัยด้วยซองที่แนบมาพร้อมนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

นายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว
ผู้วิจัย
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่งปัจจุบัน

( ) ผู้บริหารสถานศึกษา ( ) ครูหัวหน้างานวิชาการ

2. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

3. อายุ

( ) ต่ำกว่า 30 ปี ( ) 30 – 40 ปี

( ) 41 – 50 ปี ( ) 50 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

( ) ปริญญาเอก ( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาตรี ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

( ) ต่ำกว่า 10 ปี ( ) 10 – 20 ปี

( ) มากกว่า 20 ปี

6. ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

( ) ต่ำกว่า 10 ปี ( ) 10 – 20 ปี

( ) มากกว่า 20 ปี

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของท่านในด้านต่างๆ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่กลางในระดับน้อย

1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

5 หมายถึง มีระดับความต้องการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับความต้องการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีระดับความต้องการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับความต้องการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่กลางในระดับน้อย

1 หมายถึง มีระดับความต้องการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม										
	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 ความกล้าหาญ (Courage)											
ตัวชี้วัด 1.1 การยอมรับความเสี่ยง											
1. มีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น											
2. มีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา											
3. กล้าเผชิญความจริง ความขัดแย้ง และท้าทายกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร											

องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม										
	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
4. ยอมรับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด											
ตัวชี้วัด 1.2 การตัดสินใจ											
1. มีการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร											
2. มีการค้นหาและรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ											
3. วิเคราะห์สภาพองค์กร และใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ											
4. ตัดสินใจทำเรื่องที่สำคัญเป็นลำดับก่อนหลังโดยปราศจากความกลัว											
5. มีทัศนคติที่ดีในการนำองค์กรให้พัฒนา ไม่ยึดติดกับสิ่งที่องค์กรเคยปฏิบัติในอดีต											
ตัวชี้วัด 1.3 การทำสิ่งที่ถูกต้อง											
1. มีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น											
2. มีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา											
3. กล้าเผชิญความจริง ความขัดแย้ง และท้าทายกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร											
4. ยอมรับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด											

องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม										
	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
ตัวชี้วัด 1.4 ความมั่นในตนเอง											
1. ตระหนักและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย											
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ เน้นที่ผลลัพธ์ของงาน											
5. มีแนวโน้มปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่าปกติอยู่เสมอ											
ตัวชี้วัด 1.5 การใส่ใจคนอื่น											
1. คิดถึงประโยชน์และให้ความสำคัญของผู้อื่นก่อนตนเอง											
2. เป็นผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม											
3. ยกย่องผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ											
4. สนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญและรับผิดชอบ											
องค์ประกอบที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)											
ตัวชี้วัด 2.1 การคิดแตกต่าง											
1. คิดริเริ่มเพื่อให้เกิดแนวทาง วิธีการ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร											
2. มีมุมมอง วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น											
3. การทดลองใช้แนวคิดใหม่ร่วมกับบุคลากรในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาองค์กร											
4. มีการตั้งคำถามที่ท้าทายการปฏิบัติงานกับบุคลากร											
5. รู้สึกสนุกสนานในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร											
6. มีการแบ่งปันความรู้ในองค์กรและระหว่างองค์กร											

องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม										
	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
ตัวชี้วัด 2.2 คิดหลากหลายแง่มุม											
1. มีวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม และหลากหลายแนวทาง											
2. มีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ											
3. มีความสามารถในการมองหาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย											
4. สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว ถ้าสิ่งนั้นสามารถพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น											
5. ใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อยในการปฏิบัติงาน											
6. ติดตามข่าวสาร องค์ความรู้ ทั้งระดับองค์กร ระดับประเทศและระดับโลกอยู่เสมอ											
ตัวชี้วัด 2.3 แรงจูงใจ											
1. มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น											
2. สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างสรรค์											
3. สร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่นเพื่อการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์											
5. สนับสนุนส่งเสริมแนวคิด วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ											
6. เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจบุคลากร											
ตัวชี้วัด 2.4 จินตนาการ											
1. มีความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติจริง											
2. ขยายขอบเขตสิ่งที่คิดสู่ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร											
3. มีอารมณ์ขัน สนุกสนานกับงานทำงาน											
องค์ประกอบที่ 3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)											

องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม										
	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
ตัวชี้วัด 3.1 การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ											
1. รับผิดชอบและมุ่งมั่นต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ											
2. ใช้เวลาส่วนใหญ่กับงานในหน้าที่											
3. ปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ											
4. มองหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น											
5. ชอบทำสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นแบบอย่างได้											
ตัวชี้วัด 3.2 การมองโลกในแง่ดี											
1. มีความเชื่อว่าตนเองจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ											
2. มองว่าตนเองกำลังได้รับโอกาสและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางก้าวหน้าอยู่เสมอ											
3. มีการเชื่อมโยงตนเองกับบุคคลที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานอยู่เสมอ											
ตัวชี้วัด 3.3 การมีเป้าหมายชัดเจน											
1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ											
2. มีแผนหรือวิธีการที่ยืดหยุ่นกรณีเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน											
3. มีความสามารถในการถ่ายทอดสิ่งที่จะทำต่อคนอื่น											
4. เข้าใจกระบวนการที่จะนำสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน เป็นระบบ											

องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม										
	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
ตัวชี้วัด 3.4 รักการเรียนรู้											
1. มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง											
2. ชอบค้นคว้าหาความรู้ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ											
3. มีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนสอนงานในองค์กร											
ตัวชี้วัด 3.5 ความกระตือรือร้น											
1. รู้สึกตื่นเต้นกับแนวคิด วิธีการหรือสิ่งใหม่ๆ เสมอ											
2. มองตนเองว่ามีคุณค่าอยู่เสมอ											
3. กระตือรือร้นต่อความสำเร็จของผู้อื่น											
4. มีความคาดหวังที่ดีในทุกๆ วัน											
5. ไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย											
องค์ประกอบที่ 4 การสร้างและขับเคลื่อนทีม											
ตัวชี้วัด 4.1 การมีเป้าหมายร่วมกัน											
1. ทีมมีเป้าหมายชัดเจน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม											
2.สมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการบรรลุเป้าหมาย											
3. เป้าหมายของทีมสามารถวัด ประเมินผลได้ และสามารถนำสู่การปฏิบัติจริงได้											
4. เป้าหมายถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทีม											
ตัวชี้วัด 4.2 การมีส่วนร่วม											
1. สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม											

องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม										
	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหา											
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน											
4. สมาชิกเข้าใจว่าการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างผลลัพธ์ของงานที่ดี											
ตัวชี้วัด 4.3 การกำหนดบทบาทสมาชิก											
1. สมาชิกรู้บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน											
2. บทบาทของสมาชิกตรงตามสมรรถนะและเหมาะสมกับงาน											
3. กำหนดบทบาทให้ทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมกับทีม											
ตัวชี้วัด 4.4 การเคารพซึ่งกันและกัน											
1. สมาชิกเปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อแนะนำจากคนอื่น											
2. สมาชิกสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมและต่างทีม											
3. สมาชิกให้ความเคารพต่อภูมิหลัง บุคลิกภาพ วัฒนธรรม ความชอบที่ต่างกัน											
4. ทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและเคารพ											
ตัวชี้วัด 4.5 การจัดการความขัดแย้งในทีม											
1. ทุกคนในทีมตระหนักว่าเป้าหมายของทีมสำคัญกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น											

องค์ประกอบ	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม										
	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
2. มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์											
3. มีวิธีการลดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับสถานการณ์											
4. หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการสร้างแรงกดดันในทีม											
5. มีระบบให้รางวัลพฤติกรรมและผลลัพธ์เชิงบวกที่ยุติธรรม											
ตัวชี้วัด 4.6 ความไว้วางใจ											
1. ผู้นำปฏิบัติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ											
2. ใช้การสื่อสารแบบเปิด ชัดเจน จริงใจ											
3. สมาชิกในทีมสามารถเปิดเผยความรู้สึกได้อย่างอิสระ											
4. มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในทีมและต่างทีม											

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องขององค์ประกอบและตัวชี้วัด (Index of Objective Congruence : IOC)

เรื่อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

DEVELOPING A PROGRAM TO STRENGTHEN INNOVATIVE LEADERSHIP OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามมี 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ความหมายของความตรงขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

ความตรงขององค์ประกอบและตัวชี้วัด หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น มีสาระเชิงเนื้อหาและสาระเชิงโครงสร้างที่ชัดเจน และแต่ละด้านมีความสอดคล้องกัน

4. ความหมายของระดับความตรงและความสอดคล้องขององค์ประกอบและตัวชี้วัด พิจารณาจาก

1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับองค์ประกอบและตัวชี้วัด

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับองค์ประกอบและตัวชี้วัด

-1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับองค์ประกอบและตัวชี้วัด

ขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับผลการพิจารณาของท่านมากที่สุด

นายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว
ผู้วิจัย
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

การตรวจสอบคุณภาพ การประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น ความตรง		
		1	0	-1
	องค์ประกอบที่ 1 ความกล้าหาญ (Courage)			
1	**ตัวชี้วัด 1.1 กล้าเสี่ยง**			
	1. มีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น			
	2. มีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา			
	3. กล้าเผชิญความจริง ความขัดแย้ง และท้าทายกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร			
	4. ยอมรับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด			
2	**ตัวชี้วัด 1.2 การตัดสินใจ**			
	1. มีการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร			
	2. มีการค้นหาและรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ			
	3. วิเคราะห์สภาพองค์กร และใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ			
	4. ตัดสินใจทำเรื่องที่สำคัญเป็นลำดับก่อนหลังโดยปราศจากความกลัว			
	5. มีทัศนคติที่ดีในการนำองค์กรให้พัฒนา ไม่ยึดติดกับสิ่งที่องค์กรเคยปฏิบัติในอดีต			
3	**ตัวชี้วัด 1.3 การทำสิ่งที่ถูกต้อง**			
	1. มีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น			
	2. มีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา			
	3. กล้าเผชิญความจริง ความขัดแย้ง และท้าทายกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร			
	4. ยอมรับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด			

ที่	รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น ความตรง		
		1	0	-1
4	**ตัวชี้วัด 1.4 มั่นใจในตนเอง**			
	1. ตระหนักและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย			
	2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ เน้นที่ผลลัพธ์ของงาน			
	3. อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ยึดมั่นในสิ่งที่ทำ			
	4. สื่อสารตรงไปตรงมา เน้นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน			
	5. มีแนวโน้มปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่าปกติอยู่เสมอ			
5	**ตัวชี้วัด 1.5 การใส่ใจคนอื่น**			
	1. คิดถึงประโยชน์และให้ความสำคัญของผู้อื่นก่อนตนเอง			
	2. เป็นผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม			
	3. ยกย่องผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ			
	4. สนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญและรับผิดชอบ			
	องค์ประกอบที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)			
6	**ตัวชี้วัด 2.1 การคิดแตกต่าง**			
	1. คิดริเริ่มเพื่อให้เกิดแนวทาง วิธีการ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร			
	2. มีมุมมอง วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น			
	3. การทดลองใช้แนวคิดใหม่ร่วมกับบุคลากรในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาองค์กร			
	4. มีการตั้งคำถามที่ท้าทายการปฏิบัติงานกับบุคลากร			
	5. รู้สึกสนุกสนานในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร			
	6. มีการแบ่งปันความรู้ในองค์กรและระหว่างองค์กร			
	ตัวชี้วัด 2.2 คิดหลากหลายแง่มุม			
7	1. มีวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม และหลากหลายแนวทาง			
	2. มีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ			
	3. มีความสามารถในการมองหาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย			
	4. สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว ถ้าสิ่งนั้นสามารถพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น			

ที่	รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น ความตรง		
		1	0	-1
	5. ใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อยในการปฏิบัติงาน			
	6. ติดตามข่าวสาร องค์ความรู้ ทั้งระดับองค์กร ระดับประเทศและระดับโลกอยู่เสมอ			
	ตัวชี้วัด 2.3 แรงจูงใจ			
8	1. มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น			
	2. สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างสรรค์			
	3. สร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่นเพื่อการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์			
	4. สร้างเงื่อนไขการทำงานที่ท้าทาย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม			
	5. สนับสนุนส่งเสริมแนวคิด วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ			
	6. เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจบุคลากร			
9	**ตัวชี้วัด 2.4 จินตนาการ**			
	1. มีความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติจริง			
	2. ขยายขอบเขตสิ่งที่คิดสู่ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร			
	3. มีอารมณ์ขัน สนุกสนานกับงานทำงาน			
	องค์ประกอบที่ 3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)			
10	**ตัวชี้วัด 3.1 การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ**			
	1. รับผิดชอบและมุ่งมั่นต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ			
	2. ใช้เวลาส่วนใหญ่กับงานในหน้าที่			
	3. ปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ			
	4. มองหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น			
	5. ชอบทำสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นแบบอย่างได้			
11	**ตัวชี้วัด 3.2 การมองโลกในแง่ดี**			
	1. มีความเชื่อว่าตนเองจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ			
	2. มองว่าตนเองกำลังได้รับโอกาสและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางก้าวหน้าอยู่เสมอ			
	3. มีการเชื่อมโยงตนเองกับบุคคลที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานอยู่เสมอ			

ที่	รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็นความตรง		
		1	0	-1
12	**ตัวชี้วัด 3.3 การมีเป้าหมายชัดเจน**			
	1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ			
	2. มีแผนหรือวิธีการที่ยืดหยุ่นกรณีเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน			
	3. มีความสามารถในการถ่ายทอดสิ่งที่จะทำต่อคนอื่น			
	4. เข้าใจกระบวนการที่จะนำสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน เป็นระบบ			
13	**ตัวชี้วัด 3.4 รักการเรียนรู้**			
	1. มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง			
	2. ชอบค้นคว้าหาความรู้ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ			
	3. มีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนสอนงานในองค์กร			
14	**ตัวชี้วัด 3.5 ความกระตือรือร้น**			
	1. รู้สึกตื่นเต้นกับแนวคิด วิธีการหรือสิ่งใหม่ๆ เสมอ			
	2. มองตนเองว่ามีคุณค่าอยู่เสมอ			
	3. กระตือรือร้นต่อความสำเร็จของผู้อื่น			
	4. มีความคาดหวังที่ดีในทุกๆ วัน			
	5. ไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย			
	องค์ประกอบที่ 4 การสร้างและขับเคลื่อนทีม			
15	**ตัวชี้วัด 4.1 การมีเป้าหมายร่วมกัน**			
	1. ทีมมีเป้าหมายชัดเจน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม			
	2.สมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการบรรลุเป้าหมาย			
	3. เป้าหมายของทีมสามารถวัด ประเมินผลได้ และสามารถนำสู่การปฏิบัติจริงได้			
	4. เป้าหมายถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทีม			
16	**ตัวชี้วัด 4.2 การมีส่วนร่วม**			
	1. สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม			
	2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหา			

ที่	รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น ความตรง		
		1	0	-1
	3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
	4. สมาชิกเข้าใจว่าการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างผลลัพธ์ของงานที่ดี			
17	**ตัวชี้วัด 4.3 การกำหนดบทบาทสมาชิก**			
	1. สมาชิกรู้บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน			
	2. บทบาทของสมาชิกตรงตามสมรรถนะและเหมาะสมกับงาน			
	3. กำหนดบทบาทให้ทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมกับทีม			
18	**ตัวชี้วัด 4.4 การเคารพซึ่งกันและกัน**			
	1. สมาชิกเปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อแนะนำจากคนอื่น			
	2. สมาชิกสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมและต่างทีม			
	3. สมาชิกให้ความเคารพต่อภูมิหลัง บุคลิกภาพ วัฒนธรรม ความชอบที่ต่างกัน			
	4. ทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและเคารพ			
19	**ตัวชี้วัด 4.5 การจัดการความขัดแย้งในทีม**			
	1. ทุกคนในทีมตระหนักว่าเป้าหมายของทีมสำคัญกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น			
	2. มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์			
	3. มีวิธีการลดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับสถานการณ์			
	4. หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการสร้างแรงกดดันในทีม			
	5. มีระบบให้รางวัลพฤติกรรมและผลลัพธ์เชิงบวกที่ยุติธรรม			
20	**ตัวชี้วัด 4.6 ความไว้วางใจ**			
	1. ผู้นำปฏิบัติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ			
	2. ใช้การสื่อสารแบบเปิด ชัดเจน จริงใจ			
	3. สมาชิกในทีมสามารถเปิดเผยความรู้สึกได้อย่างอิสระ			
	4. มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในทีมและต่างทีม			

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

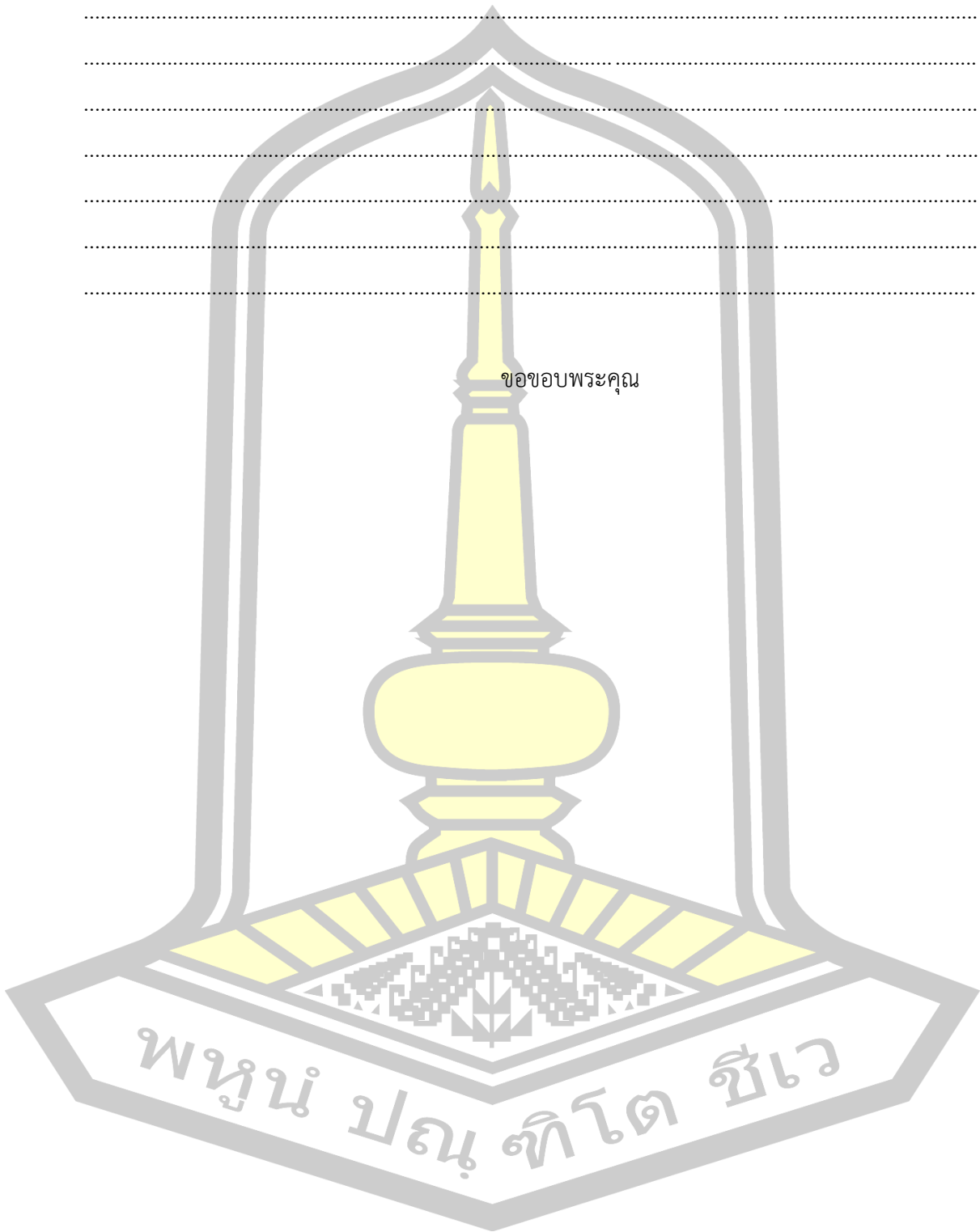
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ



แบบประเมิน (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)
เพื่อประเมินความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. วิธีการเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และ 3) การอภิปรายกลุ่ม ซึ่งมีกิจกรรมย่อย คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา การสอนงาน การให้คำปรึกษา การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา

3. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 การประเมินวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาเพื่อประเมินวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับการประเมินวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระดับ 5 หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

รายการประเมิน	**ระยะเวลา (ชั่วโมง)**	**ระดับการประเมิน**				
		มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา						
การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่	20					

รายการประเมิน	ระยะเวลา (ชั่วโมง)	ระดับการประเมิน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม						
การฝึกอบรม ประกอบด้วย การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา	6					
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ประกอบด้วย การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การสอนงานการให้คำปรึกษา การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา	150					
การอภิปรายกลุ่ม ประกอบด้วย การอภิปรายกลุ่ม การสอนงาน การให้คำปรึกษา การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา	12					
ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล						
การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล ประกอบด้วย การอภิปรายกลุ่ม	6					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พหุน ปณฺฑิโต ชีเว

แบบประเมิน (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)
เพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. องค์ประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม
5) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

3. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาเพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระดับ 5 หมายถึง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

รายการประเมิน	**ระดับการประเมิน**				
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
หลักการของโปรแกรม					
1. ความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา					
2. ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะนำของผู้บริหาร					
3. ความสำคัญกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา					

รายการประเมิน	ระดับการประเมิน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม					
1. มีความชัดเจน					
2. มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย					
3. มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา					
เป้าหมายของโปรแกรม					
1. เป้าหมายของโปรแกรมมีความชัดเจน					
2. เป้าหมายของโปรแกรมมีความเหมาะสมกลุ่มกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา					
ทรัพยากรของโปรแกรม					
1. สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนามีความเหมาะสม					
2. ชุดกิจกรรมพัฒนา แหล่งเรียนรู้ของโปรแกรมมีความเหมาะสม					
เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม					
1. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม					
2. เหมาะสม ครอบคลุมสาระที่จำเป็นในการพัฒนา					
3. ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับเนื้อหา					
กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม					
1. เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา					
2. มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน					
3. สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์					
การวัดและประเมินผลโปรแกรม					
1. เครื่องมือวัดและประเมินมีความชัดเจน ตรงกับสิ่งที่ประเมิน					
2. ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม					
3. ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

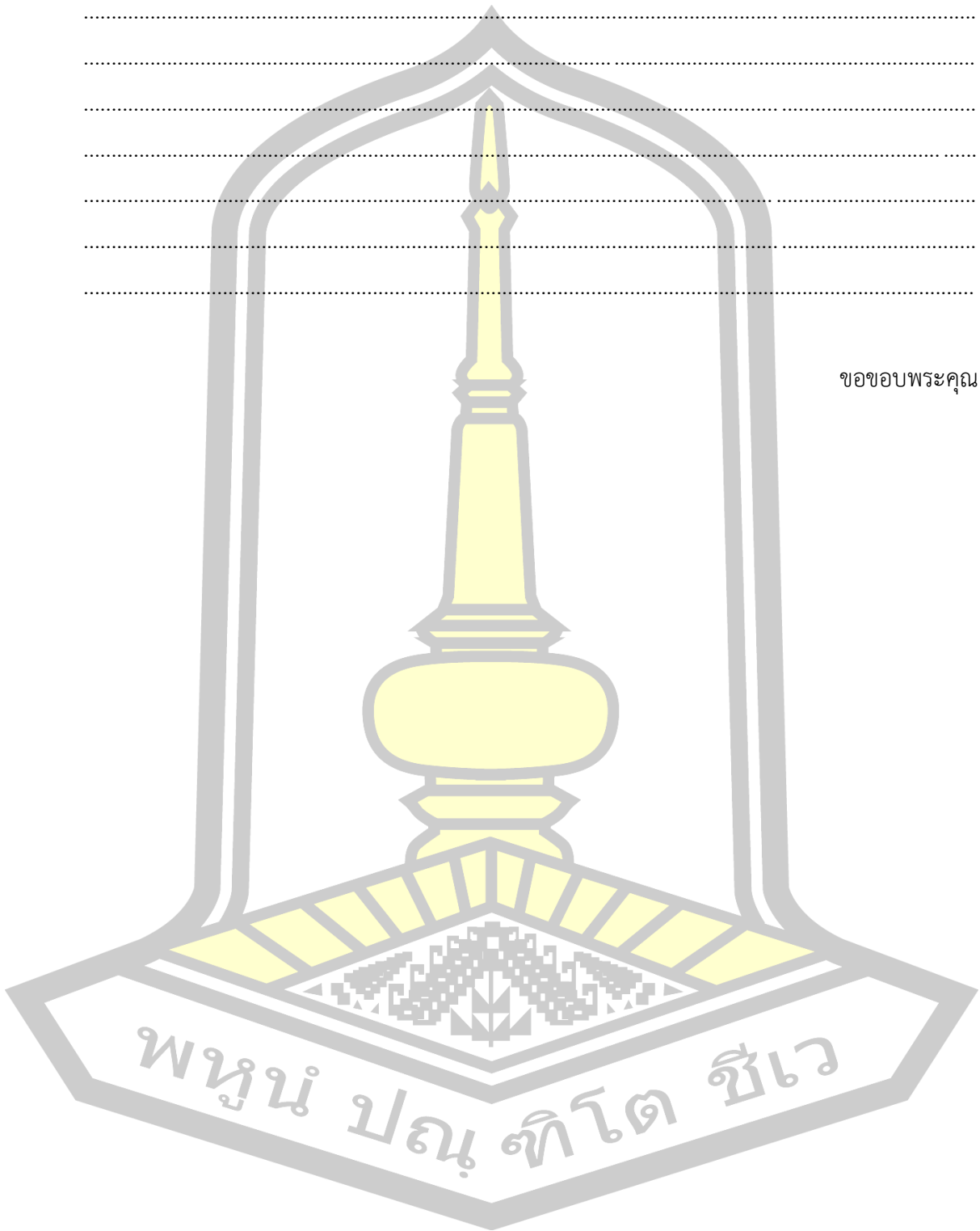
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ



แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง
(Index of Objective Congruence : IOC)

เรื่อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

DEVELOPING A PROGRAM TO STRENGTHEN INNOVATIVE LEADERSHIP OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของแบบประเมิน

2. องค์ประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม
5) กระบวนการพัฒนาพัฒนาของโปรแกรม และ 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

3. ความหมายของความตรงของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ความตรงของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น มีสาระเชิงเนื้อหาและสาระเชิงโครงสร้างที่ชัดเจน และแต่ละด้านมีความสอดคล้องกัน

4. ความหมายของระดับความตรงและความสอดคล้องของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พิจารณาจาก

1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

-1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับผลการพิจารณาของท่านมากที่สุด

ขอขอบพระคุณ

นายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว

ผู้วิจัย

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่	รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น		
		ความตรง		
		1	0	-1
1	**หลักการของโปรแกรม**			
	1. ความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา			
	2. ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะนำของผู้บริหาร			
	3. ความสำคัญกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา			
2	**วัตถุประสงค์ของโปรแกรม**			
	1. มีความชัดเจน			
	2. มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย			
	3. มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา			
3	**เป้าหมายของโปรแกรม**			
	1. เป้าหมายของโปรแกรมมีความชัดเจน			
	2. เป้าหมายของโปรแกรมมีความเหมาะสมกลุ่มกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา			
4	**เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม**			
	1. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม			
	2. เหมาะสม ครอบคลุมสาระที่จำเป็นในการพัฒนา			
	3. ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับเนื้อหา			
5	**กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม**			
	1. เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา			
	2. มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน			
	3. สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์			
6	**การวัดและประเมินผลโปรแกรม**			
	1. เครื่องมือวัดและประเมินมีความชัดเจน ตรงกับสิ่งที่ประเมิน			
	2. ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม			
	3. ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน			

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

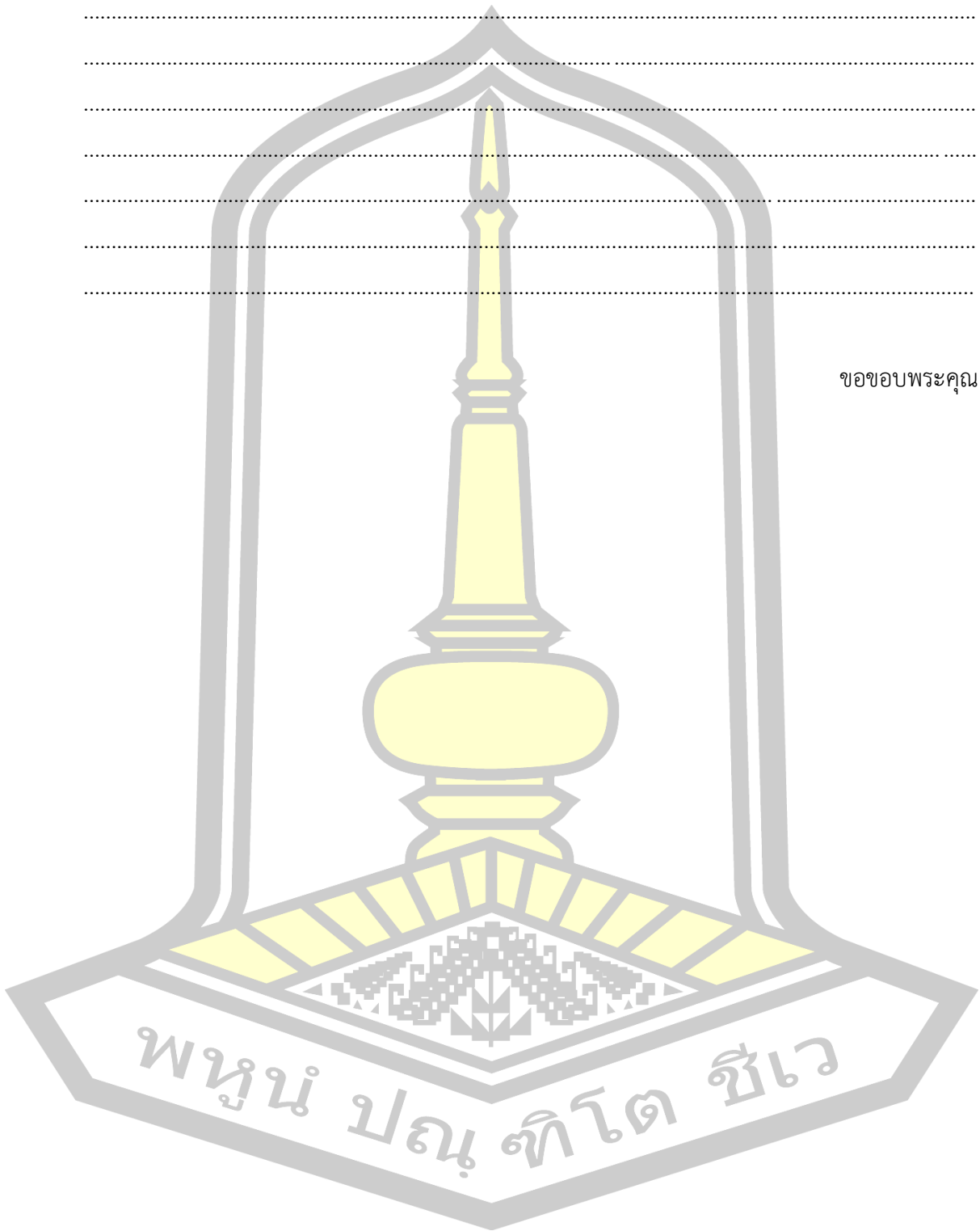
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ



แบบประเมิน (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)
เพื่อประเมินยืนยันความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. คู่มือโปรแกรม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และส่วนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนา

3. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาเพื่อประเมินความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับการประเมินความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระดับ 5 หมายถึง คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีระดับความเหมาะสมมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีระดับความเหมาะสมปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีระดับความเหมาะสมน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง คู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

รายการประเมิน	**ระดับการประเมิน**				
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
ส่วนที่ 1 บทนำ					
1. ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา					
2. วัตถุประสงค์ในการนำคู่มือไปใช้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา					

รายการประเมิน	ระดับการประเมิน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ความสำคัญและประโยชน์ต่อหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน					
ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้					
4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความชัดเจน ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้					
5. ชุดกิจกรรมพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสม					
6. ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสม					
ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม					
7. กระบวนการพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน					
8. แนวทางการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความน่าสนใจ มีความชัดเจนและเหมาะสม					
9. สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ แหล่งเรียนและวิธีการประเมินผลมีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนา					
ส่วนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนา					
10. กิจกรรมและวิธีการติดตามผลหลังการพัฒนามีความน่าสนใจมีความชัดเจนและเหมาะสม					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

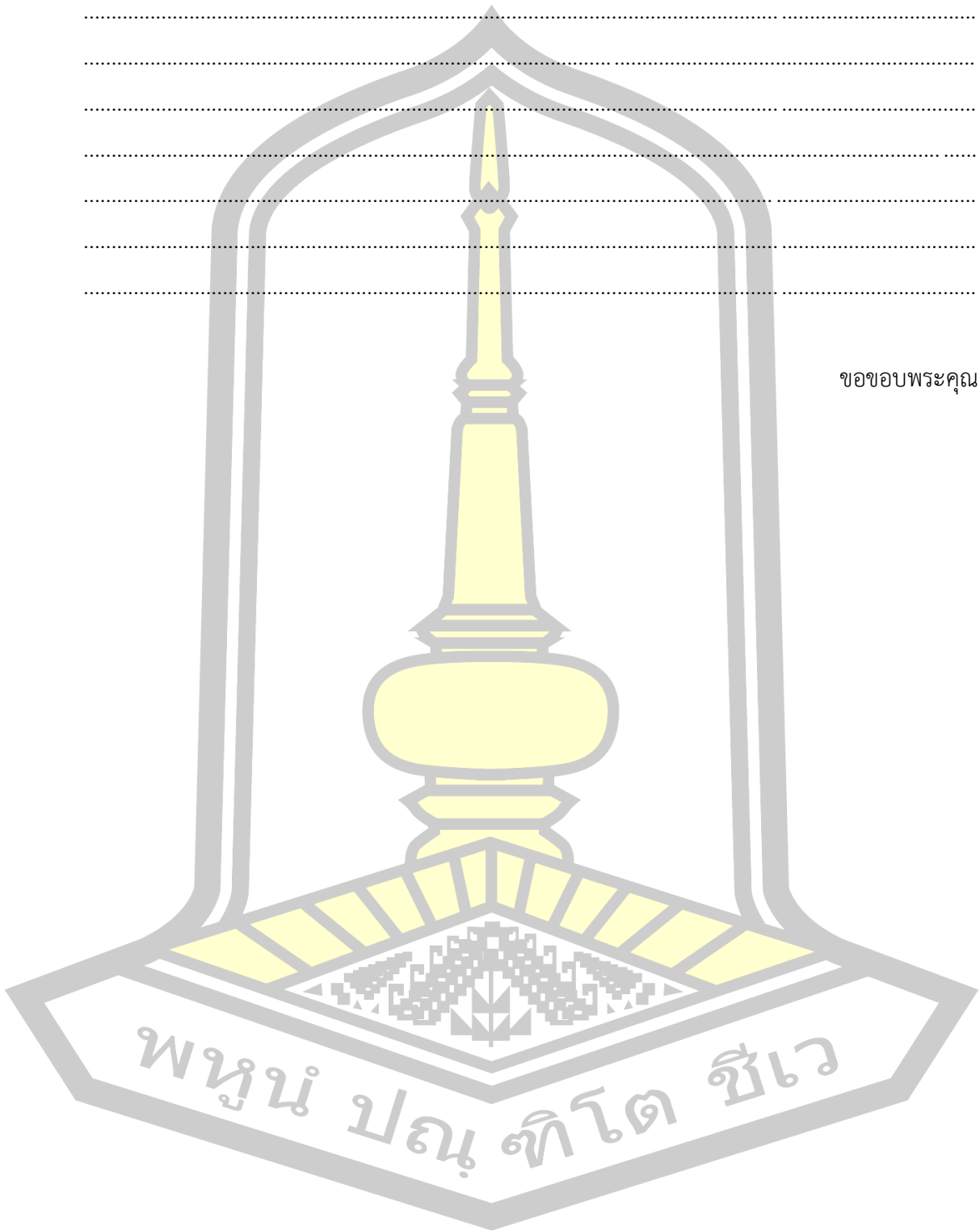
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ



แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC)

เรื่อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

DEVELOPING A PROGRAM TO STRENGTHEN INNOVATIVE LEADERSHIP OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของแบบประเมิน

2. คู่มือโปรแกรม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และส่วนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนา

3. ความหมายของความตรงของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ความตรงของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น มีสาระเชิงเนื้อหาและสาระเชิงโครงสร้างที่ชัดเจน และแต่ละด้านมีความสอดคล้องกัน

4. ความหมายของระดับความตรงและความสอดคล้องของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พิจารณาจาก

1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

-1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับผลการพิจารณาของท่านมากที่สุด

ขอขอบพระคุณ

นายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว

ผู้วิจัย

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่	รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น		
		ความตรง		
		1	0	-1
1	**ส่วนที่ 1 บทนำ**			
	1. ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา			
	2. วัตถุประสงค์ในการนำคู่มือไปใช้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา			
	3. ความสำคัญและประโยชน์ต่อหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน			
2	**ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้**			
	4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความชัดเจน ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้			
	5. ชุดกิจกรรมพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสม			
	6. ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสม			
3	**ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม**			
	7. กระบวนการพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน			
	8. แนวทางการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความน่าสนใจ มีความชัดเจนและเหมาะสม			
	9. สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ แหล่งเรียนและวิธีการประเมินผลมีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนา			
4	**ส่วนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนา**			
	10. กิจกรรมและวิธีการติดตามผลหลังการพัฒนามีความน่าสนใจมีความชัดเจนและเหมาะสม			

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ

แบบประเมิน (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)
เพื่อประเมินยืนยันความเหมาะสมของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย แนวคิด จุดประสงค์ เนื้อหาสาระ แนวทางดำเนินกิจกรรม สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการประเมินผล

3. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาเพื่อประเมินความเหมาะสมของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับการประเมินความเหมาะสมของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระดับ 5 หมายถึง ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

รายการประเมิน	**ระดับการประเมิน**				
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
1. แนวคิด					
1.1 ความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม					
1.2 ความจำเป็นในการใช้ประกอบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม					
1.3 สำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม					

รายการประเมิน	ระดับการประเมิน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. จุดประสงค์					
2.1 มีความชัดเจน					
2.2 มีความสอดคล้องกับแนวคิด					
2.3 สามารถปฏิบัติได้จริง					
3. เนื้อหาสาระ					
3.1 สอดคล้องกับจุดประสงค์					
3.2 เหมาะสม ครอบคลุมสาระที่จำเป็นการในการพัฒนา					
3.3 ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับเนื้อหา					
4. แนวทางการดำเนินกิจกรรม					
4.1 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา					
4.2 มีการจัดลำดับกิจกรรมที่ชัดเจน					
4.3 มีระยะเวลาที่เหมาะสม					
5. สื่อและแหล่งเรียนรู้					
5.1 สอดคล้องกับเนื้อหาการพัฒนา					
5.2 มีความถูกต้อง ทันสมัย					
5.3 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา					
6. การประเมินผล					
6.1 เครื่องมือประเมินผลมีความชัดเจน ตรงกับสิ่งที่ประเมิน					
6.2 ตรงกับจุดประสงค์ของชุดกิจกรรมพัฒนา					
6.3 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC)

เรื่อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

DEVELOPING A PROGRAM TO STRENGTHEN INNOVATIVE LEADERSHIP OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของแบบประเมิน

2. ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย แนวคิด จุดประสงค์ เนื้อหาสาระ แนวทางดำเนินกิจกรรม สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการประเมินผล

3. ความหมายของความตรงของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ความตรงของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น มีสาระเชิงเนื้อหาและสาระเชิงโครงสร้างที่ชัดเจน และแต่ละด้านมีความสอดคล้องกัน

4. ความหมายของระดับความตรงและความสอดคล้องของชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พิจารณาจาก

1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

-1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับผลการพิจารณาของท่านมากที่สุด

ขอขอบพระคุณ

นายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว

ผู้วิจัย

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่	รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น ความตรง		
		1	0	-1
1	**1. แนวคิด**			
	1.1 ความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม			
	1.2 ความจำเป็นในการใช้ประกอบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม			
	1.3 สำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม			
2	**2. จุดประสงค์**			
	2.1 มีความชัดเจน			
	2.2 มีความสอดคล้องกับแนวคิด			
	2.3 สามารถปฏิบัติได้จริง			
3	**3. เนื้อหาสาระ**			
	3.1 สอดคล้องกับจุดประสงค์			
	3.2 เหมาะสม ครอบคลุมสาระที่จำเป็นการในการพัฒนา			
	3.3 ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับเนื้อหา			
4	**4. แนวทางการดำเนินกิจกรรม**			
	4.1 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา			
	4.2 มีการจัดลำดับกิจกรรมที่ชัดเจน			
	4.3 มีระยะเวลาที่เหมาะสม			
5	**5. สื่อและแหล่งเรียนรู้**			
	5.1 สอดคล้องกับเนื้อหาการพัฒนา			
	5.2 มีความถูกต้อง ทันสมัย			
	5.3 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา			
6	**6. การประเมินผล**			
	6.1 เครื่องมือประเมินผลมีความชัดเจน ตรงกับสิ่งที่ประเมิน			
	6.2 ตรงกับจุดประสงค์ของชุดกิจกรรมพัฒนา			
	6.3 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน			

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

ขอขอบพระคุณ

แบบประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
(ฉบับผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา)

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. แบบสอบถามมี 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2 การประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของท่านในด้านต่างๆ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่กลางในระดับน้อย

1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 ความกล้าหาญ (Courage)					
ตัวชี้วัด 1.1 การยอมรับความเสี่ยง					
1. ข้าพเจ้ามีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น					
2. ข้าพเจ้ามีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา					
3. ข้าพเจ้ากล้าเผชิญความจริง ความขัดแย้ง และท้าทายกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร					
4. ข้าพเจ้ายอมรับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด					
ตัวชี้วัด 1.2 การตัดสินใจ					
1. ข้าพเจ้ามีการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร					
2. ข้าพเจ้ามีการค้นหาและรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ					
3. ข้าพเจ้าวิเคราะห์สภาพองค์กร และใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ					
4. ข้าพเจ้าตัดสินใจทำเรื่องที่สำคัญเป็นลำดับก่อนหลังโดยปราศจากความกลัว					
5. ข้าพเจ้ามีทัศนคติที่ดีในการนำองค์กรให้พัฒนา ไม่ยึดติดกับสิ่งที่องค์กรเคยปฏิบัติในอดีต					
ตัวชี้วัด 1.3 การทำสิ่งที่ถูกต้อง					
1. ข้าพเจ้ากล้าต้านทานกับอิทธิพลหรือผลประโยชน์อันมิชอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร					
2. ข้าพเจ้ามุ่งมั่นรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก					
3. ข้าพเจ้าแสดงออกถึงการยึดหลักการทำงานที่ถูกต้อง มีศีลธรรมที่ดีงาม มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม					
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบ					

รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
ตัวชี้วัด 1.4 ความมั่นใจในตนเอง					
1. ข้าพเจ้าตระหนักและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย					
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ เน้นที่ผลลัพธ์ของงาน					
3. ข้าพเจ้าอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ยึดมั่นในสิ่งที่ทำ					
4. ข้าพเจ้าสื่อสารตรงไปตรงมา เน้นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน					
5. ข้าพเจ้ามีแนวโน้มปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่าปกติอยู่เสมอ					
ตัวชี้วัด 1.5 การใส่ใจคนอื่น					
1. ข้าพเจ้าคิดถึงประโยชน์และให้ความสำคัญของผู้อื่นก่อนตนเอง					
2. ข้าพเจ้าเป็นผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม					
3. ข้าพเจ้ายกย่องผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ					
4. ข้าพเจ้าสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญและรับผิดชอบ					
องค์ประกอบที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)					
ตัวชี้วัด 2.1 การคิดแตกต่าง					
1. ข้าพเจ้าคิดริเริ่มเพื่อให้เกิดแนวทาง วิธีการ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
2. ข้าพเจ้ามีมุมมอง วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
3. ข้าพเจ้าทดลองใช้แนวคิดใหม่ร่วมกับบุคลากรในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาองค์กร					
4. ข้าพเจ้ามีการตั้งคำถามที่ท้าทายการปฏิบัติงานกับบุคลากร					
5. ข้าพเจ้ารู้สึกสนุกสนานในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร					
6. ข้าพเจ้ามีการแบ่งปันความรู้ในองค์กรและระหว่างองค์กร					
ตัวชี้วัด 2.2 การคิดหลากหลายแง่มุม					
1. ข้าพเจ้ามีวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม และหลากหลายแนวทาง					
2. ข้าพเจ้ามีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ					

รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
3. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการมองหาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย					
4. ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว ถ้าสิ่งนั้นสามารถพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น					
5. ข้าพเจ้าใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อยในการปฏิบัติงาน					
6. ข้าพเจ้าติดตามข่าวสาร องค์ความรู้ ทั้งระดับองค์กร ระดับประเทศและระดับโลกอยู่เสมอ					
ตัวชี้วัด 2.3 แรงจูงใจ					
1. ข้าพเจ้ามองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น					
2. ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างสรรค์					
3. ข้าพเจ้าสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่นเพื่อการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์					
4. ข้าพเจ้าสร้างเงื่อนไขการทำงานที่ท้าทาย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม					
5. ข้าพเจ้าสนับสนุนส่งเสริมแนวคิด วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ					
6. ข้าพเจ้าเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจบุคลากร					
ตัวชี้วัด 2.4 จินตนาการ					
1. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติจริง					
2. ข้าพเจ้าขยายขอบเขตสิ่งที่คิดสู่ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร					
3. ข้าพเจ้ามีอารมณ์ขัน สนุกสนานกับงานทำงาน					
องค์ประกอบที่ 3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)					
ตัวชี้วัด 3.1 การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ					
1. ข้าพเจ้ารับผิดชอบและมุ่งมั่นต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ					
2. ข้าพเจ้าใช้เวลาส่วนใหญ่กับงานในหน้าที่					
3. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ					
4. ข้าพเจ้ามองหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น					
5. ข้าพเจ้าชอบทำสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นแบบอย่างได้					

รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
ตัวชี้วัด 3.2 การมองโลกในแง่ดี					
1. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าตนเองจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ					
2. ข้าพเจ้ามองว่าตนเองกำลังได้รับโอกาสและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางก้าวหน้าอยู่เสมอ					
3. ข้าพเจ้ามีการเชื่อมโยงตนเองกับบุคคลที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
ตัวชี้วัด 3.3 การมีเป้าหมายชัดเจน					
1. ข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ					
2. ข้าพเจ้ามีแผนหรือวิธีการที่ยืดหยุ่นกรณีเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
3. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการถ่ายทอดสิ่งที่จะทำต่อคนอื่น					
4. ข้าพเจ้าเข้าใจกระบวนการที่จะนำสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจนเป็นระบบ					
ตัวชี้วัด 3.4 รักการเรียนรู้					
1. ข้าพเจ้ามีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2. ข้าพเจ้าชอบค้นคว้าหาความรู้ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ					
3. ข้าพเจ้ามีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนสอนงานในองค์กร					
ตัวชี้วัด 3.5 ความกระตือรือร้น					
1. ข้าพเจ้ารู้สึกตื่นเต้นกับแนวคิด วิธีการหรือสิ่งใหม่ๆ เสมอ					
2. ข้าพเจ้ามองตนเองว่ามีคุณค่าอยู่เสมอ					
3. ข้าพเจ้ากระตือรือร้นต่อความสำเร็จของผู้อื่น					
4. ข้าพเจ้ามีความคาดหวังที่ดีในทุกๆ วัน					
5. ข้าพเจ้าไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย					
องค์ประกอบที่ 4 การสร้างและขับเคลื่อนทีม					
ตัวชี้วัด 4.1 การมีเป้าหมายร่วมกัน					
1. ข้าพเจ้าและทีมมีเป้าหมายชัดเจน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม					
2.ข้าพเจ้าและสมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการบรรลุเป้าหมาย					

รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
3. เป้าหมายของทีมสามารถวัด ประเมินผลได้ และสามารถนำสู่การปฏิบัติจริงได้					
4. ข้าพเจ้าและเป้าหมายถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทีม					
ตัวชี้วัด 4.2 การมีส่วนร่วม					
1. ข้าพเจ้าและสมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม					
2. ข้าพเจ้าและสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหา					
3. ข้าพเจ้าและสมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
4. ข้าพเจ้าและสมาชิกเข้าใจว่าการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างผลลัพธ์ของงานที่ดี					
ตัวชี้วัด 4.3 การกำหนดบทบาทสมาชิก					
1. ข้าพเจ้าและสมาชิกรู้บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน					
2. ข้าพเจ้ากำหนดบทบาทของสมาชิกตรงตามสมรรถนะและเหมาะสมกับงาน					
3. ข้าพเจ้ากำหนดบทบาทให้ทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมกับทีม					
ตัวชี้วัด 4.4 การเคารพซึ่งกันและกัน					
1. ข้าพเจ้าและสมาชิกเปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อแนะนำจากคนอื่น					
2. ข้าพเจ้าและสมาชิกสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมและต่างทีม					
3. ข้าพเจ้าและสมาชิกให้ความเคารพต่อภูมิหลัง บุคลิกภาพ วัฒนธรรม ความชอบที่ต่างกัน					
4. ข้าพเจ้าทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและเคารพ					
ตัวชี้วัด 4.5 การจัดการความขัดแย้งในทีม					
1. ข้าพเจ้าและทุกคนในทีมตระหนักว่าเป้าหมายของทีมสำคัญกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
2. ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์					

รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
3. ข้าพเจ้ามีวิธีการลดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับสถานการณ์					
4. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการสร้างแรงกดดันในทีม					
5. ข้าพเจ้ามีระบบให้รางวัลพฤติกรรมและผลลัพธ์เชิงบวกที่ยุติธรรม					
ตัวชี้วัด 4.6 ความไว้วางใจ					
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ					
2. ข้าพเจ้าใช้การสื่อสารแบบเปิด ชัดเจน จริงใจ					
3. ข้าพเจ้าและสมาชิกในทีมสามารถเปิดเผยความรู้สึกได้อย่างอิสระ					
4. ข้าพเจ้ามีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในทีมและต่างทีม					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง

(Index of Objective Congruence : IOC)

เรื่อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

DEVELOPING A PROGRAM TO STRENGTHEN INNOVATIVE LEADERSHIP OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของแบบประเมิน

2. ความหมายของความตรงของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

3. ความตรงของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น มีสาระเชิงเนื้อหาและสาระเชิงโครงสร้างที่ชัดเจน และแต่ละด้านมีความสอดคล้องกัน

4. ความหมายของระดับความตรงและความสอดคล้องของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมพิจารณาจาก

1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

-1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับผลการพิจารณาของท่านมากที่สุด

ขอขอบพระคุณ

นายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว

ผู้วิจัย

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุน ปณ ฑิ โต ชีเว

รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น ความตรง		
	1	0	-1
องค์ประกอบที่ 1 ความกล้าหาญ (Courage)			
ตัวชี้วัด 1.1 การยอมรับความเสี่ยง			
1. ข้าพเจ้ามีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น			
2. ข้าพเจ้ามีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา			
3. ข้าพเจ้ากล้าเผชิญความจริง ความขัดแย้ง และท้าทายกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร			
4. ข้าพเจ้ายอมรับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด			
ตัวชี้วัด 1.2 การตัดสินใจ			
1. ข้าพเจ้ามีการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร			
2. ข้าพเจ้ามีการค้นหาและรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ			
3. ข้าพเจ้าวิเคราะห์สภาพองค์กร และใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ			
4. ข้าพเจ้าตัดสินใจทำเรื่องที่สำคัญเป็นลำดับก่อนหลังโดยปราศจากความกลัว			
5. ข้าพเจ้ามีทัศนคติที่ดีในการนำองค์กรให้พัฒนา ไม่ยึดติดกับสิ่งที่องค์กรเคยปฏิบัติในอดีต			
ตัวชี้วัด 1.3 การทำสิ่งที่ถูกต้อง			
1. ข้าพเจ้ากล้าต้านทานกับอิทธิพลหรือผลประโยชน์อันมิชอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร			
2. ข้าพเจ้ามุ่งมั่นรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก			
3. ข้าพเจ้าแสดงออกถึงการยึดหลักการทำงานที่ถูกต้อง มีศีลธรรมที่ดีงาม มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม			
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบ			
ตัวชี้วัด 1.4 ความมั่นใจในตนเอง			
1. ข้าพเจ้าตระหนักและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย			

รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น ความตรง		
	1	0	-1
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ เน้นที่ผลลัพธ์ของงาน			
3. ข้าพเจ้าอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ยึดมั่นในสิ่งที่ทำ			
4. ข้าพเจ้าสื่อสารตรงไปตรงมา เน้นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน			
5. ข้าพเจ้ามีแนวโน้มปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่าปกติอยู่เสมอ			
ตัวชี้วัด 1.5 การใส่ใจคนอื่น			
1. ข้าพเจ้าคิดถึงประโยชน์และให้ความสำคัญของผู้อื่นก่อนตนเอง			
2. ข้าพเจ้าเป็นผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม			
3. ข้าพเจ้ายกย่องผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ			
4. ข้าพเจ้าสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญและรับผิดชอบ			
องค์ประกอบที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)			
ตัวชี้วัด 2.1 การคิดแตกต่าง			
1. ข้าพเจ้าคิดริเริ่มเพื่อให้เกิดแนวทาง วิธีการ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร			
2. ข้าพเจ้ามีมุมมอง วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น			
3. ข้าพเจ้าทดลองใช้แนวคิดใหม่ร่วมกับบุคลากรในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาองค์กร			
4. ข้าพเจ้ามีการตั้งคำถามที่ท้าทายการปฏิบัติงานกับบุคลากร			
5. ข้าพเจ้ารู้สึกสนุกสนานในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร			
6. ข้าพเจ้ามีการแบ่งปันความรู้ในองค์กรและระหว่างองค์กร			
ตัวชี้วัด 2.2 การคิดหลากหลายแง่มุม			
1. ข้าพเจ้ามีวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม และหลากหลายแนวทาง			
2. ข้าพเจ้ามีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ			
3. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการมองหาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย			
4. ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว ถ้าสิ่งนั้นสามารถพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น			
5. ข้าพเจ้าใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อยในการปฏิบัติงาน			

รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น ความตรง		
	1	0	-1
6. ข้าพเจ้าติดตามข่าวสาร องค์ความรู้ ทั้งระดับองค์กร ระดับประเทศและระดับโลกอยู่เสมอ			
ตัวชี้วัด 2.3 แรงจูงใจ			
1. ข้าพเจ้ามองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น			
2. ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างสรรค์			
3. ข้าพเจ้าสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่นเพื่อการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์			
4. ข้าพเจ้าสร้างเงื่อนไขการทำงานที่ท้าทาย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม			
5. ข้าพเจ้าสนับสนุนส่งเสริมแนวคิด วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ			
6. ข้าพเจ้าเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจบุคลากร			
ตัวชี้วัด 2.4 จินตนาการ			
1. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติจริง			
2. ข้าพเจ้าขยายขอบเขตสิ่งที่คิดสู่ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร			
3. ข้าพเจ้ามีอารมณ์ขัน สนุกสนานกับงานทำงาน			
องค์ประกอบที่ 3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)			
ตัวชี้วัด 3.1 การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ			
1. ข้าพเจ้ารับผิดชอบและมุ่งมั่นต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ			
2. ข้าพเจ้าใช้เวลาส่วนใหญ่กับงานในหน้าที่			
3. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ			
4. ข้าพเจ้ามองหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น			
5. ข้าพเจ้าชอบทำสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นแบบอย่างได้			
ตัวชี้วัด 3.2 การมองโลกในแง่ดี			
1. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าตนเองจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ			
2. ข้าพเจ้ามองว่าตนเองกำลังได้รับโอกาสและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางก้าวหน้าอยู่เสมอ			
3. ข้าพเจ้ามีการเชื่อมโยงตนเองกับบุคคลที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานอยู่เสมอ			
ตัวชี้วัด 3.3 การมีเป้าหมายชัดเจน			
1. ข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ			

รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น ความตรง		
	1	0	-1
2. ข้าพเจ้ามีแผนหรือวิธีการที่ยืดหยุ่นกรณีเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน			
3. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการถ่ายทอดสิ่งที่จะทำต่อคนอื่น			
4. ข้าพเจ้าเข้าใจกระบวนการที่จะนำสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน เป็นระบบ			
ตัวชี้วัด 3.4 รักการเรียนรู้			
1. ข้าพเจ้ามีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง			
2. ข้าพเจ้าชอบค้นคว้าหาความรู้ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ			
3. ข้าพเจ้ามีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนสอนงานในองค์กร			
ตัวชี้วัด 3.5 ความกระตือรือร้น			
1. ข้าพเจ้ารู้สึกตื่นเต้นกับแนวคิด วิธีการหรือสิ่งใหม่ๆ เสมอ			
2. ข้าพเจ้ามองตนเองว่ามีคุณค่าอยู่เสมอ			
3. ข้าพเจ้ากระตือรือร้นต่อความสำเร็จของผู้อื่น			
4. ข้าพเจ้ามีความคาดหวังที่ดีในทุกๆ วัน			
5. ข้าพเจ้าไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย			
องค์ประกอบที่ 4 การสร้างและขับเคลื่อนทีม			
ตัวชี้วัด 4.1 การมีเป้าหมายร่วมกัน			
1. ข้าพเจ้าและทีมมีเป้าหมายชัดเจน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม			
2.ข้าพเจ้าและสมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการบรรลุเป้าหมาย			
3. เป้าหมายของทีมสามารถวัด ประเมินผลได้ และสามารถนำสู่การปฏิบัติจริงได้			
4. ข้าพเจ้าและเป้าหมายถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทีม			
ตัวชี้วัด 4.2 การมีส่วนร่วม			
1. ข้าพเจ้าและสมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม			
2. ข้าพเจ้าและสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหา			
3. ข้าพเจ้าและสมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
4. ข้าพเจ้าและสมาชิกเข้าใจว่าการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างผลลัพธ์ของงานที่ดี			
ตัวชี้วัด 4.3 การกำหนดบทบาทสมาชิก			
1. ข้าพเจ้าและสมาชิกรู้บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน			

รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น ความตรง		
	1	0	-1
2. ข้าพเจ้ากำหนดบทบาทของสมาชิกตรงตามสมรรถนะและเหมาะสมกับงาน			
3. ข้าพเจ้ากำหนดบทบาทให้ทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมกับทีม			
ตัวชี้วัด 4.4 การเคารพซึ่งกันและกัน			
1. ข้าพเจ้าและสมาชิกเปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อแนะนำจากคนอื่น			
2. ข้าพเจ้าและสมาชิกสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมและต่างทีม			
3. ข้าพเจ้าและสมาชิกให้ความเคารพต่อภูมิหลัง บุคลิกภาพ วัฒนธรรม ความชอบที่ต่างกัน			
4. ข้าพเจ้าทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและเคารพ			
ตัวชี้วัด 4.5 การจัดการความขัดแย้งในทีม			
1. ข้าพเจ้าและทุกคนในทีมตระหนักว่าเป้าหมายของทีมสำคัญกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น			
2. ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์			
3. ข้าพเจ้ามีวิธีการลดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับสถานการณ์			
4. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการสร้างแรงกดดันในทีม			
5. ข้าพเจ้ามีระบบให้รางวัลพฤติกรรมและผลลัพธ์เชิงบวกที่ยุติธรรม			
ตัวชี้วัด 4.6 ความไว้วางใจ			
1. ผู้นำปฏิบัติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ			
2. ใช้การสื่อสารแบบเปิด ชัดเจน จริงใจ			
3. สมาชิกในทีมสามารถเปิดเผยความรู้สึกได้อย่างอิสระ			
4. มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในทีมและต่างทีม			

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับรองผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน)

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รองผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา ได้ประเมินเกี่ยวกับผลการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. แบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 รายการประเมินผลหลังรายพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยทำการประเมิน 4 ระดับ คือ ระดับปฏิกิริยา ระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. สถานที่ทำงาน.....

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 การประเมินผลหลังการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาในแต่ละข้อว่าท่านมีความเห็นต่อประเด็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของท่านว่าอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวโดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับ มากที่สุด
4 หมายถึง ระดับ มาก
3 หมายถึง ระดับ ปานกลาง
2 หมายถึง ระดับ น้อย
1 หมายถึง ระดับ น้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
ระดับปฏิกิริยา (Reaction evaluation)					
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียน					
2. ผู้บริหารส่งเสริมความรู้และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแก่บุคลากรในโรงเรียน					
3. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการสร้างสรรค์นวัตกรรม					
4. ผู้บริหารมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด					
5. ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม					
ระดับการเรียนรู้ (Learning evaluation)					
6. ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น					
7. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเชิงนวัตกรรมสูงขึ้น					
8. ผู้บริหารใช้ทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน					
9. ผู้บริหารมีความสามารถในการสอนงานและการมอบหมายงานดีขึ้น					

รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
10. ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
ระดับพฤติกรรม (Behavior evaluation)					
11. ผู้บริหารนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
12. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ					
13. ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม					
14. ผู้บริหารสามารถปรับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม					
15. ผู้บริหารส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติ ทัศนคติและวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม					
ระดับผลลัพธ์ (Results evaluation)					
16. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่างๆในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
17. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
18. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่างๆในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
19. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
20. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

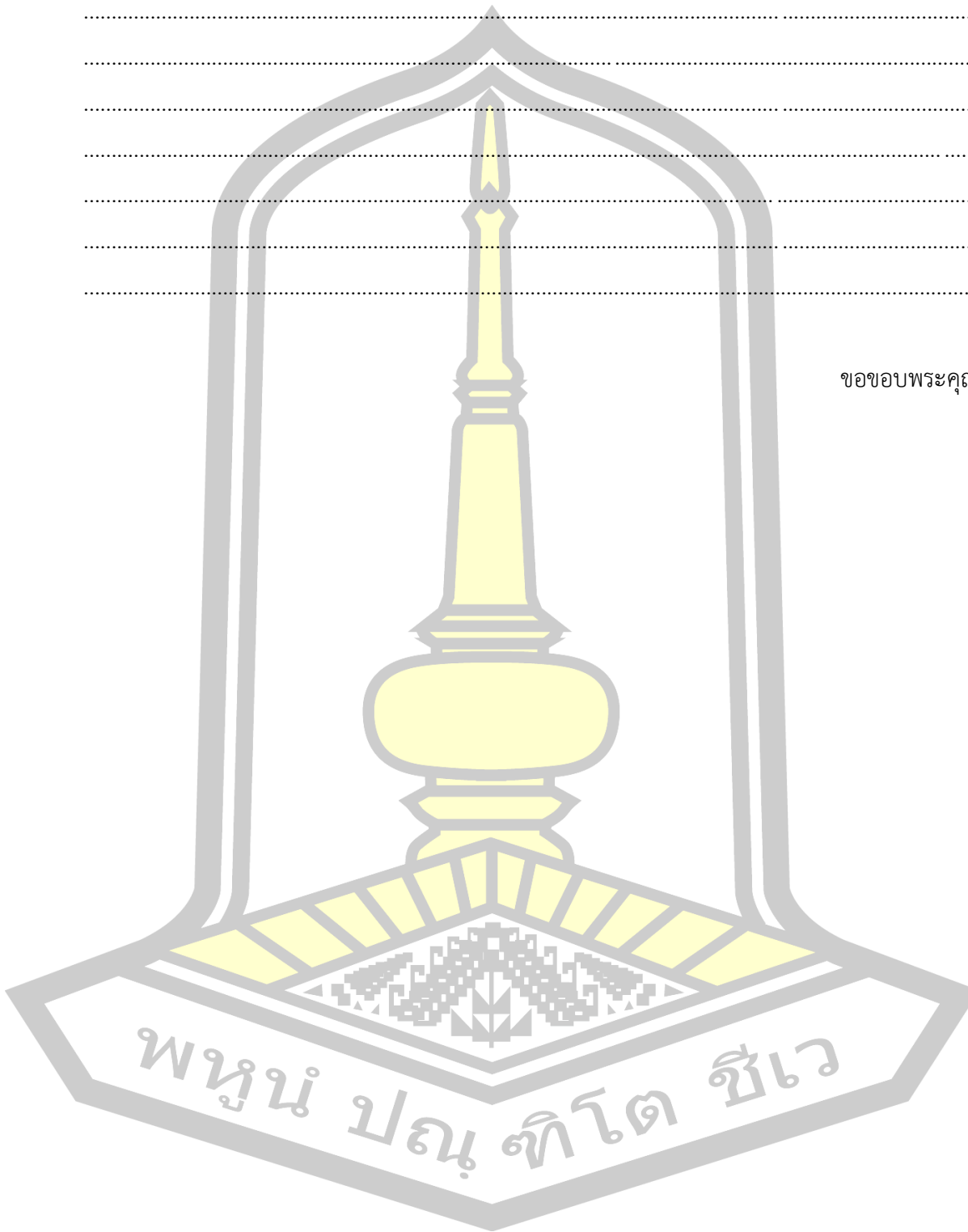
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ



แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของแบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC)

เรื่อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

DEVELOPING A PROGRAM TO STRENGTHEN INNOVATIVE LEADERSHIP OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของแบบประเมิน

2. ความหมายของความตรงของแบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนา

ความตรงของแบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนา หมายถึง แบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น มีสาระเชิงเนื้อหาและสาระเชิงโครงสร้างที่ชัดเจน และแต่ละด้านมีความสอดคล้องกัน

3. ความหมายของระดับความตรงและความสอดคล้องของแบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนา พิจารณาจาก

1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความ

-1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาหรือข้อความ

ขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับผลการพิจารณาของท่านมากที่สุด

รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น ความตรง		
	1	0	-1
ระดับปฏิกิริยา (Reaction evaluation)			
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียน			
2. ผู้บริหารส่งเสริมความรู้และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแก่บุคลากรในโรงเรียน			
3. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการสร้างสรรค์นวัตกรรม			
4. ผู้บริหารมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด			
5. ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม			
ระดับการเรียนรู้ (Learning evaluation)			
6. ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น			
7. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเชิงนวัตกรรมสูงขึ้น			
8. ผู้บริหารใช้ทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน			
9. ผู้บริหารมีความสามารถในการสอนงานและการมอบหมายงานดีขึ้น			
10. ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง			
ระดับพฤติกรรม (Behavior evaluation)			
11. ผู้บริหารนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
12. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ			
13. ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม			
14. ผู้บริหารสามารถปรับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม			
15. ผู้บริหารส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติ ทัศนคติและวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม			

รายการตรวจสอบประเมิน	ระดับความคิดเห็น ความตรง		
	1	0	-1
ระดับผลลัพธ์ (Results evaluation)			
16. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่างๆในการปฏิบัติงานร่วมกัน			
17. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน			
18. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่างๆในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
19. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
20. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง			

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

แบบประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินความพึงพอใจต่อการเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของของผู้บริหารโรงเรียน

2. แบบประเมินความพึงพอใจต่อการเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 รายการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจต่อการเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาในแต่ละข้อว่าท่านมีความเห็นต่อประเด็นเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของท่านเองอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับ มาก

3 หมายถึง ระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับ น้อย

1 หมายถึง ระดับ น้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
ด้านการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา					
1. การศึกษาด้วยตนเอง จากเอกสารและสื่ออื่นๆ เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม					
2. ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา					
3. ความสำคัญและประโยชน์ของโปรแกรมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา					
ด้านการพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม					
4. โครงสร้างของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความชัดเจน					
5. ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีความเหมาะสม					
6. รายละเอียดของชุดกิจกรรมพัฒนามีความชัดเจนและเหมาะสม					
7. กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน					
8. สื่อ แหล่งเรียนและวิธีการประเมินผลมีความเหมาะสม					
9. การนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้จริงในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในโรงเรียน					
10. ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมร่วมกับคณะครูในโรงเรียน					
ด้านการติดตามผลหลังการพัฒนา					
11. การติดตามผลหลังการพัฒนามีความชัดเจนและเหมาะสม					
12. การติดตามผลหลังการพัฒนาสามารถสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติจริงได้					

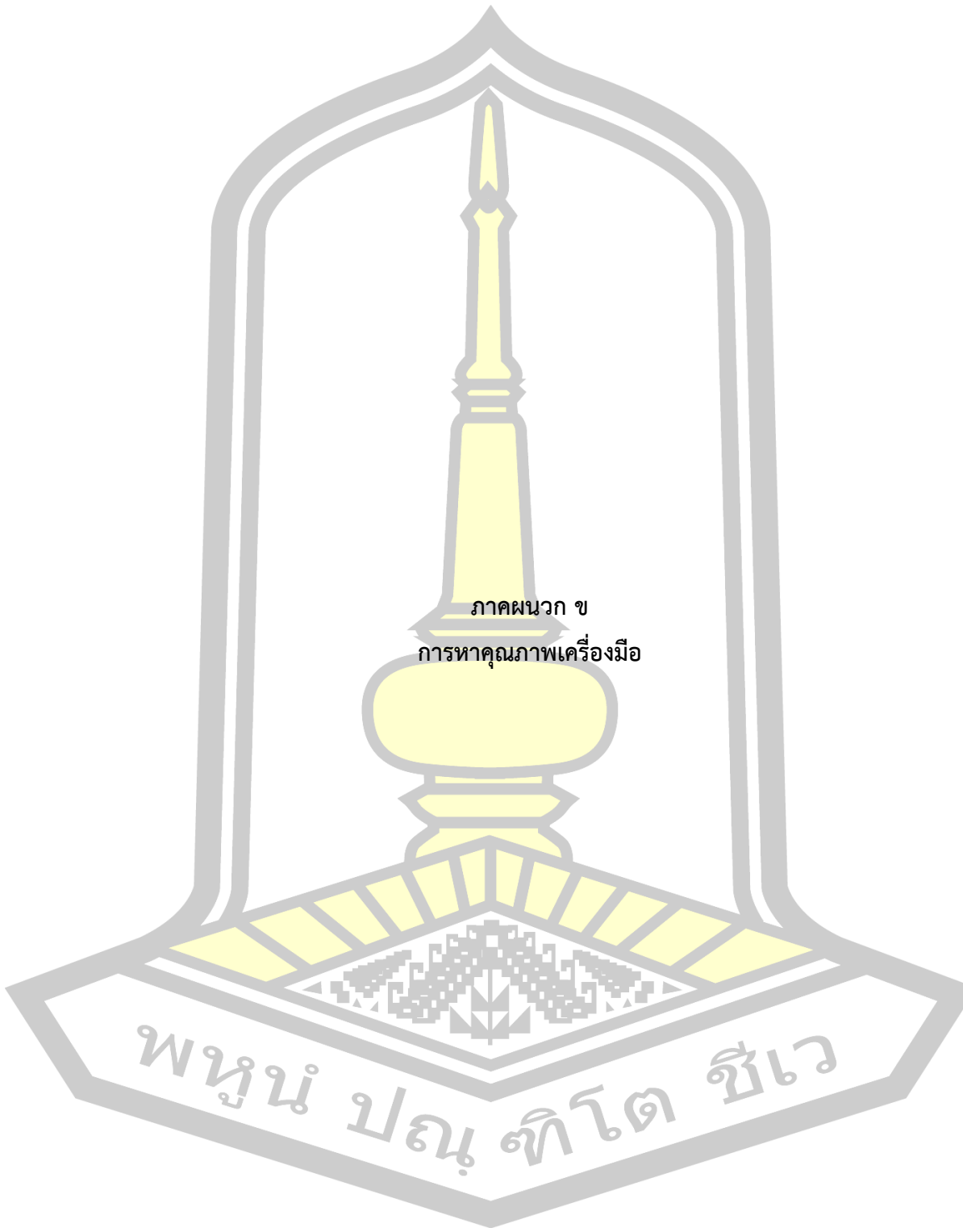
ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ



ภาคผนวก ข

การหาคุณภาพเครื่องมือ

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
องค์ประกอบที่ 1 ความกล้าหาญ (Courage)							
ตัวชี้วัด 1.1 กล้าเสี่ยง							
1. มีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. มีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
3. กล้าเผชิญความจริง ความขัดแย้ง และท้าทายกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ยอมรับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 1.2 การตัดสินใจ							
1. มีการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
2. มีการค้นหาและรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. วิเคราะห์สภาพองค์กร และใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ตัดสินใจทำเรื่องที่สำคัญเป็นลำดับก่อนหลังโดยปราศจากความกลัว	1	1	1	1	1	5	1.00
5. มีทัศนคติที่ดีในการนำองค์กรให้พัฒนา ไม่ยึดติดกับสิ่งที่องค์กรเคยปฏิบัติในอดีต	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ตัวชี้วัด 1.3 การทำสิ่งที่ถูกต้อง							
1. มีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. มีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
3. กล้าเผชิญความจริง ความขัดแย้ง และท้าทายกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ยอมรับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 1.4 มั่นใจในตนเอง							
1. ตระหนักและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ เน้นที่ผลลัพธ์ของงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
3. อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ยึดมั่นในสิ่งที่ทำ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. สื่อสารตรงไปตรงมา เน้นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
5. มีแนวโน้มปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่าปกติอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 1.5 การใส่ใจคนอื่น							
1. คิดถึงประโยชน์และให้ความสำคัญของผู้อื่นก่อนตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00
2. เป็นผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ยกย่องผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. สนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญและรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
องค์ประกอบที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)							
ตัวชี้วัด 2.1 การคิดแตกต่าง							
1. คิดริเริ่มเพื่อให้เกิดแนวทาง วิธีการ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
2. มีมุมมอง วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
3. การทดลองใช้แนวคิดใหม่ร่วมกับบุคลากรในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
4. มีการตั้งคำถามที่ท้าทายการปฏิบัติงานกับบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
5. รู้สึกสนุกสนานในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
6. มีการแบ่งปันความรู้ในองค์กรและระหว่างองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 2.2 คิดหลากหลายแง่มุม							
1. มีวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม และหลากหลายแนวทาง	1	1	1	1	1	5	1.00
2. มีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. มีความสามารถในการมองหาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00
4. สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว ถ้าสิ่งนั้นสามารถพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อยในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ติดตามข่าวสาร องค์ความรู้ ทั้งระดับองค์กร ระดับประเทศและระดับโลกอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ตัวชี้วัด 2.3 แรงจูงใจ							
1. มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00
3. สร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่นเพื่อการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00
4. สร้างเงื่อนไขการทำงานที่ท้าทาย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม	1	1	1	1	1	5	1.00
5. สนับสนุนส่งเสริมแนวคิด วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00
6. เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 2.4 จินตนาการ							
1. มีความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติจริง	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ขยายขอบเขตสิ่งที่คิดสู่ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
3. มีอารมณ์ขัน สนุกสนานกับงานทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
องค์ประกอบที่ 3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)							
ตัวชี้วัด 3.1 การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ							
1. รับผิดชอบและมุ่งมั่นต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ใช้เวลาส่วนใหญ่กับงานในหน้าที่	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. มองหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ชอบทำสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นแบบอย่างได้	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ตัวชี้วัด 3.2 การมองโลกในแง่ดี							
1. มีความเชื่อว่าตนเองจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. มองว่าตนเองกำลังได้รับโอกาสและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางก้าวหน้าอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. มีการเชื่อมโยงตนเองกับบุคคลที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 3.3 การมีเป้าหมายชัดเจน							
1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. มีแผนหรือวิธีการที่ยืดหยุ่นกรณีเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
3. มีความสามารถในการถ่ายทอดสิ่งที่จะทำต่อคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
4. เข้าใจกระบวนการที่จะนำสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน เป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 3.4 รักการเรียนรู้							
1. มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ชอบค้นคว้าหาความรู้ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. มีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนสอนงานในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 3.5 ความกระตือรือร้น							
1. รู้สึกตื่นเต้นกับแนวคิด วิธีการหรือสิ่งใหม่ๆ เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. มองตนเองว่ามีคุณค่าอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. กระตือรือร้นต่อความสำเร็จของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
4. มีความคาดหวังที่ดีในทุกๆ วัน	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
องค์ประกอบที่ 4 การสร้างและขับเคลื่อนทีม							
ตัวชี้วัด 4.1 การมีเป้าหมายร่วมกัน							
1. ทีมมีเป้าหมายชัดเจน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
2.สมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
3. เป้าหมายของทีมสามารถวัด ประเมินผลได้และสามารถนำสู่การปฏิบัติจริงได้	1	1	1	1	1	5	1.00
4. เป้าหมายถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 4.2 การมีส่วนร่วม							
1. สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
4. สมาชิกเข้าใจว่าการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างผลลัพธ์ของงานที่ดี	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 4.3 การกำหนดบทบาทสมาชิก							
1. สมาชิกรู้บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
2. บทบาทของสมาชิกตรงตามสมรรถนะและเหมาะสมกับงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
3. กำหนดบทบาทให้ทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมกับทีม	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ตัวชี้วัด 4.4 การเคารพซึ่งกันและกัน							
1. สมาชิกเปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อแนะนำจากคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. สมาชิกสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมและต่างทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
3. สมาชิกให้ความเคารพต่อภูมิหลัง บุคลิกภาพ วัฒนธรรม ความชอบที่ต่างกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและเคารพ	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 4.5 การจัดการความขัดแย้งในทีม							
1. ทุกคนในทีมตระหนักว่าเป้าหมายของทีมสำคัญกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00
3. มีวิธีการลดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับสถานการณ์	1	1	1	1	1	5	1.00
4. หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการสร้างแรงกดดันในทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
5. มีระบบให้รางวัลพฤติกรรมและผลลัพธ์เชิงบวกที่ยุติธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 4.6 ความไว้วางใจ							
1. ผู้นำปฏิบัติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ใช้การสื่อสารแบบเปิด ชัดเจน จริงใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. สมาชิกในทีมสามารถเปิดเผยความรู้สึกได้อย่างอิสระ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในทีมและต่างทีม	1	1	1	1	1	5	1.00

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient)

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=c11 c12 c13 c14 c25 c26 c27 c28 c29 c310 c311 c312 c313 c414 c415
c416 c417 c418 c419 c520 c521 c522 c523 c524 r125 r126 r127 r128 r129 r130 r231
r232 r233 r234 r235 r236 r237 r338 r339 r340 r341 r342 r343 r444 r445 r446 p147
p148 p149 p150
p151 p152 p153
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR
  /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.891	.891	53

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา							
การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่	1	1	1	1	1	5	1.00
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม							
การอบรมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
การนำไปปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน ประกอบด้วย การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การสอนงานการให้คำปรึกษา การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
การอภิปรายกลุ่ม ประกอบด้วย การอภิปรายกลุ่ม การสอนงาน การให้คำปรึกษา การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล							
การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล ประกอบด้วย การอภิปรายกลุ่ม	1	1	1	1	1	5	1.00

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
หลักการของโปรแกรม							
1. ความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะนำของผู้บริหาร	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ความสำคัญกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม							
1. มีความชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
2. มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
3. มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
เป้าหมายของโปรแกรม							
1. เป้าหมายของโปรแกรมมีความชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
2. เป้าหมายของโปรแกรมมีความเหมาะสมกลุ่มกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม							
1. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	1	1	1	1	1	5	1.00
2. เหมาะสม ครอบคลุมสาระที่จำเป็นในการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับเนื้อหา	1	1	1	1	1	5	1.00
กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม							
1. เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
2. มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
3. สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	5	1.00
การวัดและประเมินผลโปรแกรม							
1. เครื่องมือวัดและประเมินมีความชัดเจน ตรงกับสิ่งที่ประเมิน	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	1	1	1	1	1	5	1.00

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ส่วนที่ 1 บทนำ							
1. ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
2. วัตถุประสงค์ในการนำคู่มือไปใช้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ความสำคัญและประโยชน์ต่อหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้							
4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความชัดเจน ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ชุดกิจกรรมพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม							
7. กระบวนการพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
8. แนวทางการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความน่าสนใจ มีความชัดเจนและเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
9. สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ แหล่งเรียนและวิธีการประเมินผลมีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
ส่วนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนา							
10. กิจกรรมและวิธีการติดตามผลหลังการพัฒนามีความน่าสนใจมีความชัดเจนและเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนและหลังเข้ารับการพัฒนา จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
องค์ประกอบที่ 1 ความกล้าหาญ (Courage)							
ตัวชี้วัด 1.1 การยอมรับความเสี่ยง							
1. ข้าพเจ้ามีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงสิ่งที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวสู่สิ่งที่ดีขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้ามีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้ากล้าเผชิญความจริง ความขัดแย้ง และท้าทายกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้ายอมรับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพร้อมเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 1.2 การตัดสินใจ							
1. ข้าพเจ้ามีการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้ามีการค้นหาและรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าวิเคราะห์สภาพองค์กร และใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าตัดสินใจทำเรื่องที่สำคัญเป็นลำดับก่อนหลังโดยปราศจากความกลัว	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้ามีทัศนคติที่ดีในการนำองค์กรให้พัฒนาไม่ยึดติดกับสิ่งที่องค์กรเคยปฏิบัติในอดีต	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ตัวชี้วัด 1.3 การทำสิ่งที่ถูกต้อง							
1. ข้าพเจ้ากล้าต้านทานกับอิทธิพลหรือผลประโยชน์อันมิชอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้ามุ่งมั่นรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าแสดงออกถึงการยึดหลักการทำงานที่ถูกต้อง มีศีลธรรมที่ดีงาม มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบ	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 1.4 ความมั่นใจในตนเอง							
1. ข้าพเจ้าตระหนักและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ เน้นที่ผลลัพธ์ของงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าอดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ยึดมั่นในสิ่งที่ทำ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าสื่อสารตรงไปตรงมา เน้นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้ามีแนวโน้มปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่าปกติอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 1.5 การใส่ใจคนอื่น							
1. ข้าพเจ้าคิดถึงประโยชน์และให้ความสำคัญของผู้อื่นก่อนตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าเป็นผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้ายกย่องผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญและรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
องค์ประกอบที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)							
ตัวชี้วัด 2.1 การคิดแตกต่าง							
1. ข้าพเจ้าคิดริเริ่มเพื่อให้เกิดแนวทาง วิธีการ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้ามีมุมมอง วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าทดลองใช้แนวคิดใหม่ร่วมกับบุคลากรในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้ามีการตั้งคำถามที่ท้าทายการปฏิบัติงานกับบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้ารู้สึกสนุกสนานในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ข้าพเจ้ามีการแบ่งปันความรู้ในองค์กรและระหว่างองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 2.2 การคิดหลากหลายแง่มุม							
1. ข้าพเจ้ามีวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม และหลากหลายแนวทาง	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้ามีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการมองหาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว ถ้าสิ่งนั้นสามารถพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้าใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อยในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ข้าพเจ้าติดตามข่าวสาร องค์ความรู้ ทั้งระดับองค์กร ระดับประเทศและระดับโลกอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ตัวชี้วัด 2.3 แรงจูงใจ							
1. ข้าพเจ้ามองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่นเพื่อการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าสร้างเงื่อนไขการทำงานที่ท้าทาย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้าสนับสนุนส่งเสริมแนวคิด วิธีการนวัตกรรมใหม่ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ข้าพเจ้าเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 2.4 จินตนาการ							
1. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติจริง	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าขยายขอบเขตสิ่งที่คิดสู่ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้ามีอารมณ์ขัน สนุกสนานกับงานทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
องค์ประกอบที่ 3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)							
ตัวชี้วัด 3.1 การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ							
1. ข้าพเจ้ารับผิดชอบและมุ่งมั่นต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าใช้เวลาส่วนใหญ่กับงานในหน้าที่	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้ามองหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้าชอบทำสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นแบบอย่างได้	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ตัวชี้วัด 3.2 การมองโลกในแง่ดี							
1. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าตนเองจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้ามองว่าตนเองกำลังได้รับโอกาสและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางก้าวหน้าอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้ามีการเชื่อมโยงตนเองกับบุคคลที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 3.3 การมีเป้าหมายชัดเจน							
1. ข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้ามีแผนหรือวิธีการที่ยืดหยุ่นกรณีเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการถ่ายทอดสิ่งที่จะทำต่อคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าเข้าใจกระบวนการที่จะนำสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน เป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 3.4 รักการเรียนรู้							
1. ข้าพเจ้ามีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าชอบค้นคว้าหาความรู้ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้ามีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนสอนงานในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 3.5 ความกระตือรือร้น							
1. ข้าพเจ้ารู้สึกตื่นเต้นกับแนวคิด วิธีการหรือสิ่งใหม่ๆ เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้ามองตนเองว่ามีคุณค่าอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้ากระตือรือร้นต่อความสำเร็จของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
4. ข้าพเจ้ามีความคาดหวังที่ดีในทุกๆ วัน	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้าไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
องค์ประกอบที่ 4 การสร้างและขับเคลื่อนทีม							
ตัวชี้วัด 4.1 การมีเป้าหมายร่วมกัน							
1. ข้าพเจ้าและทีมมีเป้าหมายชัดเจน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
2.ข้าพเจ้าและสมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
3. เป้าหมายของทีมสามารถวัด ประเมินผลได้ และสามารถนำสู่การปฏิบัติจริงได้	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าและเป้าหมายถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 4.2 การมีส่วนร่วม							
1. ข้าพเจ้าและสมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าและสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าและสมาชิกมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าและสมาชิกเข้าใจว่าการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างผลลัพธ์ของงานที่ดี	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 4.3 การกำหนดบทบาทสมาชิก							
1. ข้าพเจ้าและสมาชิกรู้บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้ากำหนดบทบาทของสมาชิกตรงตามสมรรถนะและเหมาะสมกับงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้ากำหนดบทบาทให้ทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมกับทีม	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ตัวชี้วัด 4.4 การเคารพซึ่งกันและกัน							
1. ข้าพเจ้าและสมาชิกเปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อแนะนำจากคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าและสมาชิกสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมและต่างทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้าและสมาชิกให้ความเคารพต่อภูมิหลังบุคลิกภาพ วัฒนธรรม ความชอบที่ต่างกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและเคารพ	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 4.5 การจัดการความขัดแย้งในทีม							
1. ข้าพเจ้าและทุกคนในทีมตระหนักว่าเป้าหมายของทีมสำคัญกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้ามีวิธีการลดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับสถานการณ์	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการสร้างแรงกดดันในทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้ามีระบบให้รางวัลพฤติกรรมและผลลัพธ์เชิงบวกที่ยุติธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัด 4.6 ความไว้วางใจ							
1. ผู้นำปฏิบัติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ใช้การสื่อสารแบบเปิด ชัดเจน จริงใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. สมาชิกในทีมสามารถเปิดเผยความรู้สึกได้อย่างอิสระ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในทีมและต่างทีม	1	1	1	1	1	5	1.00

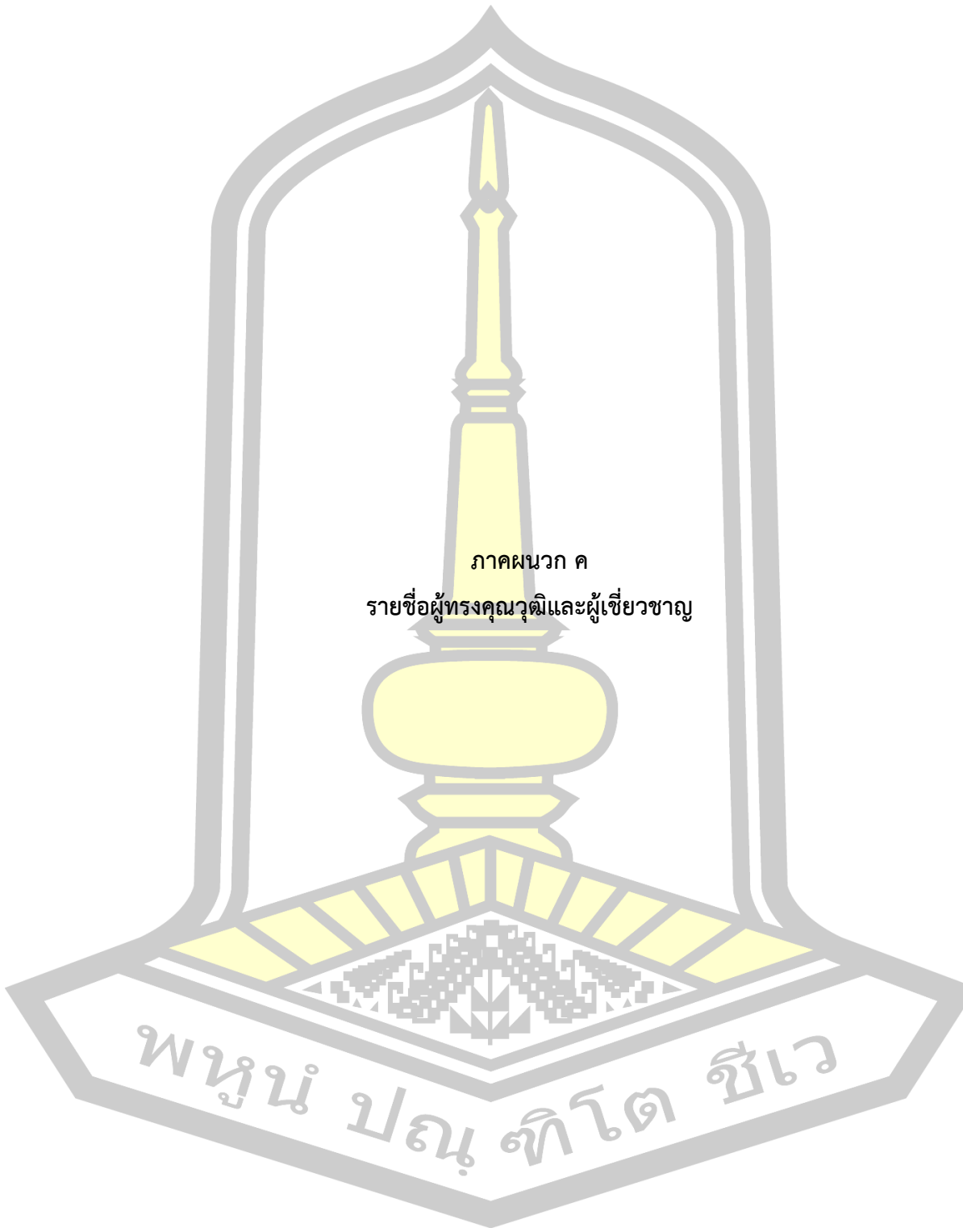
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient)

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=c11 c12 c13 c14 c25 c26 c27 c28 c29 c310 c311 c312 c313 c414 c415
c416 c417 c418 c419 c520 c521 c522 c523 c524 r125 r126 r127 r128 r129 r130 r231
r232 r233 r234 r235 r236 r237 r338 r339 r340 r341 r342 r343 r444 r445 r446 p147
p148 p149 p150
p151 p152 p153
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=CORR
  /SUMMARY=CORR.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.917	.918	53

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว



ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1. ดร.ปรีดา ละมะนา	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธุ์	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
3. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. ดร.สายันต์ ผาน้อย	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
5. ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
6. ดร.กมล รอดคล้าย	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์	รองเลขาธิการสภาการศึกษา

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1. ดร.ปรีดา ลำมะนา	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธุ์	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
3. ดร.สายันต์ ผาน้อย	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
4. ดร.ศิริชัย วงศ์พุฒิ	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
5. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม	ที่ปรึกษาด้านการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ดร.กมล รอดคล้าย	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์	รองเลขาธิการสภาการศึกษา

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

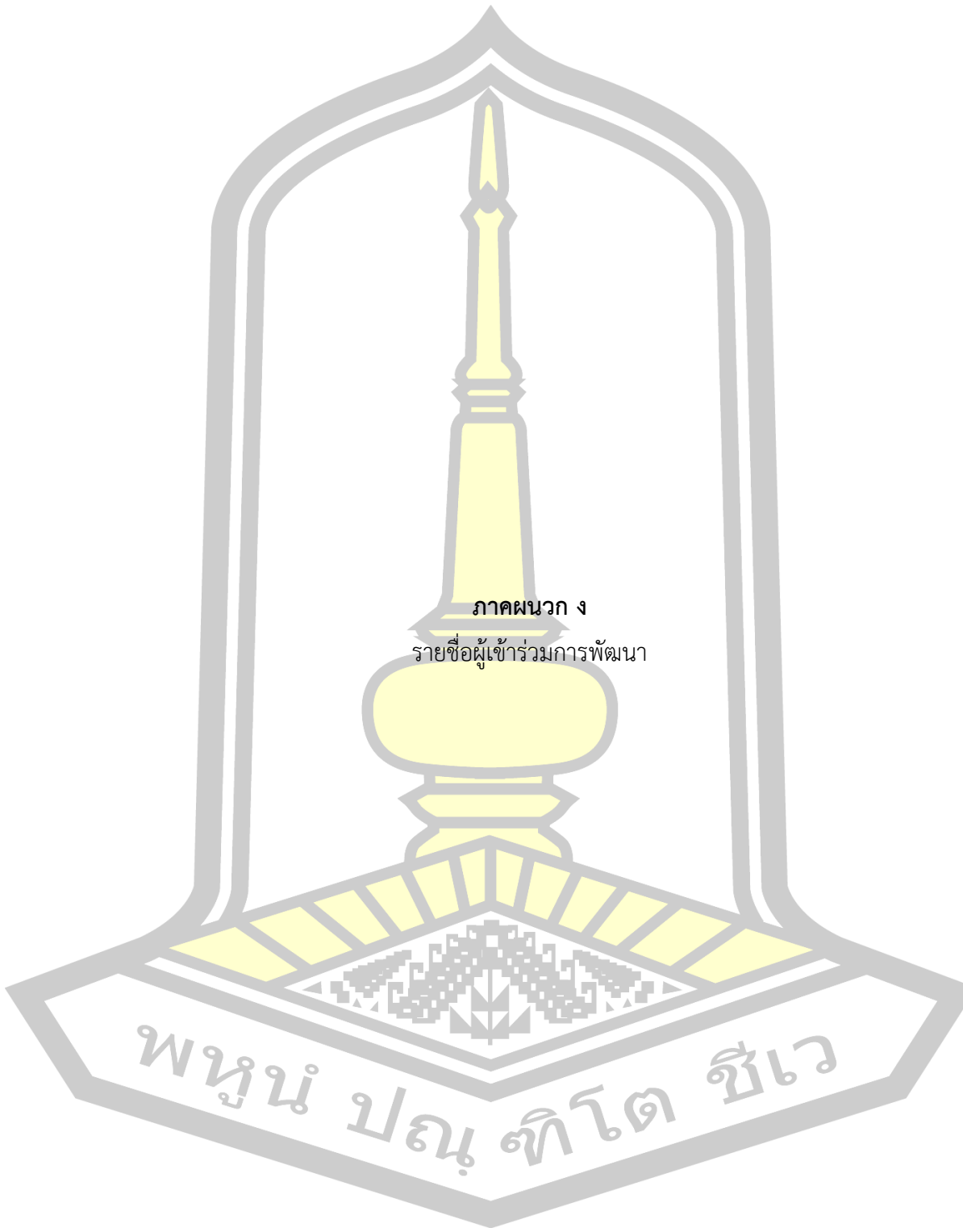
1. ดร.ปรีดา ลำมะนา	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธุ์	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
3. ดร.สายันต์ ผาน้อย	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
4. ดร.ศิริชัย วงศ์พุฒิ	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
5. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์	รองเลขาธิการสภาการศึกษา

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ดร.ไพฑูรย์ มนตรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนเสลภูมิพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นการศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
2. ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นการศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภธนกฤษ ยอดสละ	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
5. ดร.สมใจ ภูมิพันธุ์	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว



ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เข้าร่วมการพัฒนา

รายชื่อผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. นายเทิดทูน สุจารี ผู้อำนวยการโรงเรียนโพนทองพัฒนาวิทยา
2. นายกำพล แสนบุญเรือง ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล
3. นายเทพรังสรรค์ สุวรรณโท ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณภูมิวิทยาลัย
4. นายจักรวาล เจริญทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนจันทรุเบกษาอนุสรณ์
5. นายเฉลิมชัย พรสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองพอกวิทยาลัย
6. นายสันติรัฐ ไชยโย ผู้อำนวยการโรงเรียนขัติยะวงษา
7. นายภูวนาท คำพมัย ผู้อำนวยการโรงเรียนสูงยางวิทยาประชาสรรค์
8. นายจตุพล ไกรยะบุตร ผู้อำนวยการโรงเรียนเทอดไทยวิทยาคม

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

ภาคผนวก จ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม

ในปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นแรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ อาทิ แรงขับเคลื่อนในระดับภูมิภาคซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ ภายใต้กรอบความร่วมมือทวิภาคีและพหุภาคี อาทิ การรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน การรวมกลุ่มของเอเชียตะวันออก รวมทั้งกระแสการเปลี่ยนแกนอำนาจจากภาครัฐและเอกชนสู่ภาคประชาชน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นบนโลก ภายใต้ทุนนิยมโลกที่ประเทศไทยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ รวมทั้งแรงกดดันจากภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตเช่นกัน อาทิ ความเหลื่อมล้ำของโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ที่ส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ ปัญหาวิกฤตด้านความมั่นคง ปัญหาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและครัวเรือน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ที่สามารถยกระดับการพัฒนาการศึกษาแบบก้าวกระโดดซึ่งเสมือนหนึ่งเป็นสะพานเชื่อมและนำพาองค์ความรู้อันมากมายมหาศาล (พยัต วุฒิรงค์, 2557) ปัจจุบันองค์กรภาคธุรกิจ องค์กรภาครัฐ และองค์กรทางการศึกษาต่างต้องการผู้นำ (Leader) ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น (Leslie, 2009) ผู้นำที่เข้มแข็งถือว่าเป็นหัวใจขององค์กร เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ นำกลยุทธ์และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า การพัฒนาผู้นำยังคงเป็นเรื่องท้าทายสำคัญขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ในอนาคต (The Ken Blanchard Companies, 2010) ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องหาวิธีการใหม่เพื่อนำสู่การมีภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ (Raelin, 2015)

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เทคโนโลยีใหม่ได้ถูกพัฒนาและนำมาใช้มากกว่าแต่ก่อน จึงมีความจำเป็นต้องจัดการศึกษาเพื่อให้ประชากรสามารถอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ โดยใช้การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหานี้ (Saloner, 2011) ในยุคโลกาภิวัตน์ นวัตกรรม (Innovation) กลายมาเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโต ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและทรงคุณค่า (Hosmer, 2008) หลายองค์กรปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovation organization) เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่เพื่อการเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการและการแก้ปัญหาของผู้รับบริการ (Beswick, 2015) นวัตกรรมเป็นกระบวนการในการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าจากความคิด นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยคุณค่าที่เกิดจากนวัตกรรมนั้นอาจเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการแบบใหม่ หรือ

เกี่ยวกับการสร้างสรรค์คุณค่าทางสังคม นอกจากนั้นนวัตกรรมยังเกี่ยวกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความตั้งใจในการใช้ความรู้ในการสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการอยู่รอดและการเจริญเติบโต มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ องค์กรต้องมีความตระหนักในเรื่องนวัตกรรม ต้องรู้วิธีการเปลี่ยนแปลงที่จะสามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ (Tidd and Bessant, 2014) กระบวนการเปลี่ยนแปลง การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสำคัญต่อองค์กรในการรับเทคโนโลยีหรือเทคนิควิธีการใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ หรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสำเร็จของธุรกิจระยะยาวขึ้นกับความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่าง กุญแจสำคัญในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้คือความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ การบริการหรือวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ขององค์กร นวัตกรรมเกิดจากกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และแนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหา (Dawson and Andriopoulos, 2014)

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอและจำเป็นในองค์กรสมัยใหม่ เช่น การปรับรูปแบบองค์กร การปรับโครงสร้าง การควบรวมกิจการ และความกดดันเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์และนวัตกรรม กล่าวได้ว่าความสามารถขององค์กรเพื่อจัดการให้เกิดศักยภาพด้านนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Anderson and Costa, 2010) นวัตกรรมเป็นสิ่งที่พบเห็นและเกี่ยวกับเราเสมอ เช่น บริษัทจำนวนมากดำเนินการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการดำรงอยู่และเติบโต องค์กรหรือบริษัทจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อเป็นนักนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ ความล้มเหลวขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอาจเกิดจากการขาดการกำกับของผู้บริหาร ขาดความชัดเจนในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ขาดกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่ดี ล้มเหลวในการแยกแยะระหว่างวิทยาศาสตร์, วิศวกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ไม่กล้าเสี่ยงและไม่อดทนต่อความล้มเหลว และไม่ตั้งใจในการส่งเสริมนวัตกรรม (Deschamps and Nelson, 2014) องค์กรในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) ผู้ซึ่งรู้วิธีนำแนวคิดใหม่มาใช้เพื่อให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพและรับผิดชอบทุกส่วนขององค์กร และรับรู้ถึงความต้องการของตลาดและสังคมในอนาคต (Lyons, 2011 ; George, 2012) ผู้นำองค์กรต้องเรียนรู้ที่จะจัดการความท้าทายสถานการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้ ต้องสร้างบรรยากาศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ระบบเชิงนวัตกรรมเครื่องมือและการคิดเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต (Horth and Buchner, 2014) ผู้นำนวัตกรรมมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของทุกองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมและทีมนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้นำต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์และคิดเชิงนวัตกรรมในการปรับปรุงพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กร (Mubarak, 2014 ; Marron and Cunniff, 2014 ; Zenger and Folkman, 2014) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดการคิดนอกกรอบ เกิด

บรรยากาศองค์กรที่นำสู่การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Spahr, 2014 ; Bagley, 2014) ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันของบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์ (Hill, 2016)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวประเทศไทยได้มีความพยายามในการปฏิรูประบบการศึกษา ปฏิรูปการเรียนรู้และรูปแบบการบริหาร แต่การพัฒนาคุณภาพการศึกษายังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง และยังก่อให้เกิดวิกฤตที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (กนกอร สมปราชญ์, 2559) โดยรายงานการศึกษาช่วงที่ผ่านมาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาคือ ปัจจัยการจัดการที่เน้นบทบาทสำคัญของนวัตกรรม (Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle, 2011) การเรียนรู้ขององค์กร การจัดการทรัพยากรและภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง (Boerner et al., 2007) ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพองค์กรโดยมีคุณลักษณะเด่นในเรื่องการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ปัจจุบันพบว่าการบริหารงานในสถานศึกษายังขาดกระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2557) การจัดสิ่งแวดล้อมที่ที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในฐานะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Hsiao and Chang, 2011)

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมจะส่งผลดีต่อประเทศชาติและผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและประเทศชาติในระยะยาวแล้ว ยังส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและประเทศชาติอย่างต่อเนื่องด้วย ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าร่วม AEC รวมทั้งเวทีการค้าโลก ประเทศไทยจะต้องเร่งสร้างผู้นำด้านนวัตกรรมในทุกระดับเพื่อจะได้พร้อมรับมือกับระบบการค้าเสรีที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงจะได้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ทั้งในอาเซียนด้วยกัน และในภูมิภาคอื่นๆ ของโลก ดังนั้น ปัญหาสำคัญเร่งด่วนของไทย คือ ทำอย่างไรให้ทุกคนในสังคมไทยเห็นความสำคัญของการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม เพื่อนำพาประเทศไปสู่การเป็นประเทศนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำตอบก็คือ เราต้องเสริมสร้างให้มีผู้นำด้านนวัตกรรมในทุกมิติของสังคม เพราะจะเป็นวิถีทางในการสร้างกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมทั้งระบบจะได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อประเทศชาติ ชุมชน สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง โดยขั้นตอนแรกควรจะเริ่มต้นที่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ หรือความเชื่อที่ส่งผลต่อพฤติกรรม (Mindset) ของบุคคลก่อน เพื่อให้มีการคิดอย่างสร้างสรรค์ในเชิงบวก (Positive creative thinking) จะได้สร้างบรรยากาศให้เกิดการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative thinking) มากกว่าที่จะคิดเพื่อบริหารจัดการนวัตกรรม (Management of innovation) และหากเราสามารถคิดเชิงนวัตกรรมได้ จะส่งผลต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมของสังคมไทยให้นำไปสู่การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมในที่สุด (พยัต วุฒิรงค์, 2557)

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับร่วมกันถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ความได้เปรียบเพียงประการเดียวที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาวก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาผู้นำขององค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร รวมทั้งช่วยให้องค์กรโดยรวมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Robbins and Judge, 2011) การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นวิธีการที่เป็นระบบ และเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึง และยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่างๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์กร และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น (Sapience Group, 2005) ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับมักถูกตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำและขาดความรับผิดชอบในฐานะผู้นำซึ่งผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารจะต้องตั้งใจผูกพัน และลงทุนด้วยเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยทันที ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้สูงขึ้นไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น ผู้บริหารจะต้องรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การบริหารภาวะผู้นำ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการพัฒนาอาจทำได้โดยการฝึกอบรม การเรียนรู้จากการทำงานหรือการศึกษาดูงาน เป็นต้น (Alkin, 1992)

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความสำคัญจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น และจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประเมินดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและมากและยังไม่มีหลักสูตรหรือกระบวนการใดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ประกอบด้วย ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Toolkit Activity) จำนวน 4 ชุด ได้แก่ ชุดกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Toolkit Activity : Creativity) ชุดกิจกรรมพัฒนาการสร้างและขับเคลื่อนทีม (Toolkit Activity : Building and steering team) ชุดกิจกรรมพัฒนาความกล้าหาญ (Toolkit Activity : Courage) และชุดกิจกรรมพัฒนาความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Toolkit Activity : Passion)

ชุดกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Toolkit Activity : Creativity) ความคิดสร้างสรรค์เป็น กระบวนการที่บุคคลคิดในเชิงที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง คิดจินตนาการ คิดกว้างไกลหลากหลายแง่มุม เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ โดยสิ่งใหม่นี้อาจเป็นแนวคิด วิธีการปฏิบัติ การบริหารสิ่งประดิษฐ์หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างจากเดิมและนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม ความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองในทางที่เป็นประโยชน์ ทำให้ค้นพบวิธีการ แนวทาง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เกิดความสุขและความพึงพอใจแก่บุคคล และสามารถเผชิญปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การคิดแตกต่าง การคิดหลากหลายแง่มุม แรงจูงใจ และ จินตนาการ และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกถึง การคิดแตกต่าง การคิดหลากหลายแง่มุม แรงจูงใจ และ จินตนาการ

ชุดกิจกรรมพัฒนาการสร้างและขับเคลื่อนทีม (Toolkit Activity : Building and steering team) การสร้างและขับเคลื่อนทีม เป็นการปฏิบัติงานที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในทีม โดยมีจุดมุ่งหมายทั้งของตนเองและทีมอย่างเดียวกัน มีแนวทางปฏิบัติและความรับผิดชอบของแต่ละคนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีมและองค์กร การสร้างและขับเคลื่อนทีมจะก่อให้เกิดการการทำงานร่วมกันที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร รวมทั้งสร้างความสามัคคี เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร ตัวชี้วัดการสร้างและขับเคลื่อนทีม ประกอบด้วย การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วม การกำหนดบทบาทสมาชิก การเคารพซึ่งกันและกัน การจัดการความขัดแย้งในทีม และความไว้วางใจ และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างและขับเคลื่อนทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกถึง การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วม การกำหนดบทบาทสมาชิก การเคารพซึ่งกันและกัน การจัดการความขัดแย้งในทีม และความไว้วางใจ

ชุดกิจกรรมพัฒนาความกล้าหาญ (Toolkit Activity : Courage) ความกล้าหาญเป็นความเข้มแข็งทางจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการปราศจากความกลัว มีความมั่นใจ กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง การยอมรับความผิดพลาดและรับความเสี่ยง มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด ความกล้าหาญเป็นคุณภาพของภาวะผู้นำที่สำคัญ เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำองค์กร ก่อให้เกิดจุดมุ่งหมาย เกิดความก้าวหน้า นำสู่ความท้าทายและเปลี่ยนแปลงขององค์กร ตัวชี้วัดความกล้าหาญ ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การตัดสินใจ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ความมั่นใจในตนเอง และการใส่ใจคนอื่น และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านความกล้าหาญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงออกถึง การยอมรับความเสี่ยง การตัดสินใจ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ความมั่นใจในตนเอง และการใส่ใจคนอื่น

ชุดกิจกรรมพัฒนาความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Toolkit Activity : Passion)

ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นการแสดงออกของบุคคลที่แสดงถึงความมุ่งมั่น ความชอบต่อการกระทำในสิ่งนั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดความสุข ความสำเร็จ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะช่วยให้คนเกิดพลังจากภายในในการสร้างสรรค์ เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการนำสู่ความสำเร็จ นำสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นพลังสำคัญในการผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัดความปรารถนาอย่างแรงกล้า ประกอบด้วย การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายชัดเจน รักการเรียนรู้ และกระตือรือร้น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านความความปรารถนาอย่างแรงกล้าของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกถึง การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายชัดเจน รักการเรียนรู้ และกระตือรือร้น

แนวคิด

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย การศึกษา วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามแนวคิดของ McCauley, 1986 ; Wenting, 1992 ; Truelove, 1992 ; Wills, 1993 ; Bolam, 1994 ; DuBrin, 1995 ; DuBrin, 2004 ; วิเชียร วิทยอุดม, 2548 ; Sims, 2006 ; กวี วงศ์พุฒ, 2550 ; Mankin, 2009 ; Dubrin, 2010 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และ 3) การอภิปรายกลุ่ม

องค์ประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย (ธำรง บัวศรี, 2542 ; สุมิตรา พงศธร, 2550 ; Kanaya et al., 2005 ; Charney and Conway, 2005 ; Armstrong, 2010 ; Mondy, 2010 ; Dyer et al., 2013) 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหาของโปรแกรม 5) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม 6) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย (รัชนี กัลยาวินัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล, 2545 ; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553 ; สุธิณี ฤกษ์ขำ, 2557 ; Nadler, 1970 ; Barr and Keating, 1990 ; Delahaye, 2005 ; Swanson and Holton, 2009 ; Werner and DeSimone, 2010 ; Barratt, 2013) 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนาและนำโปรแกรมไปใช้ และ 4) การประเมินผลการใช้

การประเมินผลการใช้โปรแกรมพัฒนานั้นทำการประเมินผลโดยใช้รูปแบบการการประเมิน 4 ระดับของ Kirkpatrick ซึ่งเป็นการประเมินผลในระดับปฏิกิริยา ระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างเหมาะสม

หลักการของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นโปรแกรมเฉพาะที่พัฒนาขึ้น เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. เป็นโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง
2. เป็นโปรแกรมที่สามารถใช้วิธีการพัฒนาได้อย่างหลากหลายวิธี ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ระหว่างโรงเรียน โดยเลือกวิธีการพัฒนา เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
3. เป็นโปรแกรมที่มีความยืดหยุ่น สามารถประยุกต์วิธีการและรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ได้
4. เป็นโปรแกรมที่เป็นระบบ มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีคู่มือในการใช้โปรแกรม ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และประหยัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร
5. เป็นโปรแกรมที่มีกระบวนการในการประเมินผล สะท้อนผล และวัดระดับภาวะผู้นำ ซึ่งผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถประเมินตนเองในการพัฒนาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโครงสร้าง ดังนี้ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม 5) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 6) การประเมินผลโปรแกรม

เป้าหมายของโปรแกรม

เป้าหมายของโปรแกรม คือ ใช้พัฒนากลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หลังจากเข้ารับการเสริมสร้างและพัฒนาตามโปรแกรมที่กำหนด ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มสูงขึ้น

เนื้อหากิจกรรมพัฒนา

เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ประกอบด้วย 1) การคิดแตกต่าง 2) จินตนาการ 3) การคิดหลากหลายแง่มุม 4) แรงจูงใจ

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team) ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วม 2) การจัดการความขัดแย้งในทีม 3) ความไว้วางใจ 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน 5) การเคารพซึ่งกันและกัน 6) การกำหนดบทบาทสมาชิก

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : ความกล้าหาญ (Courage) ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การยอมรับความเสี่ยง 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) การใส่ใจคนอื่น 5) การทำสิ่งที่ถูกต้อง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ประกอบด้วย 1) การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ 2) มองโลกในแง่ดี 3) การมีเป้าหมายชัดเจน 4) รักการเรียนรู้ 5) ความกระตือรือร้น

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ส่วนที่ 2

การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้

การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้มีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ใช้เวลาในการพัฒนาจำนวน 194 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre- enhanced development)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม (Intensive development

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and feedback)

2. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมการพัฒนา และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวิธีการพัฒนาหลัก ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการพัฒนาที่ประกอบด้วยกิจกรรมการบรรยาย (Lecture) การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case study) การอภิปรายกลุ่ม (Discussion) การระดมความคิดเห็น (Brain storming)

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job learning) ที่ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และกิจกรรมที่เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้รับการพัฒนา โดยการนำความรู้ทางทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

3. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่างๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ ประกอบด้วยกิจกรรม การสอนงาน (Coaching) การให้คำปรึกษา (Mentoring)

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre- enhanced development)

การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ระยะเวลา จำนวน 20 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

2. การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) เป็นการให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมศึกษาและเรียนรู้จากเอกสารชุดกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ระยะเวลา 18 ชั่วโมง

3. การประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ก่อนการเข้ารับการพัฒนา (Self - assessment) ตามแบบประเมินตนเอง

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2) การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา

การประเมินผล ได้แก่ การประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม (Intensive development)

การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม เป็นการดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ระยะเวลา จำนวน 168 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม (Training) เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้ระยะเวลา 6 ชั่วโมง โดยใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา (Toolkit activity) จำนวน 4 ชุดกิจกรรม ประกอบด้วยชุดกิจกรรม ดังต่อไปนี้

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ประกอบด้วย 1) การคิดแตกต่าง 2) จินตนาการ 3) การคิดหลากหลายแง่มุม 4) แรงจูงใจ ใช้ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team) ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วม 2) การจัดการความขัดแย้งในทีม 3) ความไว้วางใจ 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน 5) การเคารพซึ่งกันและกัน 6) การกำหนดบทบาทสมาชิก ใช้ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : ความกล้าหาญ (Courage) ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การยอมรับความเสี่ยง 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) การใส่ใจคนอื่น 5) การทำสิ่งที่ถูกต้อง ใช้ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ประกอบด้วย 1) การมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ 2) การมองโลกในแง่ดี 3) การมีเป้าหมายชัดเจน 4) รักการเรียนรู้ 5) ความกระตือรือร้น ใช้ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

1. การบรรยายโดยวิทยากร
2. การอภิปรายกลุ่ม โดยผู้เข้ารับการอบรม
3. การระดมความคิดเห็น โดยผู้เข้ารับการอบรม
4. การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา

การประเมินผล ได้แก่

1. การประเมินตนเองก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม
3. การประเมินผลงานการปฏิบัติกิจกรรม

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job learning)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เป็นการนำเอาทักษะ ความรู้ ความเข้าใจจากการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปสู่การปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน ใช้ระยะเวลา จำนวน 150 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

กระบวนการพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียนนำเอาทักษะ และองค์ความรู้เกี่ยวภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. การสอนงาน
3. การให้คำปรึกษา
4. การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา

การประเมินผล ได้แก่

1. การประเมินตนเองหลังการพัฒนา
2. การประเมินความพึงพอใจ

3. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion)

การอภิปรายกลุ่ม เป็นการดำเนินการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมอภิปรายผลจากการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนเพื่อสะท้อนผลและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิคอยให้คำปรึกษาและสอนงาน ใช้ระยะเวลา 12 ชั่วโมง

กระบวนการพัฒนา

การอภิปรายกลุ่ม แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ครั้ง ดังนี้

1. ครั้งที่ 1 ดำเนินการหลังการปฏิบัติจริงในโรงเรียนผ่านไป 75 ชั่วโมง โดยใช้เวลา 6 ชั่วโมง

2. ครั้งที่ 2 ดำเนินการต่อหลังการปฏิบัติจริงในโรงเรียนผ่านไปอีก 75 ชั่วโมง โดยใช้เวลา 6 ชั่วโมง

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

1. กรณีศึกษา
2. การสอนงาน
3. การให้คำปรึกษา
4. การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา

การประเมินผล ได้แก่

1. การสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม
2. การประเมินผลงานจากการร่วมปฏิบัติกิจกรรม
3. การประเมินความพึงพอใจ

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and feedback)

การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and feedback) เป็นการติดตามผลหลังการพัฒนาเพื่อประเมินผลและสะท้อนผลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ระยะเวลา จำนวน 6 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินผลเกี่ยวกับการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ เป็นการประเมินผลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้ารับการเสริมสร้างตามโปรแกรมโดยทำการประเมิน 4 ระดับ คือ ระดับปฏิกิริยา (Reaction evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning evaluation) ระดับพฤติกรรม (Behavior evaluation) และระดับผลลัพธ์ (Results evaluation) ซึ่งทำการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมินที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่

1.1 รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 8 คน

1.2 ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานวิชาการในโรงเรียนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 8 คน

2. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิคอยให้คำปรึกษาและสอนงาน 3. เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมินการผ่านการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยมีเกณฑ์การประเมิน ดังต่อไปนี้

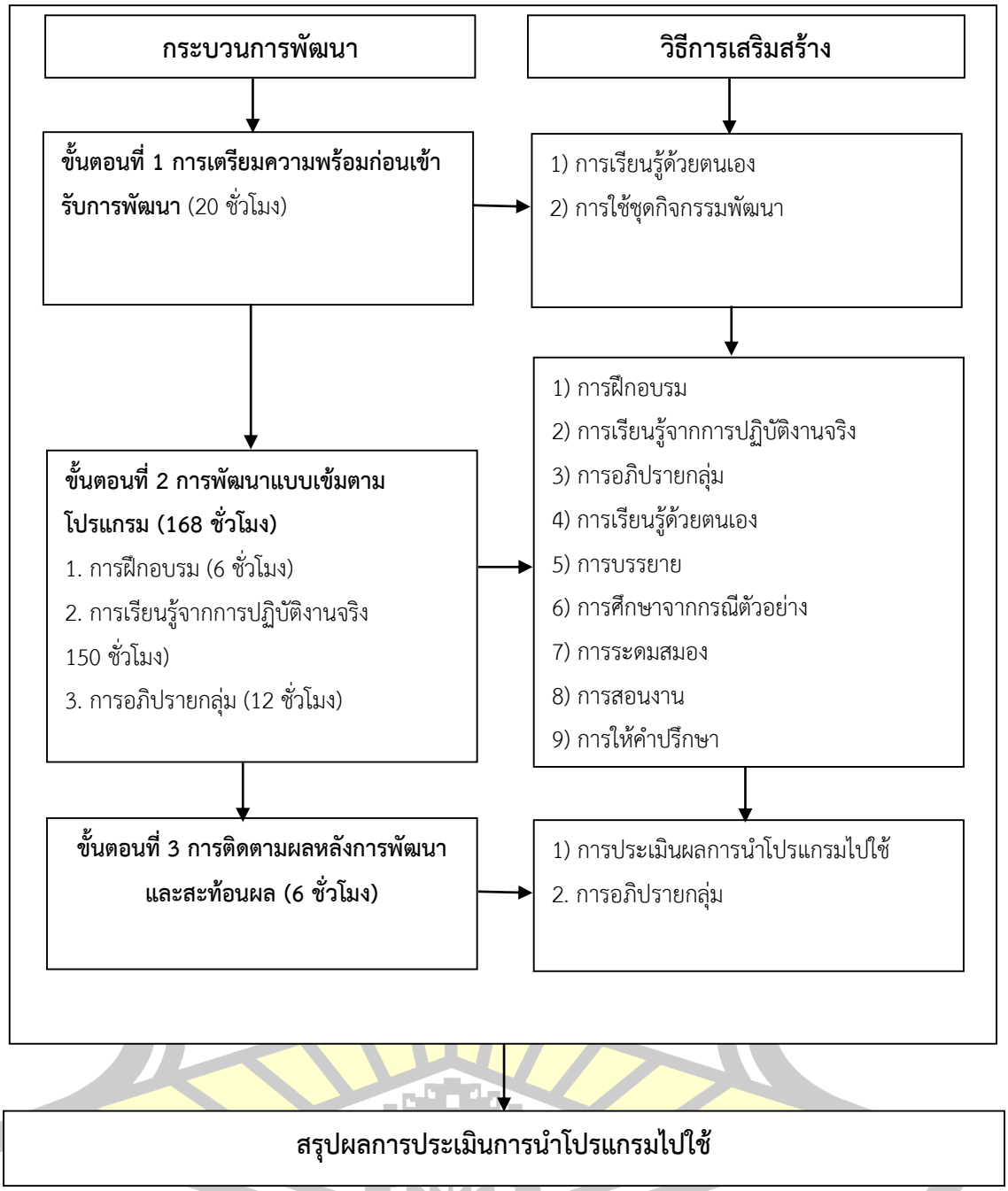
3.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมต้องมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับมาก หรือมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51 ขึ้นไป

3.2 ค่าเฉลี่ยผลการประเมินเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมจากการประเมินของกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม ต้องมีระดับคะแนนไม่ต่ำกว่าระดับมาก หรือมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51 หรือไม่ต่ำกว่า 70%

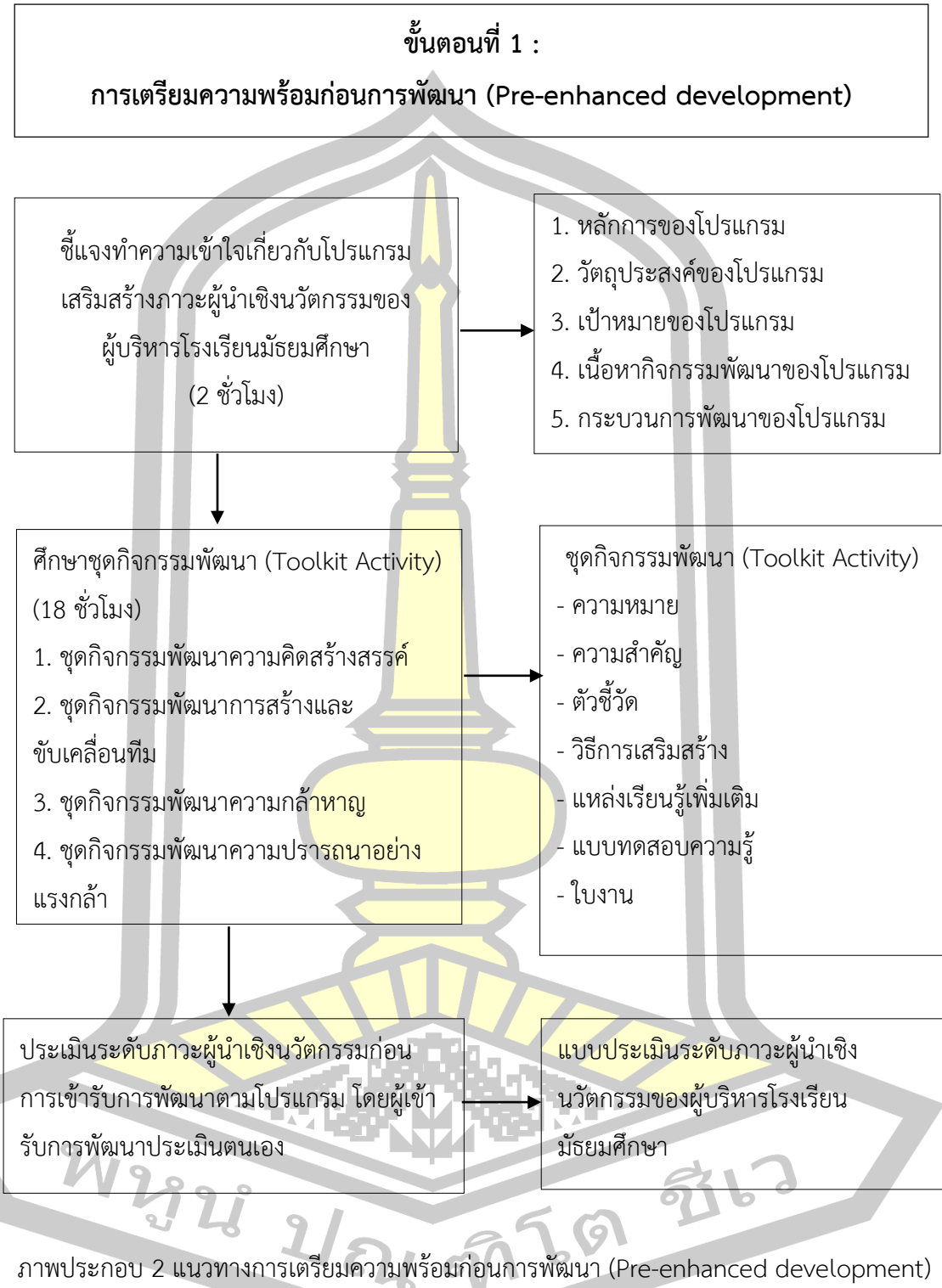
3.3 การเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องมีเวลาในการเข้าร่วมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด

แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ตามภาพประกอบ 1-6

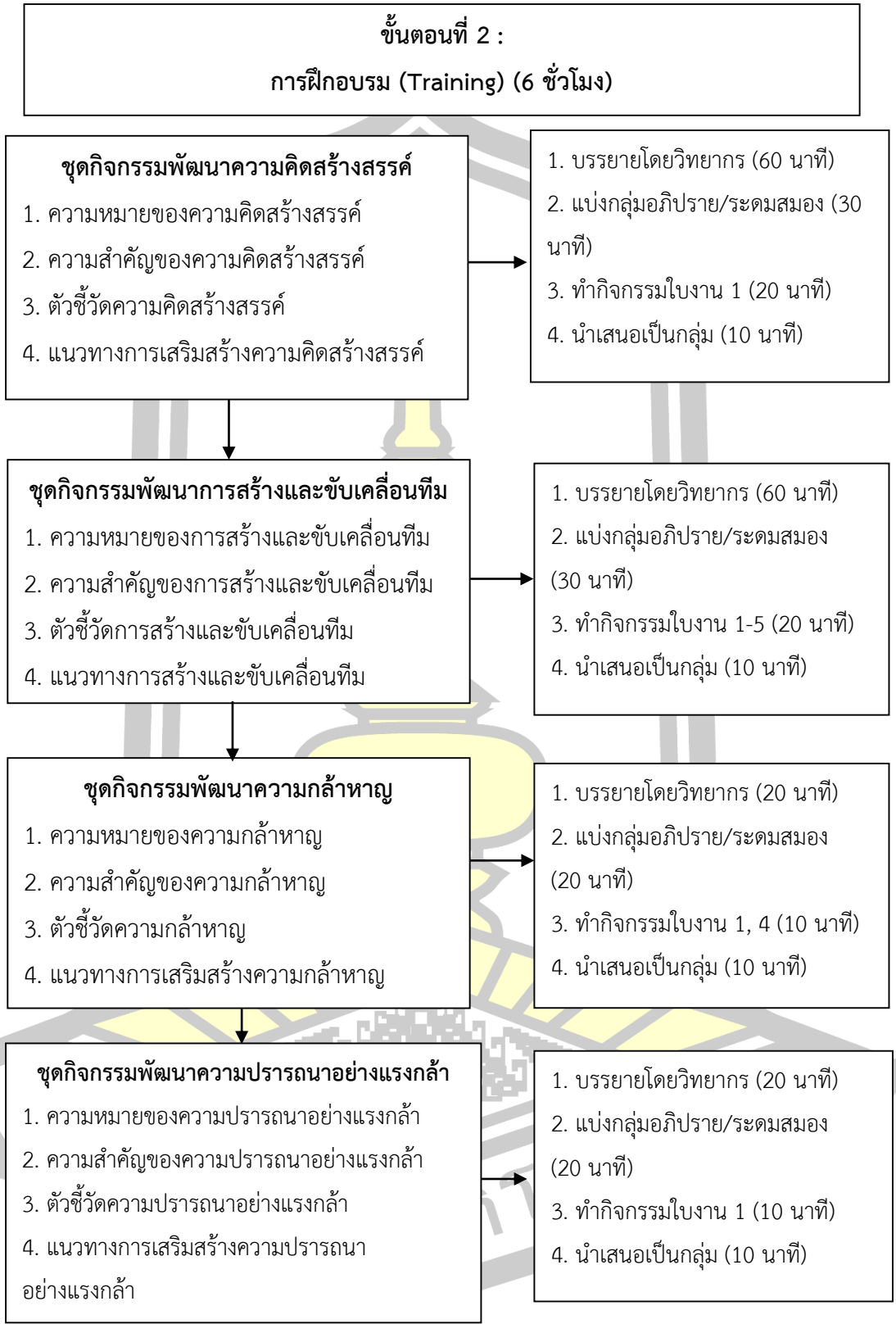
พหูน ปณ ฑิโต ชีเว



ภาพประกอบ 1 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ไปใช้

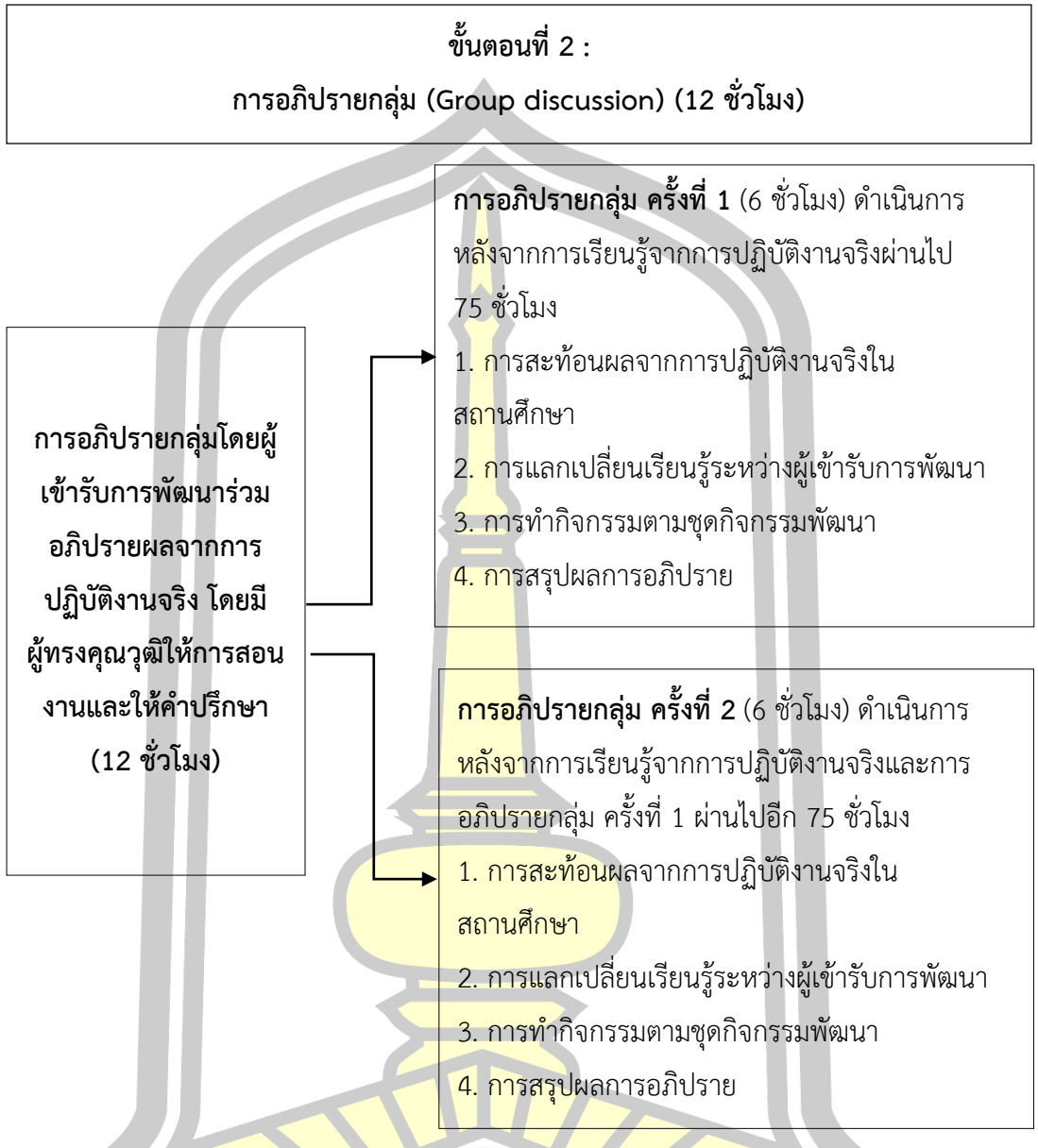


ภาพประกอบ 2 แนวทางการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา (Pre-enhanced development)

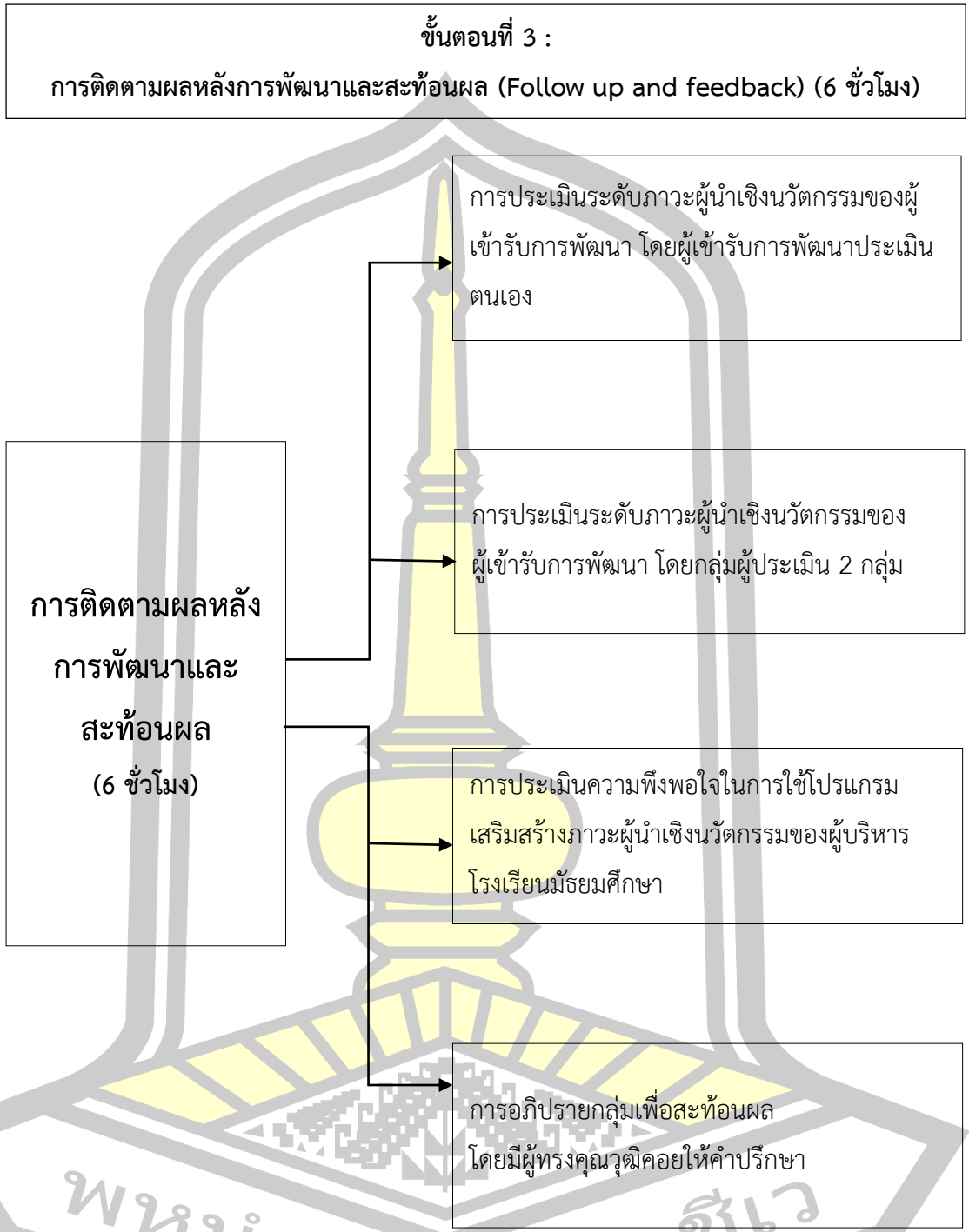


ภาพประกอบ 3 แนวทางการฝึกอบรม (Training)

ภาพประกอบ 4 แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job learning)



ภาพประกอบ 5 แนวทางการอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)



ภาพประกอบ 6 แนวทางการประเมินติดตามผลหลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำแนะนำสำหรับวิทยากร

เพื่อให้การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการดังนี้

ก่อนการพัฒนา

1. ประสานงานกับหน่วยงานที่จะฝึกอบรม เพื่อขอข้อมูลที่จะเป็นประโยชนต่อการฝึกอบรม ไดแก่ หลักสูตรการฝึกอบรม กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกกอบรม เอกสารประกอบ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

2. เขียนแผนการฝึกอบรม ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชนต่อการเขียนแผนการฝึกอบรม แผนการฝึกอบรมเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการถ่ายทอดและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การใช้สื่อและเทคนิคการให้เหมาะสมกับผู้เข้าร่วมอบรม

3. การเตรียมอุปกรณ์และสื่อต่างๆ ให้เรียบร้อยและเหมาะสมกับเนื้อหาที่จะถ่ายทอด

ระหว่างการพัฒนา

1. การเสริมสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเรียนรูทั้งด้านกายภาพ ไดแก อุปกรณ์สื่อให้เหมาะสม และด้านจิตภาพ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกกอบรม มีความสนใจที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการช่วยลดช่องว่าง และจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประทับใจ

3. กระตุ้นให้ผู้รับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนประสบการณความคิดเห็น รวมถึงต้องคอยชี้แนะ สรุปประเด็นและนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมด้วย

4. การแกปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นให้เหมาะสมและให้หรือบรรเทาให้ลดน้อยลง

หลังการพัฒนา

การติดตามผลหลังการพัฒนาโดยวัดระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในระดับปฏิกิริยาระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์ เพื่อติดตามดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมไดนำความรูไปใช้ประโยชนมากน้อยเพียงใด พร้อมทั้งให้คำแนะนำเท่าที่จำเป็น

คำแนะนำสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิในการอภิปรายกลุ่ม

เพื่อให้การอภิปรายกลุ่มดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิที่คอยสอนงานและให้คำปรึกษา ควรดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและชุดกิจกรรมพัฒนาเพื่อทำความเข้าใจในเบื้องต้น

2. ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อนการพัฒนาตามโปรแกรมของผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อให้ทราบข้อมูล รวมทั้งจะได้กำหนดประเด็นในการให้คำปรึกษา

3. กระตุ้นให้ผู้ร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนผลการพัฒนาตามโปรแกรม

4. สรุป ให้คำปรึกษาหรือสอนงานในประเด็นที่ผู้เข้ารับการพัฒนาควรได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการนำไปใช้พัฒนาและบริหารจัดการโรงเรียนที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ส่วนที่ 3

กระบวนการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กระบวนการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม

2. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม

กระบวนการพัฒนา

1. ชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. ให้ผู้บริหารโรงเรียนประเมินตนเองก่อนการพัฒนา
3. ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยตนเอง (self – learning) ดังนี้

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การสร้างและขับเคลื่อนทีม (Building and steering team)

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : ความกล้าหาญ (Courage)

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion)

วิธีการเสริมสร้าง

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา

ทรัพยากร/สื่อ

ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ระยะเวลา : 20 ชั่วโมง

เครื่องมือประเมิน : แบบประเมินตนเอง

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ขั้นตอนที่ 2

การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม (Intensive development)

แผนการจัดกิจกรรม

(1) การฝึกอบรม (Training)

ผังการเรียนรู้

ชุดกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

1. ความหมายของความคิดสร้างสรรค์
2. ความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์
3. ตัวชี้วัดความคิดสร้างสรรค์

→

1. บรรยายโดยวิทยากร (60 นาที)
2. แบ่งกลุ่มอภิปราย/ระดมสมอง (30 นาที)
3. ทำกิจกรรมใบงาน 1 (20 นาที)
4. นำเสนอเป็นกลุ่ม (10 นาที)

↓

ชุดกิจกรรมพัฒนาการสร้างและขับเคลื่อนทีม

1. ความหมายของการสร้างและขับเคลื่อนทีม
2. ความสำคัญของการสร้างและขับเคลื่อนทีม
3. ตัวชี้วัดการสร้างและขับเคลื่อนทีม
4. แนวทางการสร้างและขับเคลื่อนทีม

→

1. บรรยายโดยวิทยากร (60 นาที)
2. แบ่งกลุ่มอภิปราย/ระดมสมอง (30 นาที)
3. ทำกิจกรรมใบงาน 1-5 (20 นาที)
4. นำเสนอเป็นกลุ่ม (10 นาที)

↓

ชุดกิจกรรมพัฒนาความกล้าหาญ

1. ความหมายของความกล้าหาญ
2. ความสำคัญของความกล้าหาญ
3. ตัวชี้วัดความกล้าหาญ
4. แนวทางการเสริมสร้างความกล้าหาญ

→

1. บรรยายโดยวิทยากร (20 นาที)
2. แบ่งกลุ่มอภิปราย/ระดมสมอง (20 นาที)
3. ทำกิจกรรมใบงาน 1, 4 (10 นาที)
4. นำเสนอเป็นกลุ่ม (10 นาที)

↓

ชุดกิจกรรมพัฒนาความปรารถนาอย่างแรงกล้า

1. ความหมายของความปรารถนาอย่างแรงกล้า
2. ความสำคัญของความปรารถนาอย่างแรงกล้า
3. ตัวชี้วัดความปรารถนาอย่างแรงกล้า
4. แนวทางการเสริมสร้างความปรารถนาอย่างแรงกล้า

→

1. บรรยายโดยวิทยากร (20 นาที)
2. แบ่งกลุ่มอภิปราย/ระดมสมอง (20 นาที)
3. ทำกิจกรรมใบงาน 1 (10 นาที)
4. นำเสนอเป็นกลุ่ม (10 นาที)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบและชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
3. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
4. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

กระบวนการพัฒนา

การฝึกอบรมโดยวิทยากรเป็นหลัก

กิจกรรมพัฒนา มีดังนี้

1. วิทยากรบรรยายองค์ความรู้ตามชุดกิจกรรมพัฒนา
3. ให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่มอภิปราย/ระดมสมอง
4. ให้ผู้เข้าอบรมทำกิจกรรมใบงาน
5. ให้ผู้เข้าอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอแลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่นๆ

วิธีการเสริมสร้าง

1) การบรรยาย
2) การอภิปรายกลุ่ม
3) การระดมสมอง
4) การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา

ทรัพยากร/สื่อ

1. ชุดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. วีดิทัศน์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ใบความรู, ใบบันทึกกิจกรรม, ใบงาน, แบบสรุปองค์ความรู้

ระยะเวลา : 6 ชั่วโมง

เครื่องมือประเมิน : แบบประเมิน แบบสังเกต

ขั้นตอนที่ 2

การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม (Intensive development)

แผนการจัดกิจกรรม

(2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job learning)

ผังการเรียนรู้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้นำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้จริงในการบริหารงานในโรงเรียน

2. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับคณะครูในโรงเรียน

3. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูได้ประเมินตนเอง

กระบวนการพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียนนำเอาทักษะและองค์ความรู้เกี่ยวทักษะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยการลงมือปฏิบัติจริง (practitioner implementation) การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (coaching and mentoring)

กิจกรรมพัฒนา มีดังนี้

1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนลงมือปฏิบัติจริงเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียน

2. ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้สอนงานและเป็นพี่เลี้ยงในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับคณะครูในโรงเรียน

3. ผู้บริหารโรงเรียนได้สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอประเด็นสำคัญที่ค้นพบเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ประสบผลสำเร็จในโรงเรียนตนเอง

4. สังเคราะห์องค์ความรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง

5. สังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

วิธีการเสริมสร้าง

1. การสอนงาน
2. การให้คำปรึกษา
3. การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา

ทรัพยากร/สื่อ

1. ชุดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. วีดิทัศน์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ใบความรู้, ใบบันทึกกิจกรรม , ใบงาน , แบบสรุปองค์ความรู้

ระยะเวลา : 150 ชั่วโมง

การประเมินผล : การประเมินกิจกรรมการปฏิบัติงาน

เครื่องมือประเมิน : แบบประเมิน

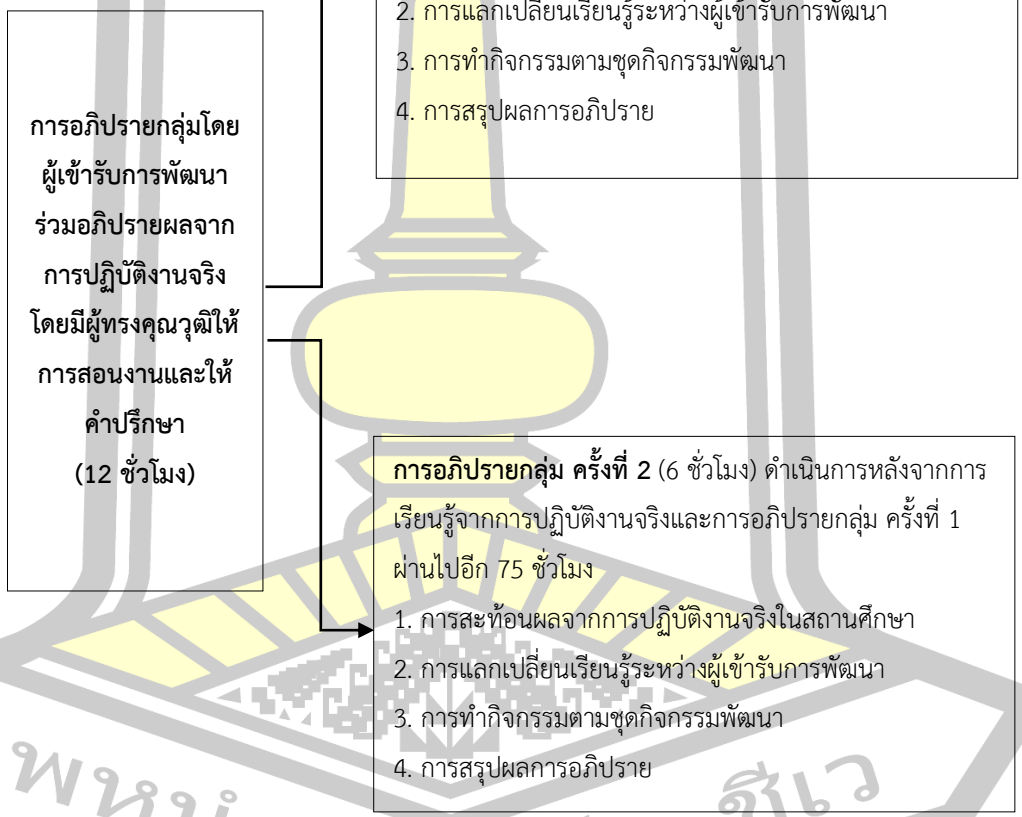
ขั้นตอนที่ 2

การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม (Intensive development)

แผนการจัดกิจกรรม

(3) การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion)

ผังการเรียนรู้



วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และนำกลับไปใช้ในสถานศึกษา 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสร้างองค์ความรู้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
กระบวนการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอประสบการณ์และข้อค้นพบจากโรงเรียนเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้คอยให้คำปรึกษา 1. ผู้บริหารโรงเรียนสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรูและนำเสนอประเด็นสำคัญที่ค้นพบเกี่ยวกับการสร้างผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ประสบผลสำเร็จในโรงเรียนตนเอง 2. สังเคราะหองค์ความรูจากอภิปราย 3. สังเคราะหปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการพัฒนาการสร้างผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน
วิธีการเสริมสร้าง 1. การอภิปรายกลุ่ม 2. กรณีศึกษา 3. การสอนงาน 4. การให้คำปรึกษา 5. การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนา
ทรัพยากร/สื่อ 1. ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2. ใบบันทึกกิจกรรม, แบบสรุปองค์ความรู้
ระยะเวลา : 12 ชั่วโมง
การประเมินผล : ประเมินจากการร่วมกิจกรรม
เครื่องมือประเมิน : แบบประเมิน แบบสังเกต

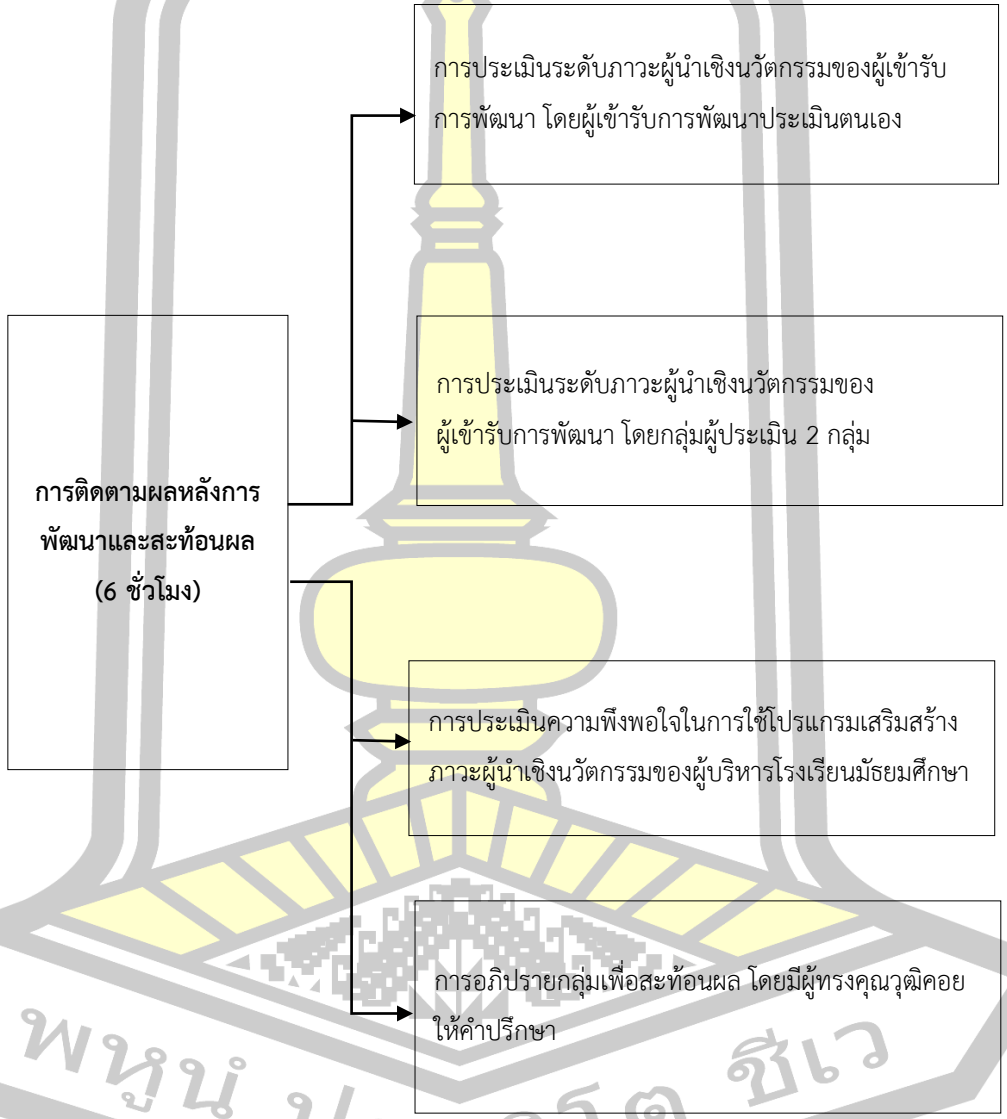
ขั้นตอนที่ 3

การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and feedback)

แผนการจัดกิจกรรม

การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and feedback)

ผังการเรียนรู้



วัตถุประสงค์

1. เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผลเกี่ยวกับการนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้จริงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียน

2. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมร่วมกับโรงเรียนอื่นๆ

3. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูได้ประเมินตนเอง

กระบวนการพัฒนา

การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow Up and feedback) โดยการประเมินผลของกลุ่มผู้ประเมิน 2 กลุ่ม และการอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) ดังนี้

1. ผู้วิจัยและผู้บริหารโรงเรียนพร้อมคณะครูในโรงเรียนร่วมกันติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผลเกี่ยวกับการนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้จริงในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียน

2. ผู้วิจัยร่วมกับผู้ประเมิน 2 กลุ่ม ประเมินผลระดับของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

3. ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และผู้วิจัยได้อภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอประเด็นสำคัญที่ค้นพบเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ประสบผลสำเร็จในโรงเรียน

4. รายงานผลการติดตามหลังการพัฒนาและสะท้อนผล

วิธีการประเมิน

1. การประเมิน 4 ระดับ คือ ระดับปฏิกิริยา (Reaction evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning evaluation) ระดับพฤติกรรม (Behavior evaluation) ระดับผลลัพธ์ (Results evaluation)

2. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion)

ทรัพยากร/สื่อ

1. ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2. แบบประเมินตนเอง

3. แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

ระยะเวลา : 12 ชั่วโมง

การประเมินผล : การประเมินการ การบันทึก

เครื่องมือประเมิน : แบบประเมิน แบบบันทึก

ส่วนที่ 4
การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การติดตามผลหลังการพัฒนาและการสะท้อนผล (Follow up and feedback)

การติดตามผลหลังการพัฒนาและการสะท้อนผลเป็นการติดตามผลหลังการพัฒนา รวมทั้งการกระตุ้นจูงใจให้ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนการแจ้งผลความก้าวหน้าของการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ การติดตามผลการพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารโรงเรียนหลังจากที่ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมว่ามีการนำเอาความรู้และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องติดตามงานเพื่อทราบความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของการทำงานในโรงเรียน รวมทั้งเพื่อทราบสภาพปัญหาและอุปสรรคว่ามีอะไรบ้าง มีวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างไร ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด หรือไม่ การติดตามงานที่ดีก็จะส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ การติดตามงาน (Follow up) เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่จัดอยู่ในกลุ่มของความสามารถด้านการบริหารหรือจัดการงาน (Managerial competency) ซึ่งมีวิธีการและเทคนิคในการติดตามงาน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามงานและมอบหมายงาน โดยกำหนดระยะเวลาให้ปฏิบัติว่าจะต้องเสร็จเมื่อใด

2. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Examination) เพื่อตรวจสอบว่าจะต้องติดตามงานอะไรบ้าง งานใดมีความสำคัญก่อนหลัง งานใดเร่งด่วนตามแผนที่กำหนดไว้

3. การรายงานความก้าวหน้า (Reporting) เพื่อรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะๆ ตามที่กำหนดไว้

4. รายงานการติดตามผล (Follow up) เพื่อสะท้อนการทำงานและทราบความก้าวหน้าของงานในภาพรวม

การติดตามผลหลังการพัฒนาและการสะท้อนผลเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินผล (Evaluation) การฝึกอบรมพัฒนา (Training) เพื่อทราบถึงความสำเร็จในการจัดการฝึกอบรมพัฒนาแต่ละครั้งว่าสามารถทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ แนวคิด รูปแบบ หรือวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมที่ใช้อยู่กันในปัจจุบันนั้นมีพื้นฐานแนวคิดเทคนิค วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction)

2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) 3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) และ 4. การประเมินผลลัพธ์ (Results) ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction) คือการสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านทางแบบสอบถามว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจหรือรู้สึกว่าการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวมีประโยชน์มากน้อยเพียงใด การประเมินในระดับนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า หากผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจจากการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวก็เป็นแนวโน้มว่าผู้เข้ารับการอบรมได้รับประโยชน์จากโครงการ แต่ในทางกลับกันหากผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกไม่พึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมก็อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้ผู้เข้าร่วมอบรมเปิดใจเรียนรู้ทักษะ ความสามารถใหม่ๆ และไม่อยากนำเอาความรู้ที่เรียนนั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงต่อไป อย่างไรก็ตามการประเมินระดับปฏิกิริยานี้มีข้อจำกัด เนื่องจากผลจากการประเมินตั้งอยู่บนความคิดความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมเท่านั้น ไม่ได้มีหลักฐานอื่นๆ มาประกอบ นอกจากนั้นแล้วยังไม่ได้บ่งชี้ให้นักทรัพยากรมนุษย์หรือองค์กรรับรู้เลยว่ากิจกรรมการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการไปนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือคุ้มค่าต่อการดำเนินการมากน้อยเพียงใด

2. การประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning) คือการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อะไรไปมากน้อยเพียงใด เป็นการประเมินความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งวิธีการประเมินการเรียนรู้ที่เป็นที่นิยมคือ การประเมินก่อนและหลังกิจกรรม (Pre-and Post-test) โดยใช้แบบทดสอบต่างๆ (Paper and pencil tests) กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมจะถูกทดสอบระดับความรู้ก่อนเข้ารับการอบรม และเมื่ออบรมเสร็จผู้เข้ารับการอบรมจะถูกทดสอบความรู้อีกครั้งเพื่อนำผลการทดสอบทั้ง 2 ครั้งมาเปรียบเทียบหาความแตกต่างว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด

3. การประเมินระดับพฤติกรรม (Behavior) คือการประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร ภายหลังการเข้ารับการอบรม เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมได้นำเอาความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เรียนรู้กลับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ ดังนั้นการประเมินในระดับนี้มักไม่สามารถใช้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นแหล่งข้อมูลเพียงแหล่งเดียวได้ เพราะถ้าใช้ข้อมูลจากผู้เข้ารับการอบรมเพียงแหล่งเดียวข้อมูลที่ได้มักไม่สมบูรณ์หรือขาดความน่าเชื่อถือ ดังนั้นการประเมินระดับนี้จะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน หรือการใช้เอกสารหลักฐานต่างๆ ภายในองค์กรและต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการ เช่น ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม 3-6 เดือนอาจมีการสอบถามไปยังหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานว่าผู้เข้ารับการอบรมมีพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร

4. การประเมินระดับผลลัพธ์ (Result) คือ การประเมินว่ากิจกรรมการพัฒนาที่จัดขึ้นนั้นมีส่วนช่วยในการปรับปรุงประสิทธิผลหรือผลการดำเนินงานขององค์กรมากน้อยเพียงใด แม้ว่าการประเมินในระดับผลลัพธ์นี้จะมีประโยชน์ต่อองค์กร เนื่องจากเป็นหลักฐานแสดงให้เห็นว่าการลงทุนใน

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนอย่างไรบ้างต่อองค์กร แต่การประเมินประเภทนี้ดำเนินการลำบาก เนื่องจากในความเป็นจริงนั้นมีหลายปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้และมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก

การสนทนากลุ่ม (Group discussion)

การสนทนากลุ่ม หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจงโดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนาเพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

ขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่ม

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูล
3. วางแผนเรื่องระยะเวลาและตารางเวลา
4. ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่วๆ ไป ง่ายต่อการเข้าใจและสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างผู้วิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนา
5. ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น
6. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และผู้จดบันทึก (Notetaker) ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ต้องสร้างบรรยากาศในการสนทนาและควบคุมการสนทนาให้เป็นเองมากที่สุด Moderator จะต้องไม่แสดงความคิดเห็นของตนเองควรจะปล่อยให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่อิสระเสรีและเป็นธรรมชาติ
7. ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล
8. การเขียนรายงานตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยพรรณนาในเชิงอธิบาย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการนำโปรแกรมไปใช้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะภาวะผู้นำในด้านต่างๆนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์การยุคใหม่ ภาวะผู้นำที่สำคัญนั้นมีอยู่หลายแบบ แต่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่นั้นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะในโลกของการทำงานในปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดจนการเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ที่สามารถยกระดับการพัฒนาการศึกษาแบบก้าวกระโดดซึ่งเสมือนหนึ่งเป็นสะพานเชื่อมและนำพาองค์ความรู้อันมากมายมหาศาล ปัจจุบันองค์กรภาคธุรกิจ องค์กรภาครัฐ และองค์กรทางการศึกษาต่างต้องการผู้นำ (Leader) ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น ผู้นำที่เข้มแข็งถือว่าเป็นหัวใจขององค์กร เป็น

ผู้สร้างวิสัยทัศน์ นำกลยุทธ์และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า การพัฒนาผู้นำยังคงเป็นเรื่องท้าทายสำคัญขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ในอนาคต ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องหาวิธีการใหม่เพื่อนำสู่การมีภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ

โลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีใหม่ได้ถูกพัฒนาและนำมาใช้มากกว่าแต่ก่อน จึงมีความจำเป็นต้องจัดการศึกษาเพื่อให้ประชากรสามารถอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ โดยใช้การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหานี้ ในยุคโลกาภิวัตน์ นวัตกรรม (Innovation) กลายมาเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโต ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและทรงคุณค่า หลายองค์กรปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovation organization) เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่เพื่อการเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการและการแก้ปัญหาของผู้รับบริการ นวัตกรรมเป็นกระบวนการในการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าจากความคิด นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยคุณค่าที่เกิดจากนวัตกรรมนั้นอาจเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการแบบใหม่ หรือเกี่ยวกับการสร้างสรรค์คุณค่าทางสังคม นอกจากนั้นนวัตกรรมยังเกี่ยวกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความตั้งใจในการใช้ความรู้ในการสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการอยู่รอดและการเจริญเติบโต มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ องค์กรต้องมีความตระหนักในเรื่องนวัตกรรม ต้องรู้วิธีการเปลี่ยนแปลงที่จะสามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ กระบวนการเปลี่ยนแปลง การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสำคัญต่อองค์กรในการรับเทคโนโลยีหรือเทคนิควิธีการใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ หรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสำเร็จของธุรกิจระยะยาวขึ้นกับความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่าง กุญแจสำคัญในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้คือความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ การบริการหรือวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ขององค์กร นวัตกรรมเกิดจากกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และแนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหา

หลายประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญกับพัฒนาการศึกษาและให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการและให้ความสำคัญกับผู้นำโรงเรียน (School leadership) ผู้นำโรงเรียนต้องมีบทบาทมากกว่าการเป็นผู้บริหารเหมือนอดีตที่ผ่านมา ต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งโรงเรียนที่มีคุณภาพจะเกิดจากการมีผู้นำโรงเรียนที่มีคุณภาพซึ่งถือว่าเป็นกุญแจสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้นำโรงเรียนต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดความเท่าเทียมและเสมอภาค สร้างบรรยากาศ สภาพองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของครูและผู้เรียนและให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้บริหารถูกมองว่ามีความสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นแกนหลักของทีมนำในโรงเรียน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียน และ

ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษหน้าจะต้องมีคุณสมบัติที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่คุณภาพการศึกษาและจัดการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง โดยผู้บริหารต้องมีศักยภาพในการรับรู้ เข้าใจ ตีความสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้องแม่นยำและยืดหยุ่น ปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นลักษณะก่อความร่วมมือยืดหยุ่นคล่องตัว เปลี่ยนบทบาทตัวเองเป็นผู้สนับสนุนหรือเอื้ออำนวย เป็นผู้นำในการพัฒนาศักยภาพครู กระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ทีมงาน ต้องแสดงบทบาทผู้นำที่สำคัญของสังคมแห่งความรู้

การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนั้นต้องอาศัยปัจจัยและเงื่อนไขสำคัญต่างๆ รวมทั้งเทคนิคหรือแนวทางใหม่ๆ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้เกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นวิธีการเสริมสร้างความรู้ด้านวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในโรงเรียนให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน โรงเรียนสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนเพื่อมุ่งประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนทุกคน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปปัจจัยและเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลให้การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. หน่วยงานระดับสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.) และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.)

1.1 ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยการกำหนดเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด

1.2 ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน เป็นมาตรการจูงใจในพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารโรงเรียน

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สถาบันพัฒนาข้าราชการครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพก่อนได้รับการบรรจุแต่งตั้ง

2. หน่วยงานระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.1 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนควรกำกับ ดูแล และติดตามการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรแกรมอย่างใกล้ชิด โดยให้ความสำคัญต่อผลการพัฒนาถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารโรงเรียน

2.2 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนกำกับ ติดตามประสิทธิผลในภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผลมาจากการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรแกรมพัฒนา

3. ระดับการนำโปรแกรมไปสู่การปฏิบัติ

3.1 การพัฒนาตามโปรแกรมต้องใช้วิธีการเรียนรู้และการพัฒนาที่หลากหลาย โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตามสภาพจริง การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การสอนแนะ การเรียนรู้จากระบบพี่เลี้ยง การสนทนากลุ่มและกลุ่มสัมพันธ์ การฝึกปฏิบัติจริงในโรงเรียน การแสดงบทบาทสมมุติ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาดูงาน และวิธีการแทรกเสริมอื่นๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน

3.2 วิทยากรที่ถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และใช้สื่อที่เหมาะสม

3.3 ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องมีความตระหนักและมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำและพฤติกรรมที่เหมาะสม

3.4 ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องได้ฝึกปฏิบัติจริงเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานในโรงเรียนอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียน

3.5 ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องสามารถบูรณาการความรู้และประยุกต์ใช้ได้จากการปฏิบัติงานและยืดหยุ่นตามความเหมาะสม

3.6 การสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3.7 การประเมินผลเป็นระยะ เพื่อปรับปรุง พัฒนา โดยจัดให้มีการประเมินผลก่อนเข้ารับการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาและใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริง

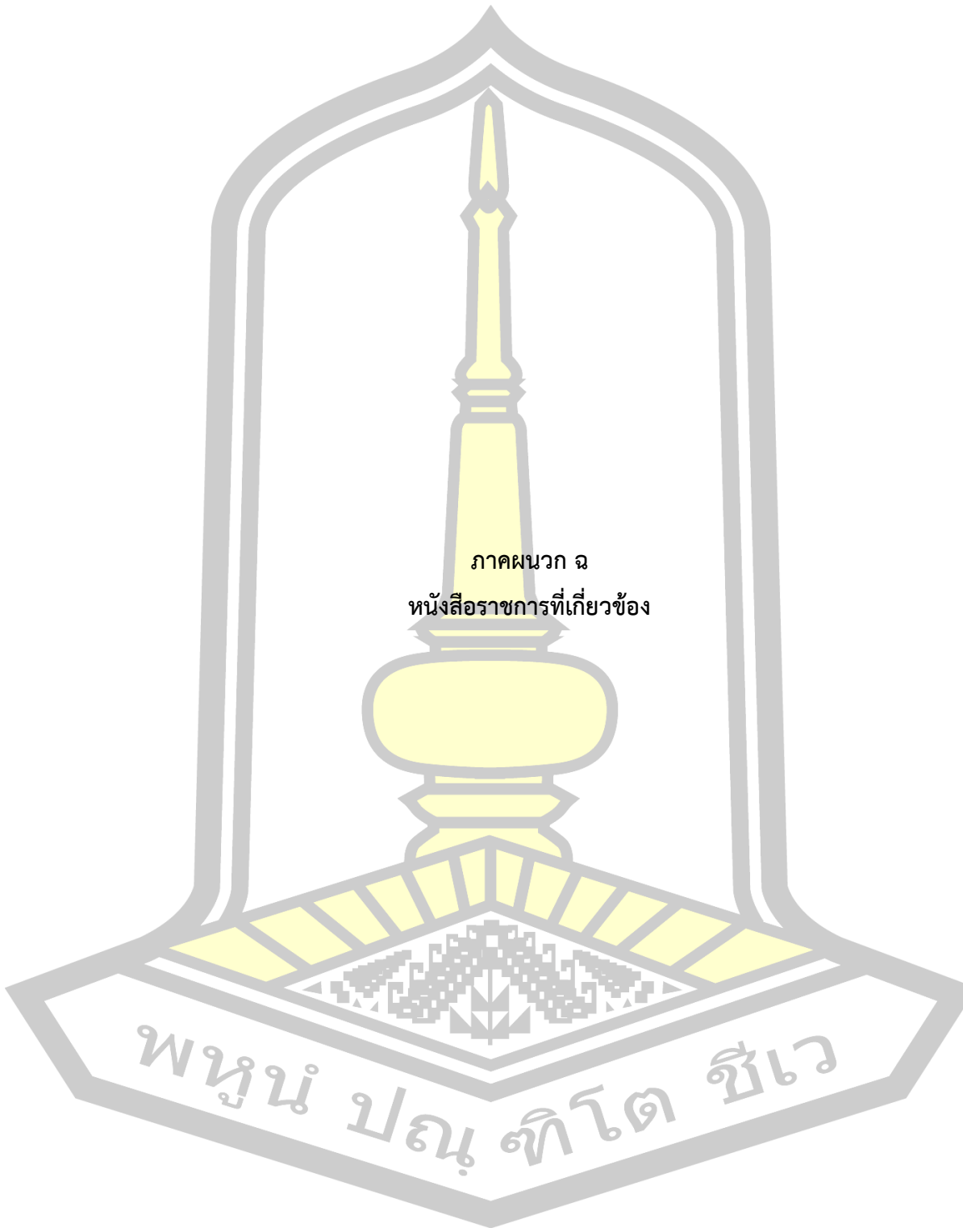
4. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.1 ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

4.2 การมีปฏิกิริยาตอบสนองเชิงบวกต่อโปรแกรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรม

4.3 ผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมมีการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน และมีการบูรณาการให้เหมาะสมกับบริบทในโรงเรียน

4.4 ผลงานที่เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำความรู้ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในภาระงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดความพึงพอใจร่วมกันของเพื่อนร่วมงานในโรงเรียน



ภาคผนวก ฉ

หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง

ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 2163 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

เรียน

ด้วย นายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ. ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0885724006

ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1064 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน

ด้วย นายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ. ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0885724006

ที่ ศธ. 0530.5(2) / 1109 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000
24 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย

เรียน

ด้วย นายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. อำนาจ ชนะวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว ทำการเก็บข้อมูล เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0885724006

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว
วันเกิด	วันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2520
สถานที่เกิด	อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 479 หมู่ที่ 16 ตำบลรอบเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนม่วงมิตรวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ตำบลโคกกกม่วง อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45110
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2537 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย จังหวัดร้อยเอ็ด
	พ.ศ. 2545 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
	พ.ศ. 2551 ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
	พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว