



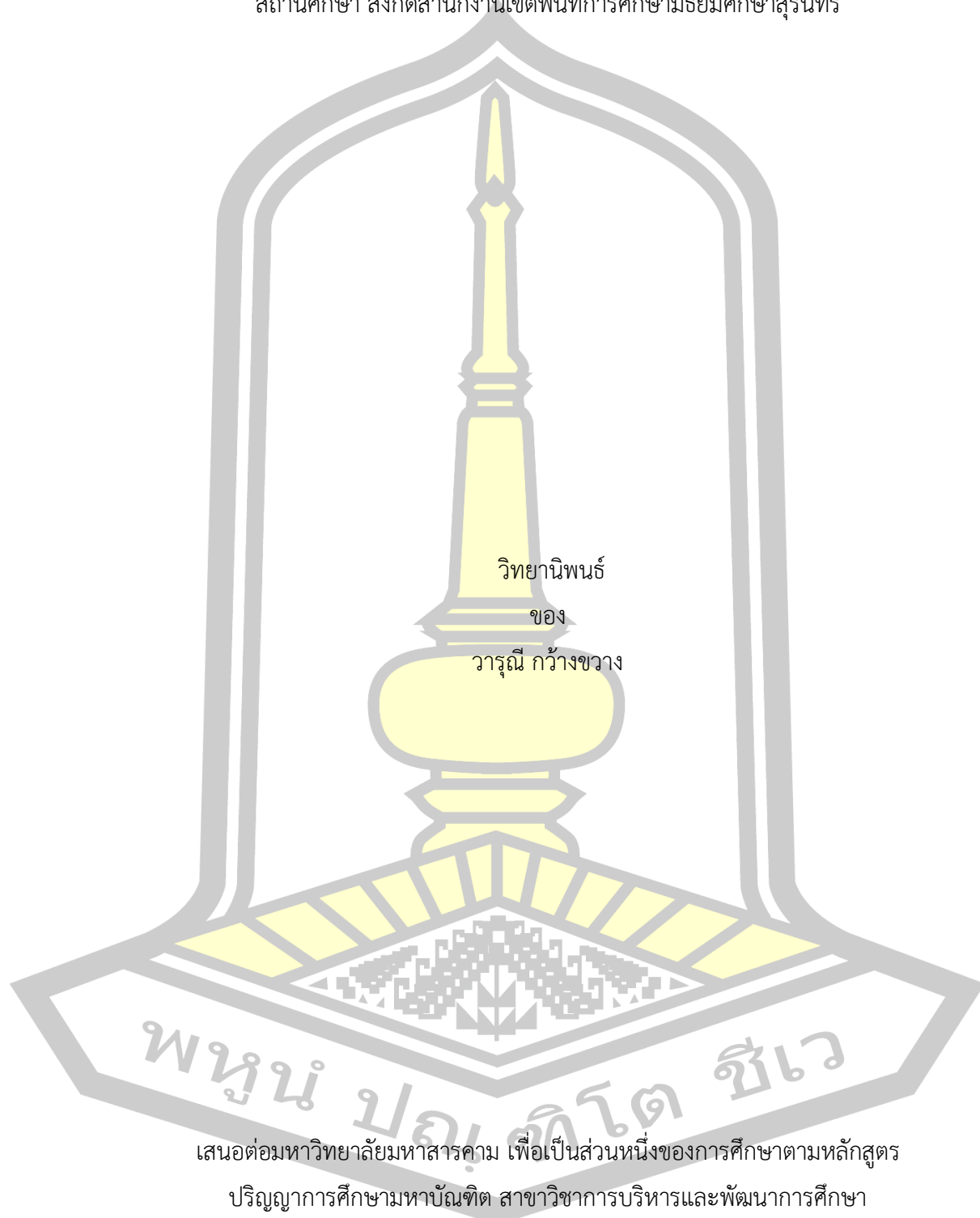
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

วิทยานิพนธ์
ของ
วารุณี กว้างขวาง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
มิถุนายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์



วิทยานิพนธ์
ของ
วารุณี กว้างขวาง

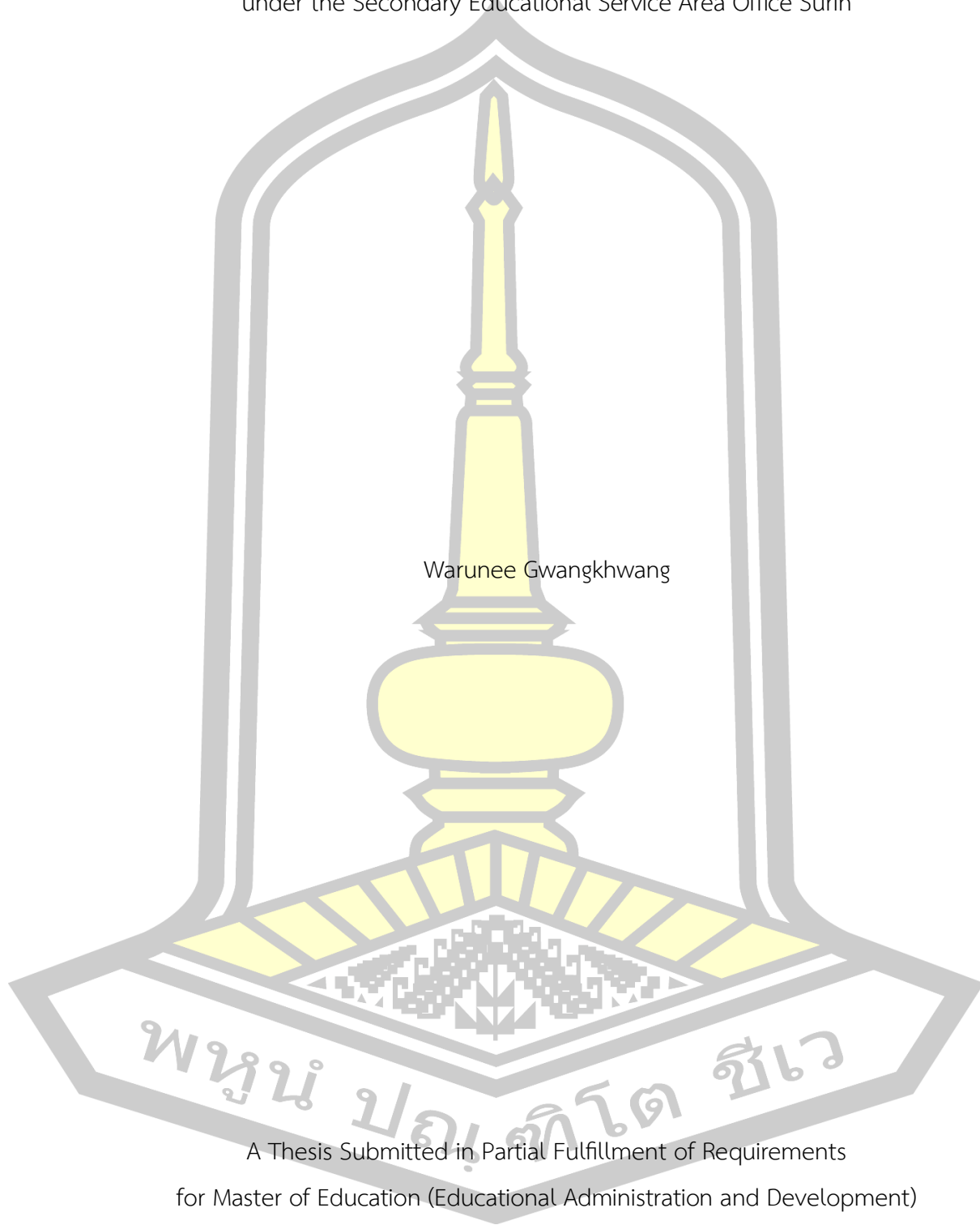
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มิถุนายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of School Administrators
under the Secondary Educational Service Area Office Surin

Warunee Gwangkhwang



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

June 2023

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาววารุณี กว้างขวาง
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุทธิพงษ์ หกสุวรรณ)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. รัชชัย จิตรัตน์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....

(รศ.ดร. ขวลิต ชูกำแหง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์		
ผู้วิจัย	วารุณี กว้างขวาง		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2566

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 355 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมรองลงมาคือ องค์ประกอบด้าน การสร้างแรงจูงใจ และ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบ ด้านความกล้าหาญ ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม ความกล้าหาญ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ และ การทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหา 4) สื่อ 5) วิธีการพัฒนา 6) การประเมินผล โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม Module 3 ด้านความกล้าหาญ Module 4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม Module 5 ด้านการสร้างแรงจูงใจ

คำสำคัญ : โปรแกรม, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



TITLE	Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Surin		
AUTHOR	Warunee Gwangkhwang		
ADVISORS	Associate Professor Suttipong Hoksuan , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2023

ABSTRACT

The present study aimed 1) to investigate the current situations, desirable situations and needs of innovative leadership of school administrators under the secondary educational service Area office Surin. 2) to construct and develop the program to strengthen innovative leadership of school administrators under the Secondary educational service Area office Surin. The design of this study was mixed method which divided into 2 phases. Phase 1 was the study related to the current situations, desirable situations and needs of innovative leadership of School administrators under the Secondary educational service area office Surin. There was 355 sample consisted of school administrators and teachers. The instrument used to collect data was the questionnaire of current situations, desirable situations and needs of innovative leadership of school administrators under the secondary educational Service Area office Surin. The statistics used to analyze the data were percentage, mean, standard deviation and PNI Modified. Phase 2 was the construction and development of the program to strengthen innovative leadership of school administrators under the secondary educational service Area office Surin. There were 5 experts who evaluated the program. The instruments were evaluation form, and semi-structured interview. The statistics used consisted of mean and

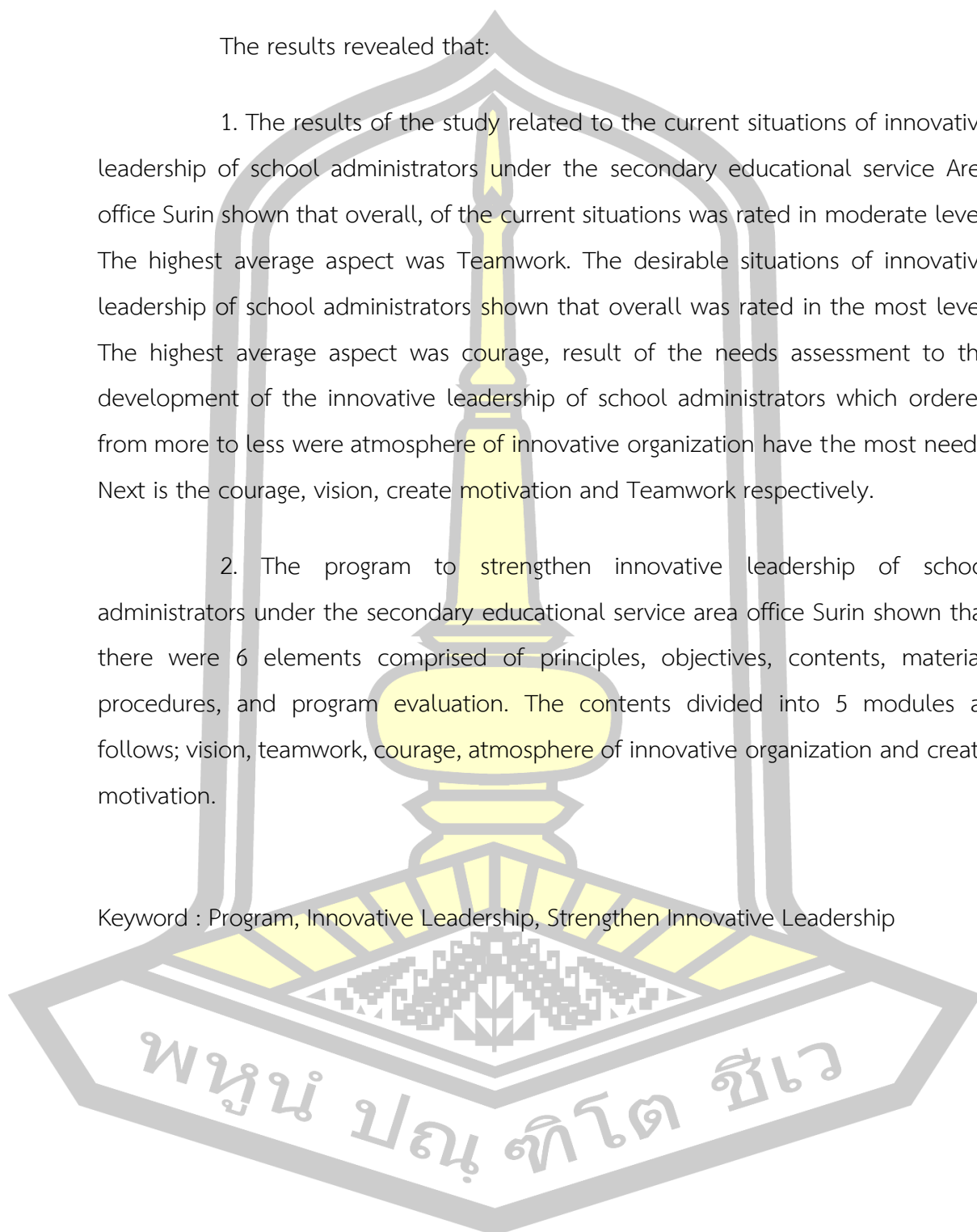
standard deviation.

The results revealed that:

1. The results of the study related to the current situations of innovative leadership of school administrators under the secondary educational service Area office Surin shown that overall, of the current situations was rated in moderate level, The highest average aspect was Teamwork. The desirable situations of innovative leadership of school administrators shown that overall was rated in the most level, The highest average aspect was courage, result of the needs assessment to the development of the innovative leadership of school administrators which ordered from more to less were atmosphere of innovative organization have the most needs. Next is the courage, vision, create motivation and Teamwork respectively.

2. The program to strengthen innovative leadership of school administrators under the secondary educational service area office Surin shown that there were 6 elements comprised of principles, objectives, contents, material, procedures, and program evaluation. The contents divided into 5 modules as follows; vision, teamwork, courage, atmosphere of innovative organization and create motivation.

Keyword : Program, Innovative Leadership, Strengthen Innovative Leadership



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะ และตรวจสอบแก้ไข ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตรีคม พรหมมาบุญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงเดช สอนใจ และ ดร.ศราวุฒิ สอนใจ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ นายสมศักดิ์ บุญโต ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรวิทยาคาร นายแซม มุ่งดี ผู้อำนวยการโรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ นายเสกสันต์ สัมฤทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวิวัฒน์โยธิน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขจรศักดิ์ สงวนสัตย์ ประธานกลุ่มวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ดร.จักรพงษ์ วารี ประธานสาขาวิชาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ดร.สำเริง บุญโต ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดร.สมเกียรติ เพ็ชรมาก อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และนายสมศักดิ์ บุญโต ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสุรวิทยาคาร ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่กรุณาให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย ประโยชน์และคุณค่าอันพึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา บุพการี ครูคณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จด้วยดีมาโดยตลอด

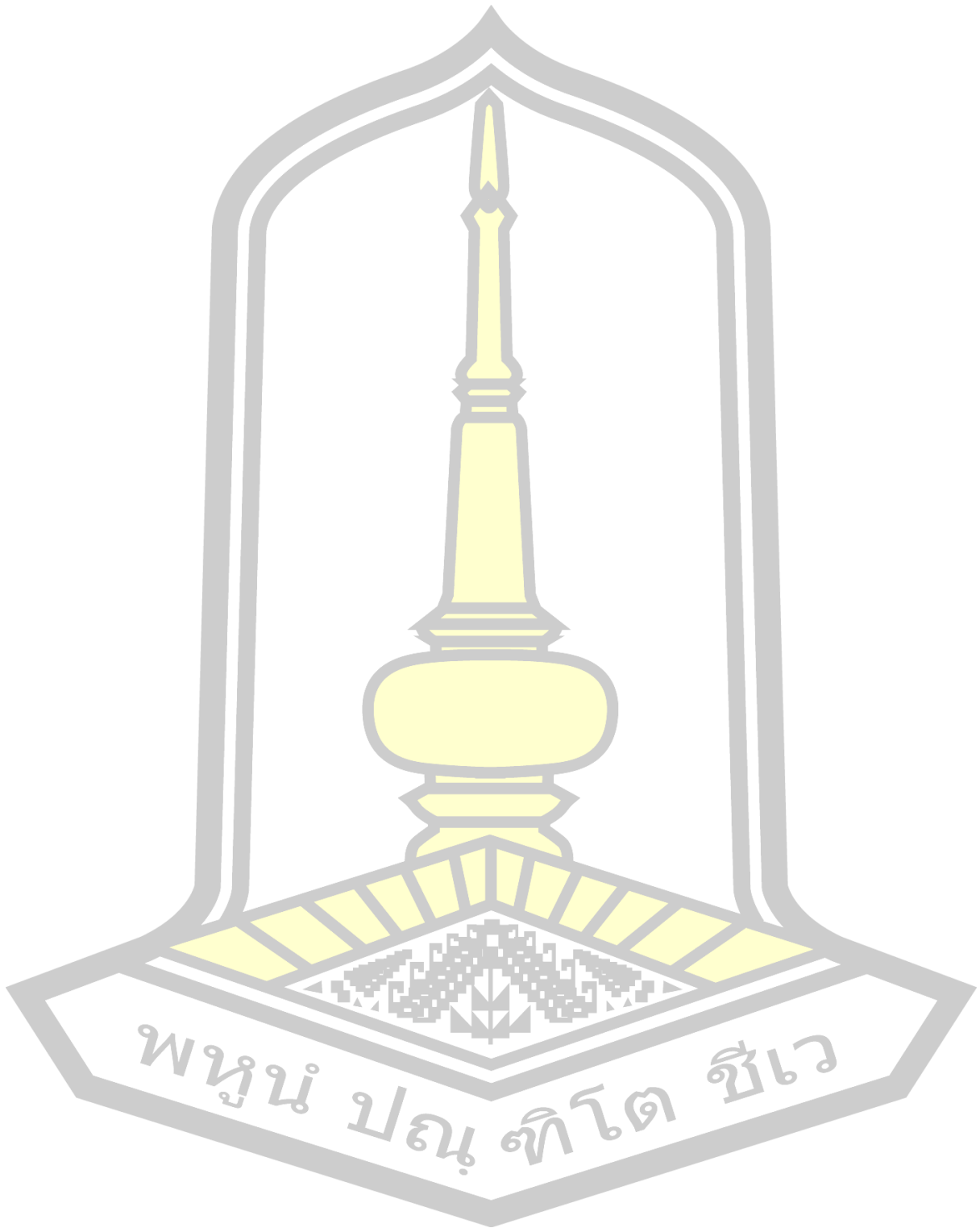
วารุณี กว้างขวาง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฒ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	6
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	12
หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	66
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรม.....	85
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program).....	88
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.....	92
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	94

งานวิจัยในประเทศ.....	94
งานวิจัยต่างประเทศ.....	102
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	105
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์.....	107
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.....	114
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	119
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	120
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	155
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	155
สรุปผล	155
อภิปรายผล.....	156
ข้อเสนอแนะ.....	161
บรรณานุกรม.....	162
ภาคผนวก.....	181
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	182
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	185
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย	200
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์	205
ภาคผนวก จ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.....	222

ประวัติผู้เขียน..... 291



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	18
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	20
ตาราง 3 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	25
ตาราง 4 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม.....	30
ตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านความกล้าหาญ.....	35
ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์กร40	
ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ.....	46
ตาราง 8 แสดงข้อมูลสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	47
ตาราง 9 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	77
ตาราง 10 สรุปการสังเคราะห์หลักการพัฒภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และ วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	80
ตาราง 11 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม	87
ตาราง 12 การสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรม	91
ตาราง 13 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	108
ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน.....	120
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ โดยรวมและรายองค์ประกอบ.....	122
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ รายตัวชี้วัด	123

ตาราง 26 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ รายตัวชี้วัด	137
ตาราง 27 แสดงขั้นตอนการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	148
ตาราง 28 สรุปจำนวนชั่วโมงการพัฒนาของแต่ละวิธีการพัฒนา	149
ตาราง 29 แสดงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	152
ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน	153
ตาราง 31 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	154



สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	9
ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	106



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในยุคที่โลกได้รับได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการประดิษฐ์สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อันเนื่องมาจากสังคมโลกที่มีลักษณะเป็นพลวัตมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง และการศึกษา การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิตินี้มีสาเหตุมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและการเมืองของโลก เป็นผลให้โลกที่เคยกว้างใหญ่ กลับล็กลง ดินแดนของแต่ละประเทศที่อยู่ห่างไกลกันสามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว กลายเป็นโลกไร้พรมแดน หรือ Globalization ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งตอบสนองต่อการดำรงชีวิตของประชาชนมากยิ่งขึ้น ทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่เป็นทั้งโอกาสหรือภัยคุกคามในการพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) การพัฒนาของวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้สังคมเป็นสังคมแห่งข้อมูลข่าวสารมีการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยม วัฒนธรรม ความเชื่อ รวมทั้งแนวทางการดำเนินชีวิต ทั้งระบบการศึกษา ความต้องการของบุคคล ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องมีการเตรียมความพร้อมรับมือให้สามารถบริหารจัดการ องค์กรให้ดำรงอยู่ในสังคมปัจจุบันและอนาคตได้ (มัทนา วังธนอมศักดิ์, 2550) ประกอบกับ ในยุคปัจจุบันที่เป็นยุค New normal จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ทำให้ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ มิติ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้การดำเนิน กิจกรรมทุกประเภทจะต้องใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ มาเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับในปัจจุบันที่เป็นยุคศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยจึงมีการปรับนโยบาย ให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกเป็น “ประเทศไทย 4.0” การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาพร้อม Thailand 4.0 วิธีการถือเป็นเรื่องสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศ ด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมและ เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้นซึ่งสำหรับ Thailand 4.0 แล้ว การเปลี่ยนแปลงย่อมมีให้เห็น และแน่นอนว่ามันต้องเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมด้วย จึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่าในยุคปัจจุบันเป็นการพัฒนาในแต่ละด้านด้วยการขับเคลื่อนนวัตกรรม (จรัสพงศ์ คลังกรณ์, 2560)

ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นกรอบในการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน ในระยะยาว โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และพัฒนาสู่การเป็น “ประเทศไทย 4.0” นอกจากนั้นนโยบายการพัฒนาและการปฏิรูปประเทศที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561-2580) นโยบายประเทศไทย 4.0 รวมทั้งแผนพัฒนานโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (2555-2564) ของรัฐบาลคือโจทย์ใหญ่ระดับประเทศที่ทำให้ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ สนช. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ในช่วงปี 2562-2565 ออกมา โดยมุ่งผลักดันประเทศไทยให้ไปสู่ “ประเทศแห่งนวัตกรรม (Innovation Nation)” กล่าวคือเป็นประเทศที่พร้อมเติบโตและสามารถสร้างนวัตกรรมอันนำไปสู่ ความเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมได้ การศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูป ให้เป็น “การศึกษา 4.0” โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างนวัตกรรมได้ มุ่งเน้นการผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ในวงการการศึกษานวัตกรรมได้เข้ามามีบทบาทอย่างมาก ในการศึกษาปัจจุบัน เพราะนวัตกรรมช่วยสร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์กรต่าง ๆ ให้สามารถ ยืนหยัดและบริหารจัดการท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความ จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้มีจุดยืนมั่นคงระดับหนึ่งบนเวทีเศรษฐกิจฐานความรู้ ทั้งนี้การพัฒนานวัตกรมน่าจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์การสร้างจุดยืนให้เข้มแข็งเพิ่มขึ้นได้ ในระบบเศรษฐกิจสังคมโลกได้ (อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์, 2553)

การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทุกประเทศใช้เป็นนโยบายหลักสำหรับการพัฒนาประเทศ เพราะการศึกษาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันจะส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและ ประเทศชาติ ในการจัดการศึกษาต้องยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตาม ธรรมชาติ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถ พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544) การเตรียมนักเรียนให้พร้อม กับการดำรงชีวิตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและมีจิตสำนึกต่อโลกจึงมีความจำเป ็นอย่างมาก (กนก จันทรา, 2561) ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้การเรียนรู้ได้มีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมที่เป็นยุคของเทคโนโลยีและ นวัตกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็นและทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 โดยการกำหนด แนวทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นองค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับ นักเรียน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลง โดยผสมผสานองค์ความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน ความชำนาญการและความรู้เท่าทันด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จ

ของผู้เรียน ทั้งด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต ท่ามกลางสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาอนาคต ด้วยการพัฒนาวิธีการคิดเกี่ยวกับอนาคตที่ดี ทั้งเหตุการณ์ในอนาคตที่ไกลจากสภาพปัญหาปัจจุบันหรือเหตุการณ์เฉพาะหน้า ซึ่งช่วยให้เรารู้จัก แก้ไขปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ได้ (กนกวรรณ ศรีนรินทร์, 2555) และความสามารถแปลงความคิด สร้างสรรค์นั้นไปเป็นนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างสรรค์ พัฒนา และต่อยอดได้ ความคิด สร้างสรรค์เป็นการก่อกำเนิดความคิดใหม่ ๆ ส่วนนวัตกรรมเป็นการนำแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นไปสู่ การปฏิบัติ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญที่เป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานหรือ สถานศึกษาและเป็นผลกระทบที่มีพลังต่อการปฏิบัติงานขององค์กร (Mumford and Gustafson, 1988) การจัดศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันสมัยต่อเทคโนโลยีและสภาพสังคม อีกทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาการศึกษาบางประเด็นอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมการศึกษาในระบบการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งมีส่วนช่วย ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นการประยุกต์ใช้ความสามารถของผู้บริหารในการนำองค์การ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน เช่น บุคลิกภาพของผู้บริหารเอง การมี วิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลง การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารและจัดการความเสี่ยง คุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ที่ผู้นำต้องใช้เป็นเป็นกระบวนการ สำคัญในด้านการพัฒนาให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรให้มากขึ้น ซึ่งองค์การต่าง ๆ ในประเทศไทยจำนวนมากที่หันมาให้ความสำคัญกับนวัตกรรม (พยัต วุฒิรงค์, 2555) และการใช้ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารที่จะต้องสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา โดยการ กำหนดทิศทางการกลยุทธ์ที่ชัดเจน สามารถพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้ รวมถึงมุ่งเน้นและผลักดัน ให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษา ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ นอกจากนี้ นวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานหลากหลาย (Cross-functional) และการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้น ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอก ซึ่งอาจพัฒนาเทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายทางสังคม (Social network mapping) สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้นในสถานศึกษาที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรมได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์มีเป้าประสงค์ที่ผลักดันให้โรงเรียนเป็น องค์กรคุณภาพ พัฒนาการศึกษาด้วยนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน โดยมีพันธกิจและแนวปฏิบัติ ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทาง นวัตกรรมและวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ และการบริหารแบบร่วมมือ โดยพยายามมุ่งเน้นให้ โรงเรียนมัธยมในเขตพื้นที่การศึกษาได้คิดค้น สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยกลุ่มนิเทศ ติดตามและ

ประเมินผลการจัดการศึกษา ได้จัดให้มีกิจกรรมประกวดและคัดเลือก วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านนวัตกรรมของสถานศึกษาประจำปีอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและช่วยให้โรงเรียนได้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นการดำเนินงานภายในกรอบการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อม ทักษะ สมรรถนะที่เหมาะสมกับในยุคของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และในการจะก้าวเข้าสู่คุณลักษณะของโรงเรียนที่มีความพร้อมดังกล่าวนี้ ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรม การศึกษาไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น การจะพัฒนาการศึกษาด้วยนวัตกรรมต้องพัฒนาที่ตัวนำ หรือผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากผู้นำเชิงนวัตกรรมมีหน้าที่หลักในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรม นวัตกรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้นำหรือผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ดังนั้นการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีขีดสมรรถนะสูงและเกิดความยั่งยืน ผู้นำจึงจำเป็นต้องนำนวัตกรรมมาสร้างขีดความสามารถของโรงเรียน เพื่อสร้างผลผลิตและแก้ไขปัญหา หรือเพื่อการพัฒนาองค์กรในการบริหารจัดการที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งกระแสโรงเรียนขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่กลายเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและคุณภาพของบุคลากรและสถานศึกษา และจากการให้ข้อเสนอแนะของนายสำเริง บุญโต ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีความมุ่งมั่นที่จะมุ่งพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาส่งเสริมศักยภาพของสถานศึกษาให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับสากล (สวท.สุรินทร์, 2563) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสรรค์ หรือขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษาของสถานศึกษา ช่วยพัฒนาองค์กรให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลอมรวมนวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงาน เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะการจัดการศึกษาในปัจจุบันที่ได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และเป้าหมายการดำเนินการของประเทศไทยยุค 4.0 ที่ต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีหน้าที่หลักในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมนวัตกรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

จากความสำคัญที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยเห็นความสำคัญที่จำเป็นต้องพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนำมาดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถในการสร้างแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าประสงค์ และพันธกิจของเขตพื้นที่การศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาการศึกษาด้วยนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ พร้อมขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ในการขับเคลื่อนโมเดล ไทยแลนด์ 4.0 ต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับนำไปใช้เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้มีความรู้ ความสามารถในการสร้างแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่จะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่สถานศึกษา ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยตามระยะการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารโดยสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากนักวิชาการดังนี้ Higgins (1995), Adair (1996), Hender (2003), Gliddon (2006), McMillan and Schumacher (2010), Wiegold (2011), George (2012), Patel (2012), Weberg (2013), Horth (2014), Perera (2016) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1.1 การมีวิสัยทัศน์
- 1.2 การทำงานเป็นทีม
- 1.3 ความกล้าหาญ
- 1.4 การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม
- 1.5 การสร้างแรงจูงใจ

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้สอดคล้องกับคำถาม และความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. นำกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มาสร้างเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2. เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 355 คน

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 85 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษา จำนวน 2,570 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 85 โรงเรียน รวมประชากรทั้งสิ้น 2,655 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

ในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 355 คน ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน

3. วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน

สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะที่ 2

พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เลิศในด้านนวัตกรรม จากผู้บริหารสถานศึกษา

จำนวน 3 คน ที่มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาสังเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2. ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

3. ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

1.4 ปรับปรุงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามคำแนะนำของ

ผู้ทรงคุณวุฒิ

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี

ของ Higgins (1995), Adair (1996), Hender (2003), Gliddon (2006), McMillan and Schumacher (2010), Wiegold (2011), George (2012), Patel (2012), Weberg (2013), Horth (2014) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การมีวิสัยทัศน์ 2. การทำงานเป็นทีม 3. ความกล้าหาญ 4. การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม 5. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการสังเคราะห์หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาเอกสารของ Lombardo และ Eichinger (1996) และ Jennings (2013) ได้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน โดยแบ่งตามสัดส่วน 70: 20: 10 ดังนี้

2.1 ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการพัฒนาผ่านประสบการณ์

2.2 ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ

2.3 ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรการพัฒนา

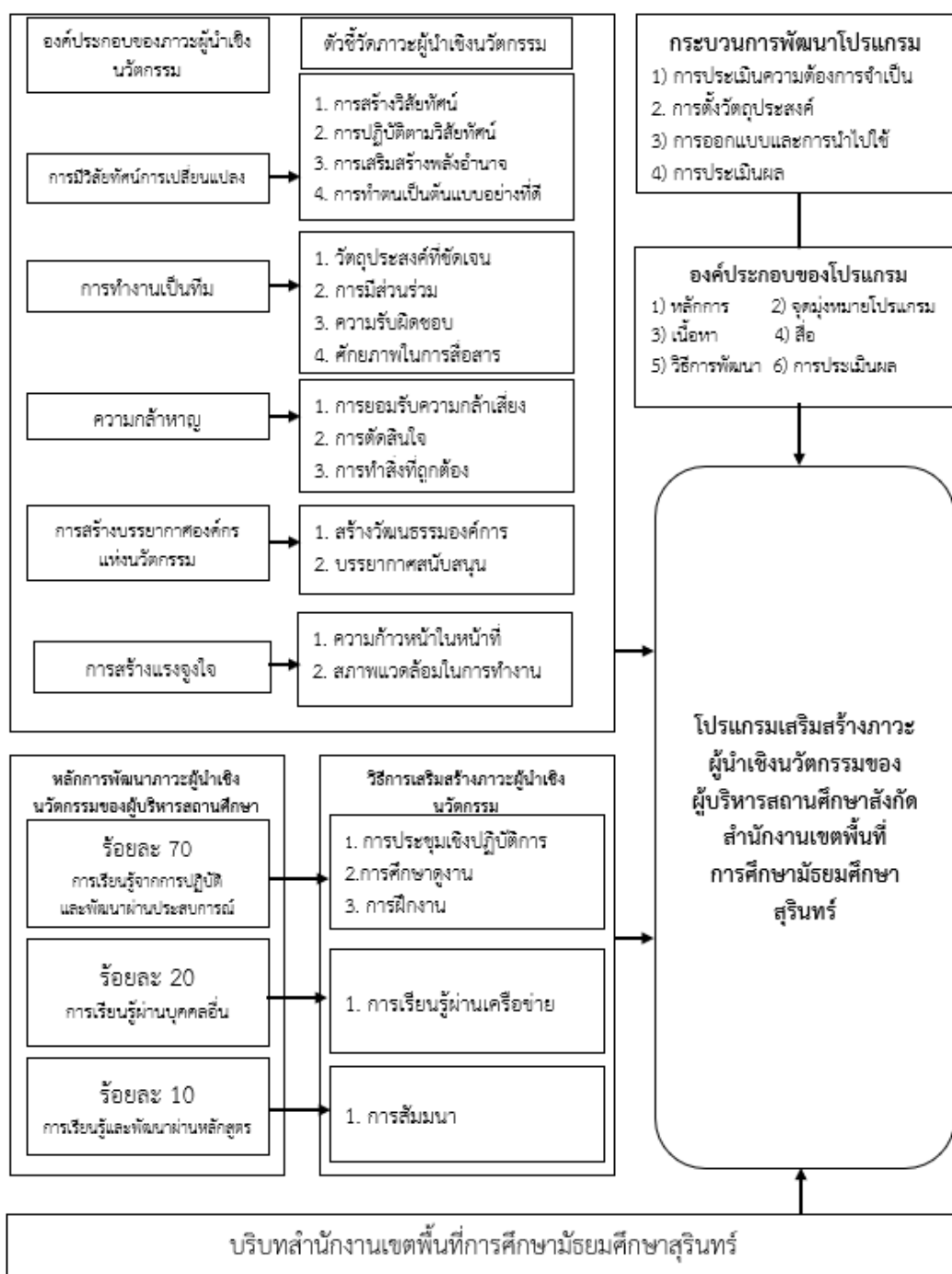
3. ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการ Everard และ Morris (1990), Silberman (2005), Mankin (2009), Dubrin (2010), Middlewood และ Debenham (2010), เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545), เบญจพร แก้วมีศรี (2545), สมคิด บางโม (2547) และพนัส หันนาคินทร์ (2548) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การสัมมนา 3) การศึกษาดูงาน 4) การฝึกงาน 5. การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย

4. องค์ประกอบโปรแกรม จากการศึกษาเอกสารจาก นักวิชาการ Kanaya and others (2005), Armstrong (2010), Dyer and others (2013), อารง บัวศรี (2542), ھرรชา สุขกาล (2543), ปริญญ่า มีสุข (2552) และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหา 4) สื่อ 5) วิธีการพัฒนา 6) การประเมินผล

5. กระบวนการพัฒนาโปรแกรมจากการศึกษาเอกสารจาก นักวิชาการ Styles (1990), Barr and Keating (1990), Houle (1996), Caffarella (2002), Delahaye (2005), Werner and Desimone (2010) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2. ตั้งวัตถุประสงค์ 3) การออกแบบและการนำไปใช้ 4) การประเมินผล

จากกรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยนำมาใช้สำหรับร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ ดังนี้

พหุบัน ปณ สิโต ชีเว



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรม หรือคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสร้างแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกับช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโรงเรียนให้ร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กรอย่างถ่องแท้ สามารถมองการณ์ไกล และกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน มีทักษะในการวิเคราะห์ และเข้าใจบริบทของสภาพองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต สามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติจริง โดยอาศัยการมีส่วนร่วมที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ 4. การทำตนเป็นต้นแบบอย่างที่ดี

1.2 การทำงานเป็นทีม หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความผูกพันในหน้าที่ สามารถส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน กระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ รับรู้และแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน รวมถึงเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1. การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2. การมีส่วนร่วม 3. การมีความรับผิดชอบ 4. การมีศักยภาพในการสื่อสาร

1.3 ความกล้าหาญ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความกล้ายอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน และตัดสินใจต่าง ๆ ที่อาศัยความเสี่ยง และมีความพยายามในการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง มีความสามารถในการเลือกรูปแบบของการปฏิบัติ หรือทางที่ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์กร และจัดการกับปัญหาและโอกาสที่เกิดขึ้น กล้ายืนหยัดที่จะต้านทานกับอิทธิพลหรือผลประโยชน์อันมิชอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งมั่นรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยอาศัยกระบวนการคิดพิจารณา ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1. การยอมรับความกล้าเสี่ยง 2. การตัดสินใจ 3. การทำสิ่งที่ถูกต้อง

1.4 การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในระบบงานขององค์กรที่พึงประสงค์ เพื่อจูงใจและส่งผลดีต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถกำหนด

วิธีการทำงานของทุกคนให้เป็นไปตามกลยุทธ์และเป้าหมายร่วมขององค์กร โดยแสดงให้เห็นบุคลากรได้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด เทคโนโลยี ความเชื่อถือ ตลอดจนแนวปฏิบัติร่วมกันของภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจและรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
2. บรรยากาศสนับสนุน

1.5 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความใส่ใจ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดความรักใคร่ ความศรัทธาร่วมกัน รวมถึงสร้างแรงจูงใจด้านจิตวิทยา และการให้ผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจ โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานของบุคลากร ลดความตึงเครียด และเพิ่มความสุขในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และมีความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานสามารถนำพาดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. ความก้าวหน้าในหน้าที่
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กลยุทธ์ที่มีแบบแผนกิจกรรมสำหรับเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง แผนกิจกรรมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 5 ชุดกิจกรรม ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์
2. การทำงานเป็นทีม
3. ความกล้าหาญ
4. การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม
5. การสร้างแรงจูงใจ

เป็นกรอบในการปฏิบัติและผู้วิจัยสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งโปรแกรมประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่

1. หลักการ
2. จุดมุ่งหมาย
3. เนื้อหา
4. สื่อ
5. วิธีการพัฒนา
6. การประเมินผล

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

5. ขนาดโรงเรียน หมายถึง การแบ่งลักษณะของโรงเรียนโดยใช้เกณฑ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยจำแนกตามจำนวนนักเรียนประกอบด้วยโรงเรียน 4 ขนาด คือ

- 5.1 ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา
- 5.2 ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 – 719 คน
- 5.3 ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720 – 1,679 คน
- 5.4 ขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรม
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ
5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1. ความหมายของผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ไว้ดังนี้

Van de Ven และ Chu (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นการแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม มีความกระฉับกระชวยในการริเริ่มความรับผิดชอบ มีการสะท้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน เน้นการทำงานอย่างจริงจัง สัมพันธภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์การ

Sharma (2008) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นทั้งงานและบุคคลให้สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์

Sen และ Eren (2012) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การที่ผู้บริหาร แสดงออกถึงการมีอิทธิพลในการจูงใจ ชี้แนะ ควบคุม ช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากร โดยใช้นวัตกรรม หรือนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ

Adjei (2013) ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าเป็นการสังเคราะห์รูปแบบ ภาวะผู้นำต่าง ๆ อย่างหลากหลายในการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดเพื่อจะผลิตผลงาน และการให้บริการอย่างสร้างสรรค์

Ubaidillah (2018) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับสมาชิกภายในองค์กร โดยใช้กระบวนการในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร มุ่งมั่นที่จะสร้างและใช้สิ่งใหม่ ๆ ที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร อีกทั้งมีการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร ในด้านนวัตกรรมและให้อำนาจแก่สมาชิกในการตัดสินใจที่เหมาะสม

Porter-O'Grady และ Malloch (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร การสร้างบทบาทการเป็นผู้นำนวัตกรรมและการใช้บทบาทผู้นำนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้ง การกำหนดโครงสร้าง การตัดสินใจสั่งการ สภาพแวดล้อม เครือข่ายพันธมิตรในการทำงาน และ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการสนับสนุนการคิดและการทดสอบใน เชิงนวัตกรรม

Weiss และ Legrand (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การแสดงออก ของผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการ ดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย

อรอนงค์ โรจน์วิฒนบูลย์ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่เฝ้าสังเกตคุณลักษณะของตนเองในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และ ลักษณะทางสังคมขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

กุลชลี จงเจริญ (2561) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร แสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีสมรรถนะบุคลิกภาพ บทบาท ความสามารถในการเข้าถึงปัญหา หรือโอกาสที่สลับซับซ้อน สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ เน้นสัมพันธภาพของกลุ่ม บุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์กร รวมทั้งใช้กระบวนการของ การสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรม หรือคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดสร้างสรรค์

สามารถใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสร้างแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ พร้อมช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโรงเรียนให้ร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ดังนี้

Carmeli, Geibard และ Gefen (2010) ได้ศึกษาถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีต่อการดำรงไว้

1. สามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน

2. สามารถสะท้อนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามได้อย่างครบถ้วน และชัดเจน

3. ทำให้บุคลากรในองค์กรมีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน

4. ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม

5. ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความไว้วางใจหรือเชื่อใจระหว่างกันในการทำงาน

Imaginationcomau (2016) กล่าวว่า ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร ดังนี้

1. สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์ ผู้บริหารสูงสุดหรือผู้นำขององค์กร (CEO) เป็นผู้ที่สามารถผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากที่สุด การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่จะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและประเทศชาติในระยะยาว ส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและประเทศชาติได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้วจะมีความสำคัญ ดังนี้

2. สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดที่ก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรง (Black swan events) ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ด้วยวิธีการเชิงนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์

3. สามารถใช้ประโยชน์จากบริบทการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงในเชิงเทคโนโลยี เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าและการบริการ เพื่อสร้างมูลค่าและประโยชน์ในการบริหารจัดการ

4. สามารถบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ โดยใช้การทำงานเป็นทีมในรูปแบบของเครือข่ายที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้กลยุทธ์เชิงนวัตกรรม

5. สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจากการใช้บริการขององค์กร

Loader (2016) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะสามารถกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม เพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลผลิต
2. บุคลากรในองค์การจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน มีความเชื่อใจระหว่างกัน
3. บุคลากรในองค์การจะได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนในกระบวนการและขั้นตอน และสามารถมองเห็นเป้าหมายในเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นจริงที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้
4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การได้
5. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรมได้

เกรียงไกร กาญจนะโกคิน (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญในการแก้วิกฤติการณ์และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์การได้ ทั้งนี้ยังช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์การในระยะยาวและต่อเนื่อง

อนุสรฯ สุวรรณวงศ์ (2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน รวมถึงช่วยให้ผู้นำบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กุลชลี จงเจริญ (2561) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะช่วยให้บุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจระหว่างกันและกันในการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างมากในยุคปัจจุบัน เนื่องจากนวัตกรรมได้เข้ามามีบทบาทในทุกหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความตื่นตัวทางนวัตกรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแสวงหาแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาในหน่วยงานของตนเองได้ นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม และการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมจะทำให้ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม

Higgins (1995) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะอยู่ในตัวผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีพฤติกรรม ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ 2) การจัดการบุคลากร

ด้านนวัตกรรม รู้จักมอบหมายงานและกระจายอำนาจในการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
3) การรู้จักยอมรับความผิดพลาด 4) การมีความคิดอย่างเป็นระบบ 5) มีการใช้ภาวะผู้นำ และ
6) การมีความอดทน 7) การจัดอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรม

Adair (1996) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมจะแสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม 3) มีความกล้าหาญและกล้าเสี่ยง 4) ผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์กร 5) สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพ 6) การกระจายงาน 7) มีการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ 8) มีการยอมรับในความผิดพลาด 9) ความมุ่งมั่น 10) มีความยุติธรรม 11) มีการวางแผนระยะยาว

Hender (2003) กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ 7 ทักษะที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้ 1) ด้านการสร้างทีม 2) ด้านการมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ 4) ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม 5) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรมมีการมอบหมายงานให้บุคลากร 6) ด้านรางวัลผลตอบแทนสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร 7) มีความใส่ใจ

Gliddon (2006) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ในสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งมีอยู่ 9 สมรรถนะ ดังนี้ 1) สมรรถนะการเรียนรู้สร้างบรรยากาศทางนวัตกรรม 2) สมรรถนะการนำทีมงาน 3) สมรรถนะการจูงใจ 4) สมรรถนะการบริหารและการมีภาวะผู้นำ 5) สมรรถนะในการติดต่อสื่อสาร 6) สมรรถนะในการสร้างความผูกพันและความเป็นเจ้าของงาน 7) สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ 8) สมรรถนะในการเข้าใจบริบทภายนอกแสดงเอกลักษณ์ทางบทบาท อำนาจและการเมือง 9) สมรรถนะในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

Mcmillan และ Svhumacher (2010) ได้กล่าวถึงทักษะที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อใช้ในการนำสิ่งใหม่สู่สถานศึกษา การนำความคิดสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยผ่านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเกิดนวัตกรรม ซึ่งมี 8 ทักษะ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคต 2) มีความสามารถในการเรียนรู้ทางนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 3) ความสามารถในการจูงใจ 4) กระจายอำนาจ 5) ทักษะการติดต่อสื่อสารมีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 6) ความสามารถในการสร้างองค์การนวัตกรรมและมีผลิตภาพและผลิตผล 7) การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม 8) สร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อขับเคลื่อนการเรียนการสอนหรือการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม

Wiegold (2011) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานแนวใหม่ภายใต้บรรยากาศการสร้างสรรค์เชิงบวก ดังนี้ 1) การกระตุ้นให้เกิดการทำงานเชิงสร้างสรรค์ด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตร 2) การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม

3) มีภาวะผู้นำโดยการสร้างสมดุลระหว่างอำนาจและควมมีอิสระในเชิงสร้างสรรค์

4) การประสานงานเพื่อการติดต่อสื่อสารและการสร้างค่านิยมร่วม

George (2012) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีลักษณะภาวะผู้นำ 5 ประการต่อไปนี 1) การมีวิสัยทัศน์มุมมองในระยะยาวในการวางแผนการทำงาน 2) การทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างเข้มข้น 3) ความกล้าหาญที่จะไม่กลัวความล้มเหลวแต่จะเรียนรู้จากความล้มเหลว 4) ความสามารถในการเรียนรู้ มุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม 5) การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร 6) ความอดทน

Patel (2012) กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการมองอนาคตและคาดการณ์ได้อย่างรอบคอบ 2) ความกล้าหาญ 3) ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) ยอมรับความผิดพลาดและนำมาปรับปรุงงานใหม่ 5) การสร้างเครือข่าย 6) ความสามารถในการตั้งคำถาม 7) การมองโลกในแง่ดี 8) การมีความมุ่งมั่นและความเพียร 9) การประสานงาน

Weberg (2013) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ไว้ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) ความกล้าหาญ 3) การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร 4) การสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร

Horth และ Buchner (2014) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษามีดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน 2) การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์กร 3) การสร้างแรงจูงใจ สนับสนุนและการให้กำลังใจบุคลากร 4) การสนับสนุนการทำงานของบุคลากร จัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ 5) การมีเสรีภาพให้อิสระความคิดแก่บุคลากร 6) การขจัดอุปสรรคในการสร้างสรรค์นวัตกรรม 7) การสร้างผลงานนวัตกรรมที่ท้าทาย 8) การใส่ใจ ให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร

Perera (2016) กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำดังนี้ 1. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2. ความกล้าหาญ 3. การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ 4. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร 5. การติดต่อสื่อสาร 6. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า 7. ความใส่ใจ 8. ความไว้วางใจ 9. การปฏิบัติคล่องแคล่ว รวดเร็วสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา ได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ที่	องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม	นักวิชาการ											ความถี่	อันดับความถี่
		Higgins (1995)	Adair (1996)	Hender (2003)	Gliddon (2006)	McMillan (2010)	Wiegold (2011)	George (2012)	Patel (2012)	Weberg (2013)	Horth (2014)	Perera (2016)		
1	การมีวิสัยทัศน์	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	8	1
2	การมอบหมายงาน/ การกระจายอำนาจ	✓	✓	✓		✓							4	4
3	การยอมรับความผิดพลาด	✓	✓						✓				3	5
4	การคิดวิเคราะห์อย่างเป็น ระบบ	✓	✓										2	6
5	การมีภาวะผู้นำ	✓			✓		✓						3	5
6	การมีความอดทน	✓											1	7
7	การจัดตั้งอุปสรรคต่อการ สร้างนวัตกรรม	✓						✓			✓		3	5
8	การทำงานเป็นทีม		✓		✓			✓			✓		5	3
9	การกล้าหาญ		✓					✓	✓	✓		✓	5	3
10	การสร้างบรรยากาศแห่ง องค์การนวัตกรรม		✓	✓	✓	✓	✓				✓		6	2
11	การสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของบุคลากร		✓	✓							✓		3	5
12	ความมุ่งมั่น		✓						✓				2	6
13	มีความยุติธรรม		✓										1	7
14	มีการวางแผน		✓										1	7
15	ความสามารถในการ เรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม			✓		✓		✓	✓				4	4

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม	นักวิชาการ											ความถี่	อันดับความถี่
		Higgins (1995)	Adair (1996)	Hender (2003)	Gliddon (2006)	Mcmillan (2010)	Wiegold (2011)	George (2012)	Patel (2012)	Weberg (2013)	Horth (2014)	Perera (2016)		
16	การมีความคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ			✓	✓		✓					✓	4	4
17	ความใส่ใจ			✓							✓	✓	3	5
18	การสร้างแรงจูงใจให้แก่ บุคลากร				✓	✓		✓			✓	✓	5	5
19	การติดต่อสื่อสาร				✓	✓	✓					✓	4	4
20	การสร้างความผูกพัน				✓								1	7
21	การเข้าใจบริบท				✓								1	7
22	การสร้างวัฒนธรรมของ องค์การ					✓							1	7
23	การตัดสินใจอย่างมี ส่วนร่วม					✓							1	7
24	การสร้างเครือข่าย								✓	✓			2	6
25	ความสามารถในการตั้ง คำถาม								✓				1	7
26	การมองโลกในแง่ดี								✓				1	7
27	การประสานงาน								✓				1	7
28	การสร้างผลงานนวัตกรรม ที่ท้าทาย								✓		✓		2	6
29	การปรับตัว									✓			1	7
30	การให้อิสระทางความคิด แก่บุคลากร										✓		1	7

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม	นักวิชาการ Higgins (1995)	Adair (1996)	Hender (2003)	Gliddon (2006)	Mcmillan (2010)	Wiegold (2011)	George (2012)	Patel (2012)	Weberg (2013)	Horth (2014)	Perera (2016)	ความถี่	อันดับความถี่
31	ความปรารถนาอย่าง แรงกล้า											✓	1	7
32	ความไว้วางใจ											✓	1	7
33	การปฏิบัติเร็ว											✓	1	7

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาเอกสารของ Higgins (1995), Adair (1996), Hender (2003), Gliddon (2006), Mcmillan (2010), Wiegold (2011), George (2012), Patel (2012), Weberg (2013), Horth (2014), Perera (2016) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่ ตั้งแต่ 5 ขึ้นไปและ หลังจากนั้นหลอมรวมองค์ประกอบ โดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้ 6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียง หรือสอดคล้องกัน
1. การมีวิสัยทัศน์	1. การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ 2. การมีภาวะผู้นำ 3. การมองโลกในแง่ดี 4. มีการวางแผน 5. การเข้าใจบริบท

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียง หรือสอดคล้องกัน
2. การทำงานเป็นทีม	1. การมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ 2. การติดต่อสื่อสาร 3. การสร้างเครือข่าย 4. การปรับตัว 5. การประสานงาน 6. การปฏิบัติเร็ว 7. การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม
3. ความกล้าหาญ	1. การยอมรับความผิดพลาด 2. ความสามารถในการตั้งคำถาม 3. การมีความอดทน 4. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า 5. ความมุ่งมั่น 6. การสร้างผลงานนวัตกรรมที่ท้าทาย
4. การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การ นวัตกรรม	1. ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม 2. การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ 3. การจัดอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรม 4. การสร้างความผูกพัน
5. การสร้างแรงจูงใจ	1. การสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร 2. การให้อิสระทางความคิดแก่บุคลากร 3. ความใส่ใจ 4. ความไว้วางใจ 5. มีความยุติธรรม 6. การมองโลกในแง่ดี

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

วิสัยทัศน์ที่เป็นการอธิบายได้ว่าอนาคตขององค์การจะมีลักษณะอย่างไร มีทิศทางการเติบโตในทิศทางไหน และแตกต่างจากสภาพในปัจจุบันอย่างไร โดยได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ได้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

ฮัทช์ (Hatch, 2009) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ในอนาคต ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์การ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบให้กับผู้ตามได้ร่วมตัดสินใจ ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาและสนับสนุนบุคลากรได้พัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการ รวมถึงการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์การ มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลและมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2553) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์การเป็นอย่างดี สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน รวมถึงขยายความคิดให้คนยอมรับยอมปฏิบัติตาม มีการให้กำลังใจกับทุกคน และสามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์การที่มาจากแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ ระบบค่านิยมได้ ดังนั้นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะแสดงพฤติกรรมคือ สามารถอธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การต่อคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ คุณลักษณะของผู้นำที่มีความเข้าใจสภาพการณ์ขององค์การอย่างถ่องแท้ สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน และสามารถวิเคราะห์คาดการณ์กำหนดเป้าหมายในอนาคตที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิด จากนักวิชาการ ดังนี้

Bennis และ Nanus (1985) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่มีเชิงวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้ 1. ความเป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ท้าทาย 2. มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้น โดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น 3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น 4. ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น 5. นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง

Kapur (2007) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)

Leonard (2008) ได้อธิบายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถคิดนอกกรอบ และสามารถมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการจะเป็นในองค์กรได้ทั้งหมด ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจที่เด่นชัดสำหรับองค์กร เป็นผู้ที่เสริมสร้างพลังอำนาจในด้านความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและเป็นที่เคารพนับถือของผู้ตาม เป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่ความกล้าต่อการลงมือปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553) สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ (Envision) เมื่อผู้นำเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและทำให้เกิดการปฏิบัติ ผู้นำจึงต้องมีภาพอนาคตที่เรียกกันว่า “วิสัยทัศน์” ที่ไม่ใช่การสร้างวิมานในอากาศ วิสัยทัศน์ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งข้อมูลภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรและข้อมูลภายในคือจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร

2. สร้างฝันให้เป็นจริง (Enable) มีคำกล่าวไว้ว่า “Vision without action is only a dream. Action without vision is just an activity.” หากวิสัยทัศน์เป็นจุดเริ่มต้นที่จะกำหนดทิศทางและตัดสินใจทางเลือกในอนาคตก็คือ การนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีการกำหนดโครงสร้าง ขั้นตอน วิธีการและผู้ปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุการปฏิบัติ

จนบรรลุผลที่ต้องการ นั่นคือ การปรับส่วนต่าง ๆ ให้เหมาะสมเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน เพื่อให้ภาพรวมขององค์กรมีความสอดคล้องกัน

3. สร้างโอกาสและให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ (Empowerment) เมื่อกำหนดทิศทาง และจัดระบบต่าง ๆ ให้พร้อมแล้ว สิ่งที่จะต้องทำต่อไปคือ การสร้างโอกาสและให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ โดยพิจารณาองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความพร้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้นำต้องคัดเลือกและจัดสรรคนให้เหมาะสมให้ความรู้และการดูแลรวมทั้งสร้างแรงจูงใจ ผลงานที่คาดหวังและการวัดผล หมายถึง การกำหนดเป้าหมายตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานและบุคคล พร้อมทั้งสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน และมีวิธีการวัดผลที่มีมาตรฐาน ผลตอบแทนเมื่อวัดผลแล้วต้องมีระบบการให้ผลตอบแทน/ของรางวัลเมื่องานประสบความสำเร็จ

4. สร้างพลัง (Energizer) ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนที่น่าเชื่อถือ สามารถสร้างความเชื่อมั่นและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี จูงใจและสร้างศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นำมีคุณสมบัติ ดังนี้ คือ ความรู้ ความสามารถ และลักษณะของผู้นำที่จะสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือโดยปราศจากคำถาม หรือลังเลจากผู้ปฏิบัติ จะต้องเป็นคนที่ทำในสิ่งที่พูดและพูดในสิ่งที่ทำความสามารถในการสื่อสาร กระตุ้น จูงใจให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ให้กำลังใจเมื่อมีอุปสรรค

5. สร้างจริยธรรม (Ethic) ผู้ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำต้องมีความประพฤติที่มีความซื่อสัตย์ ไม่ใช้อำนาจไปในทางที่ผิดอดทนต่อปัญหาและมีเมตตาที่จะช่วยเหลือ สั่งสอน รวมทั้งมีความอ่อนน้อมถ่อมตนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะเป็นแบบอย่างของการสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามให้เกิดขึ้นในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดค่านิยมของโรงเรียนในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างศรัทธา โดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

5. สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการปฏิบัติงานและให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6. จัดระบบสื่อสาร เพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนแบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ

7. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมทั้งส่งเสริมและกำกับให้บุคลากร ประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและมีจริยธรรม

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ร.น.	องค์ประกอบ ของการมีวิสัยทัศน์	นักวิชาการ						
		Bennis (1989)	Kapur (2007)	Leonard (2008)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553)	ความถี่	อันดับความถี่
1	การกำหนดวิสัยทัศน์หรือการสร้างวิสัยทัศน์		✓	✓	✓	✓	4	3
2	การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นหรือการสร้าง มนุษยสัมพันธ์					✓	1	6
3	การเผยแพร่วิสัยทัศน์		✓	✓			2	5
4	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์		✓	✓	✓	✓	6	1
5	การสร้างควมไว้วางใจ				✓		1	
6	การสร้างอำนาจ การตัดสินใจแก่ผู้ตามหรือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ		✓	✓	✓	✓	4	3

ตาราง 3 (ต่อ)

ร.น.	องค์ประกอบ ของการมีวิสัยทัศน์	นักวิชาการ						
		Bennis (1989)	Kapur (2007)	Leonard (2008)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553)	ความถี่	อันดับความถี่
7	สร้างนวัตกรรมใหม่หรือการสร้าง สิ่งสร้างสรรค์	✓	✓			✓	3	4
8	การมีแรงบันดาลใจ	✓					1	6
9	การส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม หรือการร่วมมือกับ ผู้อื่น	✓		✓			2	
10	การทำตนเป็นต้นแบบอย่างที่ดีน่าเชื่อถือ หรือการมีคุณธรรมจริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	5	2
11	การทำงานจากจิต วิญญาณ หรือการเต็มใจ การ เรียนรู้เต็มใจปฏิบัติ	✓					1	6
12	การทำงานจากจิต วิญญาณ หรือการเต็มใจ การ เรียนรู้เต็มใจปฏิบัติ	✓					1	6

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากการศึกษาเอกสารของ Bennis (1989), Kapur (2007), Leonard (2008) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้ตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ

4. การทำตนเป็นต้นแบบอย่างที่ดี

จากตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการทำตนเป็นต้นแบบอย่างที่ดี

2. ด้านการทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

สุเมธ งามกนก (2550) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเป็นการใช้ทีมในการปฏิบัติงาน ซึ่งทีมงานถือเป็นกลุ่มพิเศษชนิดหนึ่งสมาชิกผูกพันต่อเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยมีการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน

มัลลิกา วิชุกรอิงครัต (2553) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือกันใช้ทักษะประสบการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีการประสานงานอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

อัจฉรา ชุนณะวงศ์ (2553) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจประสานงาน ติดต่อสื่อสารร่วมกัน เพื่อให้งานที่ตนได้รับผิดชอบนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Johnson และ Johnson (2003) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีเป้าหมายเดียวกัน มารวมตัวกัน ช่วยเหลือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543) ได้เสนอองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นลักษณะสำคัญในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งคนที่จะมารวมกันเป็นทีมเพื่อที่จะทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีความไว้วางใจกันและกัน

2. การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงานอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมาอย่างทั่วถึง ซึ่งสามารถตอบโต้และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย หรือมีการสื่อสารแบบสองทาง

3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (Unity of Purpose) ทิศทางการทำงานของทีมนั้น สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนเข้าใจตรงกัน

4. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (Respect) มีการรับฟังกันและกัน เคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ ความรู้ความสามารถ บทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ และพร้อมที่จะทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

5. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลจะเป็นสิ่งที่สร้างน้ำใจในการทำงาน สนับสนุนเพื่อนร่วมทีมด้วยความเต็มใจ อันจะก่อให้เกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participations) เป็นการเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมทีมได้มีส่วนคิดตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและร่วมกันทำงานในทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงขั้นตอน สุดท้ายให้มากที่สุดตามแผนงานที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

โกสินทร์ รังสยาพันธ์ (2545) ได้สรุปองค์ประกอบทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1. ทุกคนมีส่วนร่วมมีความเป็นกันเอง
2. สมาชิกเข้าใจนโยบายและเป้าหมายของกลุ่ม
3. มีการกำหนดหน้าที่ของสมาชิกไว้ชัดเจน
4. สมาชิกเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนอย่างดีรวมทั้งมีการอุทิศตนอุทิศเวลาในการทำงาน
5. สมาชิกรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ตลอดจนช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทีมงาน
6. สมาชิกหาความคิดเห็นพ้อง และร่วมตกลงแนวทางดำเนินการ และแก้ไขปัญหากลุ่ม
7. สมาชิกให้ความสนใจ ทั้งหลักการและวิธีการในการปฏิบัติตน และพยายามปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

8. มีการพัฒนาตนเองของสมาชิกและพัฒนาทีมงานอยู่ตลอดเวลา

ทศนา แคมมณี (2545) อธิบายถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน คือ บุคคลที่ร่วมกันทำงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมารวมกลุ่มร่วมกัน จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้อง มีบทบาทหน้าที่การดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการสื่อ ความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้อง มีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาสร่วมกัน ที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

มิ่งขวัญ สันต์การ (2546) สรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม
2. การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานของทีม
3. การมีส่วนร่วม
4. การสื่อสารแบบเปิด
5. การสร้างความไว้วางใจ
6. การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม
7. ภาวะผู้นำทีม
8. การมีมนุษยสัมพันธ์
9. การประเมินตนเอง

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ 6 ด้าน คือ

1. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี
2. การสื่อสารอย่างเปิดเผย
3. การมีส่วนร่วม

4. การมีเป้าหมายเดียวกัน
5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. การยอมรับนับถือ

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับการมีการทำงานเป็นทีม
จากนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์หัวข้อวัดการมีการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมได้ ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 การวิเคราะห์หัวข้อวัดองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม

ร.ก.	นักวิชาการ หัวข้อวัดการทำงานเป็นทีม	ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543)	โกสินทร์ รังสยาพันธ์ (2545)	พิตนา แคมมณีนี (2545)	ณัฐขวัญ สันติการ (2546)	ทรงวุฒิ ทาระสา (2549)	ความถี่	อันดับความถี่
1	บทบาทที่สมดุล		✓		✓		2	3
2	วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ เห็น พ้องต้องกัน	✓	✓	✓	✓	✓	5	1
3	การเปิดเผยและเผชิญหน้า	✓			✓		2	3
4	การสนับสนุนและการไว้วางใจ	✓			✓	✓	3	2
5	ความร่วมมือและการใช้ขัดแย้งในทาง สร้างสรรค์			✓			1	4
6	ภาวะผู้นำที่เหมาะสม				✓		1	4
7	การมีรับผิดชอบ		✓		✓		2	3
8	การพัฒนาบุคคล		✓				1	4
9	สัมพันธภาพที่ดีในทีม				✓	✓	2	3
10	ศักยภาพในการสื่อสาร			✓		✓	2	3
11	บรรยากาศการทำงานที่ดี				✓		1	4
12	การมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	5	1
13	การมีผลประโยชน์ร่วมกัน			✓			1	4
14	มีการยอมรับซึ่งกันและกัน	✓				✓	2	3

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากการศึกษาเอกสารของผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป และพิจารณาจากตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสม คือ การมีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้บุคคลในทีมปฏิบัติตามระเบียบที่ได้กำหนดไว้ มีความเคารพสิทธิของผู้อื่น ซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในสังคมสามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและบรรลุวัตถุประสงค์ของทีม (สุคนธ์ เจริญกลาง, 2535) นอกจากนี้ยังเลือกตัวชี้วัดด้าน ศักยภาพในการสื่อสาร เนื่องจาก การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์ การติดต่อสื่อสารที่ดีช่วยทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และยังมีส่วนช่วยโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือพฤติกรรมได้

จากนั้นหลอมรวมตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ เห็นพ้องต้องกัน
2. การมีส่วนร่วม
3. ความรับผิดชอบ
4. ศักยภาพในการสื่อสาร

จากตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีม ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการทำงานเป็นทีมได้แก่ การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบ

3. ด้านความกล้าหาญ

ความหมายของความกล้าหาญ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

Voyer (2011) ได้ให้ความหมายของความกล้าหาญจาก Merriam Websters Dictionary ว่า ความกล้าหาญ หมายถึง ความเข้มแข็งทางจิตใจหรือศีลธรรมในการอดทนต่อสิ่งอันตราย ความกลัวหรือความยากลำบาก ความกล้าหาญต้องเกิดจากภายในใจของผู้นำ ความกล้าหาญจะก่อให้เกิดภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจที่เด็ดขาด เป็นต้นสำนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้ให้ความหมายของความกล้าหาญว่า หมายถึง เป็นพฤติกรรมค่านิยมกล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง กล้าต้านทานกับ

อิทธิพลหรือผลประโยชน์ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน และการกระทำเพื่อรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ

นพรัตน์ มุลศรีแก้ว (2563) ได้ให้ความหมายของความกล้าหาญ หมายถึง ความเข้มแข็งทางจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการปราศจากความกลัว มีความมั่นใจ กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง การยอมรับความผิดพลาด และรับความเสี่ยง มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความกล้าหาญ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความกล้าเสี่ยงและยืนหยัดในความเข้มแข็งโดยปราศจากความเกรงกลัว มีความยึดมั่นแน่วแน่ในการทำสิ่งที่ถูกต้องและตั้งใจไว้ให้สำเร็จ

ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านความกล้าหาญ

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) ผู้นำประเภทนี้จะจินตนาการถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่ที่ปฏิบัติตามความรู้ที่เพิ่งค้นพบของพวกเขา
4. กล้าหาญในการกระทำ (Execution Courage) ผู้นำประเภทนี้จะปฏิบัติเร็วและเด็ดขาด จะไม่รอข้อเท็จจริงทั้งหมดก่อนที่จะดำเนินการ ไม่ประมาทหรือขาดความรับผิดชอบ

Voyer (2011) ได้อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลและเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกองค์กร ผู้นำสามารถแสดงความกล้าหาญในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น เมื่อเกิดวิกฤติด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผลกระทบเชิงลบจากภาวะเศรษฐกิจ การปรับโครงสร้างองค์กรและอื่น ๆ Voyer ได้นิยามความหมายของความกล้าหาญจาก Merriam Websters Dictionary ว่า ความกล้าหาญ หมายถึง ความเข้มแข็งทางจิตใจหรือศีลธรรมในการอดทนต่อสิ่งอันตราย ความกลัวหรือความยากลำบาก ความกล้าหาญ

ต้องเกิดจากภายในใจของผู้นำ ความกล้าหาญจะก่อให้เกิดภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจที่เด็ดขาด เป็นต้น ลักษณะของผู้นำที่กล้าหาญต้องมีลักษณะ 1. อยู่หน้าผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องมองไปข้างหน้าเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องแสดงตัวตนและคุณธรรมที่เข้มแข็ง 2. มีคุณธรรมที่เอื้อให้เกิดความกล้าหาญ ความเชื่อมั่นจะหายไปเมื่อผู้นำผิดศีลธรรม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกล้าหาญอย่างหนักแน่นในการตัดสินใจ 3. ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างรวดเร็วเมื่อเกิดปัญหาด้านจริยธรรม เมื่อเกิดความผิดพลาดจากผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความยุติธรรม 4. ผู้นำที่กล้าหาญต้องกล้ายอมรับปัญหาและเริ่มต้นกระบวนการใหม่ และมีศิลปะในการทำงานกับผู้อื่น

Dickerson (2012) อธิบายถึงความกล้าหาญว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของผู้นำ และได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่กล้าหาญ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. เต็มใจที่จะอยู่คนเดียว (Willing to Stand Alone) ผู้นำที่กล้าหาญจะรู้ว่าการกำลังเดินทางไปไหนและมีอะไรที่ต้องทำ 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 จึงต้องมีการยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

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

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

2. ค้นหาและรับฟังการสะท้อนกลับ (Seek feedback and listen) โดยใช้ความสัมพันธ์และภาวะผู้นำเพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับที่เป็นจริง

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

4. การผลักดันแนวคิด (Encourage push-back) เมื่อมีคำตอบที่ทำให้เกิดความกดดัน ผู้นำจะใช้วิธีส่งเสริมแนวคิดที่คัดค้านและอภิปรายอย่างสุภาพ พวกเขาจะสร้างความเข้มแข็งให้ทีมและแสดงความคิดเห็นอย่างเข้มข้นว่า ความคิดเห็นที่หลากหลายนั้นจะนำไปสู่สิ่งที่ดียิ่งขึ้น

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

6. สื่อสารอย่างเปิดเผยและบ่อยครั้ง (Communicate openly and frequently) ผู้นำที่กล้าหาญจะไม่พูดลับหลัง แต่จะสื่อสารตรงไปตรงมาและไม่กลัว ที่จะพูดว่า “ฉันไม่รู้” และพร้อมแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ

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

8. ตัดสินใจและก้าวไปข้างหน้า (Make decisions and move forward) ตัดสินใจโดยการวิเคราะห์สถานการณ์อยู่เสมอ เพื่อการตัดสินใจที่จะก้าวไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

9. ยกย่องคนอื่น (Give credit to others) ผู้นำต้องรู้จักการยกย่องคนอื่นมากกว่าการตำหนิ

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

Edmondson (2013) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำที่กล้าหาญไว้ ดังนี้

1. ยึดมั่นกับทีมเมื่อเกิดปัญหา (Doesn't bail on the team when things get difficult) ผู้นำที่กล้าหาญยังคงยึดมั่นในขณะที่คนอื่นกำลังถอยออกไป
2. ไม่กลัวขอเรียกร้องจากผู้อื่น (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 มอบอำนาจให้บุคคลอื่น ก่อนที่จะให้พิสูจน์ตนเอง และยอมรับเมื่อสมาชิกในทีมไม่เหมาะสมกับทีม

6. ปกป้องวิสัยทัศน์ (Protects vision) ผู้นำที่กล้าหาญจะเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก

7. นำสู่การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Implements needed changes) ผู้นำที่มีความกล้าหาญจะผลักดันให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยความขยันหมั่นเพียร พวกเขาท้าทายสภาพที่เป็นอยู่

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับความกล้าหาญ จากนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดด้านความกล้าหาญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านความกล้าหาญ

ที่	ตัวชี้วัดความกล้าหาญ	นักวิชาการ						ความถี่	อันดับความถี่
		Rainer (2009)	Voyer (2011)	Dickerson (2012)	Tardanico (2013)	Edmondson (2013)			
1	การใส่ใจคนอื่น		✓		✓		2	4	
2	การตัดสินใจ	✓	✓		✓	✓	4	2	
3	การยอมรับความกล้าเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	5	1	
4	เป็นนักปฏิบัติ		✓		✓		2	4	
5	การทำให้ถูกต้อง		✓	✓		✓	3	3	
6	ความซื่อสัตย์		✓				1	5	
7	ยอมรับความผิดพลาด		✓	✓			2	4	
8	มั่นใจในตนเอง		✓	✓			2	4	
9	คิดแตกต่าง		✓	✓			2	4	
10	รับผิดชอบ				✓		1	5	
11	นำการเปลี่ยนแปลง				✓	✓	2	4	
12	สื่อสารตรง				✓		1	5	

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดความกล้าหาญ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากการศึกษาเอกสารของผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ได้ตัวชี้วัดความกล้าหาญประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การยอมรับความกล้าเสี่ยง
2. การตัดสินใจ
3. การทำสิ่งที่ถูกต้อง

จากตัวชี้วัดความกล้าหาญ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า ความกล้าหาญ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความกล้าหาญ ได้แก่ การการยอมรับความกล้าเสี่ยง การตัดสินใจ การทำสิ่งที่ถูกต้อง

4. ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม

ความหมายของการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง การสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจ การปฏิบัติการ ตัวแบบ และอาจรวมถึง กระบวนการ การตลาดและรูปแบบธุรกิจ เป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการ และบริหารองค์กร ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงภายในองค์กร

ปริญ พิมพักลัด (2557) สรุปไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง การนำ แนวความคิดใหม่ ๆ มาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง โดยการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาผสมผสาน และประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในรูปแบบของการพัฒนา และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2560) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง การนำสิ่งใหม่ทั้งที่เป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม และคุณธรรมตามที่สังคมความต้องการ

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมในองค์กร หมายถึง การจัดบรรยากาศโดยออกแบบให้มีการนำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

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

Marquardt และ Reynold (1994) ระบุว่า องค์การเรียนรู้ที่ดีเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ ประกอบด้วย

1. มีโครงสร้างเหมาะสม
2. มีการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การร่วม
3. มอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ
4. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
5. มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้
6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้
7. มุ่งเน้นคุณภาพ
8. มีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
9. บรรยากาศสนับสนุน
10. การทำงานเป็นทีม
11. มีวิสัยทัศน์ขององค์การ

Thammachot (2015) ได้สรุปองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่ง นวัตกรรมในองค์การ เป็น 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมผู้นำ และการมุ่งไปสู่นวัตกรรม (shared vision, leadership, and the will to innovation) หมายถึง ผู้นำ ที่มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนและกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์การ โดยใช้ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเรียนรู้การจัดการความรู้และการสร้าง นวัตกรรมในองค์การ จากการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ส่งเสริมให้เกิด บรรยากาศในการสร้างนวัตกรรม และให้อิสระทางความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

2. โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (appropriate organization structure) หมายถึง โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นหรือแบนราบ (flat organizational structure) เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมและสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จในการสร้าง นวัตกรรมผ่านการสื่อสาร และการกระจายอำนาจ

3. บุคลากรหลักขององค์การ (key individual) หมายถึง บุคลากรที่มีความสำคัญ เช่น ผู้ให้การสนับสนุน องค์การ ผู้นำองค์การสู่ความสำเร็จ ผู้กลั่นกรองข้อมูลและทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ หรือกลุ่มที่นำพาองค์การ ไปสู่ความสำเร็จ

4. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (effective team working) หมายถึง การลงทุนในการสร้างและเลือกทีมงานให้มีความทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม เพื่อผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหา

5. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่ยืดหยุ่นและต่อเนื่อง (continuing and stretching individual and development) หมายถึง ความรู้และทักษะที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม จากการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์การ ด้วยการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรม ในการทดลองทำในสิ่งใหม่ โดยมีระบบงานที่สนับสนุนการจัดระบบงานและกระบวนการทำงานให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และมีแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

6. การขยายตัวการสื่อสาร (extensive communication) หมายถึง การสร้างรูปแบบการสื่อสารที่ครอบคลุม โดยต้องมีทิศทางและช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายระหว่างภายในและภายนอกองค์การ ทั้งแนวดิ่ง และแนวราบ

7. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมสูง (high involvement in innovation) หมายถึง การปฏิบัติภายในองค์การและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคนอกจากนี้การกระจายอำนาจ (decentralization) ในการตัดสินใจช่วยให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน และมีอิสระในการมอบหมายหน้าที่ (delegation) และความรับผิดชอบให้แก่บุคคล โดยจะต้องมีโครงสร้างอำนาจที่เปิดกว้างและมีการกระจายอำนาจความเป็นผู้นำให้พนักงานทั้งองค์การ

8. ปัจจัยภายนอก (external focus) หมายถึง สัญญาณของภัยคุกคามหรือโอกาสขององค์การ เป็นการเปิดรับและเข้าใจมุมมองภายนอกองค์การ เป็นวิธีการพัฒนาจากภายนอกสู่ภายใน (outside-in approach) ซึ่งเป็นกระบวนการที่บูรณาการความรู้จากภายนอก หรือความต้องการของลูกค้าและคู่ค้าทางธุรกิจมาเพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์การ

9. บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (creative climate) หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบรรยากาศการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง องค์การ นโยบาย ระบบรางวัลและการชื่นชม การฝึกอบรม และการวัดผลปฏิบัติงาน การจัดที่ทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม

10. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) หมายถึง การเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการของ

การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning: OL) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

ทิศนา ขัมมณี (2548) สรุปว่า บรรยายภาพแห่งองค์การนวัตกรรมมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีการเรียนรู้ทั้งส่วนบุคคลและองค์การ 2) มีการคิดเป็นระบบ การสร้างองค์ความรู้ และการแบ่งปัน 3) ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนในการเรียนรู้และ 4) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 5) มีการสร้างเครือข่าย

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) ได้สรุปว่า การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมหรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม หมายถึง สถานศึกษาที่มีการนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครูและบุคลากรมาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการอย่างมีกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่เป็นปัจเจกบุคคลของผู้เรียนที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับความสามารถของผู้เรียน จนสามารถปรากฏชัดเจนเป็นรูปธรรมได้ ซึ่งองค์การนวัตกรรมควรมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์การให้มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม รวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหารและเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์การที่สามารถกระตุ้น และก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การได้

2. ผู้บริหารควรมุ่งมั่น และผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การ ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำในการดำเนินโครงการ นวัตกรรมและผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์การยังต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่ามุ่งเน้นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานหลากหลาย (Cross Functional) ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้ บุคลากรเองก็ต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมด้วย สถานศึกษาต้องมีความเชื่อมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมและให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนา “ทรัพยากรมนุษย์” ในที่นี้หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ทำให้การสร้างนวัตกรรม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้กลายเป็นค่านิยมของครูและบุคลากร ทางการศึกษา และเป็นวัฒนธรรมขององค์การในที่สุด

3. การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ สถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม

โดยการตกแต่งและการวางแผนผังสำนักงาน หรือห้องพักรู (Layout) แบบเห็นหน้าเห็นตากันและพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการสื่อสาร พูดคุย สร้างความไว้วางใจและนำสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ โดยการพบปะ พูดคุยหรือการสบสายตาในลักษณะสบตากัน (Eye Contact) จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเสมือนว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น นอกจากนี้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในชั้นเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการพิเศษต่าง ๆ ก็มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นการเรียนรู้ของ ผู้เรียน ซึ่งสถานศึกษาควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพของผู้เรียนให้มีความสะอาด ร่มรื่น สวยงาม สะดวก ทันสมัย และปลอดภัยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นต้น

4. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริง และการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้น ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กรก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากภายใน แต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามาสู่องค์กร ไม่ว่าจะเป็นจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรวมถึงสถานประกอบการหรือตลาดแรงงาน

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับ การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กร นวัตกรรมในองค์กรจากนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวชี้วัดด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์กร ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์กร

ที่	นักวิชาการ	Marquardt and RReynold (1994)	O'Toole (1971)	Thammachot (2015)	พิศนา เขมเมณี (2548)	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	ความถี่	อันดับความถี่
1	การมีวิสัยทัศน์ร่วม	✓		✓			2	2
2	โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม	✓		✓			2	2

ตาราง 6 (ต่อ)

ที่	นักวิชาการ ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศ แห่งนวัตกรรมองค์กร	Marquardt and Reynolds (1994)	O'Toole (1971)	Thammachot (2015)	ทิตินา แฉมณีนี (2548)	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	ความถี่	อันดับความถี่
3	บุคลากรหลักขององค์กร			✓			1	3
4	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	✓		✓			2	2
5	การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล			✓			1	3
6	การขยายตัวการสื่อสาร			✓			1	3
7	การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมสูง			✓			1	3
8	การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	✓		✓		✓	3	1
9	บรรยากาศสนับสนุน	✓		✓		✓	3	1
10	องค์กรแห่งการเรียนรู้			✓			1	3
11	สร้างวัฒนธรรมองค์กร	✓	✓			✓	3	1
12	มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้	✓					1	3
13	การสร้างเครือข่าย	✓	✓		✓		3	1
14	การสร้างกลยุทธ์	✓					1	3
15	การใช้เทคโนโลยี	✓			✓		2	2
16	มีการคิดเป็นระบบ		✓		✓		1	3
17	การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์		✓		✓		1	3
18	มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		✓				1	3

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรมของ
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาเอกสารของ Marquardt and Reynolds (1994), O'Toole
(1971), Thammachot (2015), ทิตินา แฉมณีนี (2548), ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) ผู้วิจัยได้จัด
หมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่มี

ความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกันได้ตัวชีวิต การสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 ตัวชีวิต ได้แก่

1. สร้างวัฒนธรรมองค์การ

2. บรรยากาศสนับสนุน

จากตัวชีวิตการสร้างบรรยากาศองค์การแห่งนวัตกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การสร้างบรรยากาศองค์การแห่งนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ได้แก่ สร้างวัฒนธรรมองค์การ การบรรยากาศสนับสนุน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และการสร้างเครือข่าย

5. ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

ความหมายของแรงจูงใจ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้ ยงยุทธ โพธิ์ทอง (2546) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ แรงจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายใน (Internal drive) ที่จะทำให้อุบัติการเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจในทางกลับกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

ปัญญา จันรอด (2548) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคล ซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรมความสามารถหรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหวังรางวัลหรือผลตอบแทน

พลสุข สังข์รุ่ง (2550) กล่าวถึงการจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อใจ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกในกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ ซึ่งใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ ทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก

ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

Maslow (1970) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วจะมีความต้องการอย่างอื่นเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจแทน มนุษย์มีความต้องการทั้งหมด 5 ชั้น ด้วยกัน ความต้องการทั้ง 5 ชั้น มีเรียงลำดับจากขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการขั้นสูงต่อไป ความต้องการของบุคคลจะเกิดขึ้น 5 ชั้นเป็นลำดับ

1. ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)
3. ความต้องการความรักและสังคม (Belonging and Love Needs)
4. ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือในตนเอง (Esteem Needs)
5. ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน (Self-actualization)

ลำดับความต้องการของแต่ละระดับขั้นแสดงให้เห็นถึงตัวชีวิตที่สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ ได้ 5 องค์ประกอบ คือ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่ ความสัมพันธ์ในองค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล

Herzberg และคณะ (1959) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้ตนชอบและรักงานปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยสามารถสนองตอบความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ได้แก่

2.1 ความสำเร็จในการทำของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างเต็มความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จัก

ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบยกย่องชมเชยแสดงความยินดีให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย ซึ่งสามารถระบอบุคคลประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ ได้ 9 องค์ประกอบ คือ 1. ความสำเร็จในการทำงาน 2. การยอมรับนับถือ 3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4. ความก้าวหน้าในหน้าที่ 5. ความสัมพันธ์ในองค์กร 6. นโยบายในการบริหาร 7. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา 8. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

Alderfer (1972) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจ คือ ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) ความต้องการความสัมพันธ์ (Related needs) และความต้องการความเจริญเติบโต (Grow) แรงใจให้องค์กรอย่างเต็มที่และมีความยินดีที่ได้เข้าร่วมทำงานกับในองค์กรนั้น ๆ และมีความผูกพัน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง พนักงานยินดีที่จะเสียสละทุ่มเท พลังกายและหรือรู้สึกที่ดีต่อองค์กรหรืออยากตอบแทนองค์กร ด้วยการแสดงพฤติกรรมที่ดีในองค์กร และให้ความร่วมมือกับองค์กรในทุกเรื่องที่สามารถทำได้ และต้องการให้องค์กรตอบสนองในสิ่งที่ตัวเองต้องการ ด้วยเช่นกัน (พรรัตน์ แสดงหาญ, 2551) ด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) การยินดีที่จะเสียสละและทุ่มเทกำลังร่างกาย แรงใจให้กับองค์กรอย่างเต็มที่หรือทุกอย่างที่ดีเพื่อให้องค์กรอยู่ตลอดเวลา และความภูมิใจในชีวิต การทำงาน คือ การที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ด้านผลตอบแทน (Programmatic Commitment) ความผูกพันในด้านนี้บุคคลจะมีเหตุผล และความจำเป็นบางอย่างในการคงอยู่กับองค์กร เช่น รอบำเหน็จบำนาญ รอเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หรือต้องการประวัติการทำงานที่ดี เป็นต้น ด้านความภักดี (Loyalty based Commitment) ความรู้สึกดีต่อองค์กร หรืออยากที่จะตอบแทนองค์กร ด้วยเหตุผลที่คิดว่าควรต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กร เช่น การได้รับมอบทุนการศึกษาจากองค์กร การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี หรือการได้รับความช่วยเหลือบางอย่างจาก หน่วยงาน

Barnard (1972) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สิ่งจูงใจที่ เฉพาะเจาะจงและสามารถให้กับปัจเจกบุคคลได้ และ 2) สิ่งจูงใจทั่วไปซึ่งไม่สามารถให้กับใครโดย เฉพาะเจาะจงได้ มีทั้งสิ้น 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement)

2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunity)
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions)
4. ผลตอบแทนทางอุดมคติ (ideal benefactions)
5. ความดึงดูดใจเชิงสังคมต่อหน่วยงาน (association attractiveness)
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (adaptation of habitual methods and attitudes)
7. การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (opportunity of enlarged participation)
8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of community)

McClelland (1975) ได้อธิบายว่า ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learn Needs Theory) ที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิดของการเรียนรู้อย่างใกล้ชิด ตามทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าโดยปกติแล้ว ความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนเราจะมีเพียง 2 ชนิด คือ ความต้องการมีความสุขความสบาย และความต้องการความปลอดภัยจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้นต่างก็จะเกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตาม โดยที่มนุษย์ทุกคน ต่างก็ใช้ชีวิตชนขยายหาสิ่งต่าง ๆ มากคล้าย ๆ กัน จึงต่างมีประสบการณ์ความต้องการชนิดเดียวกัน ได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการที่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป และเขายังมีความเชื่อว่า การจูงใจของคนมีพื้นฐานได้มาจากวัฒนธรรมของสังคม โดยเชื่อว่า มาจากความต้องการการเรียนรู้ (Learned Need) อยู่ 3 สิ่ง คือ ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) ความ ต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) และความต้องการอำนาจ (Need for power) เขาแนะนำว่าเมื่อมีความต้องการที่เข้มแข็งในบุคคลก็จะทำให้ผู้นั้นมีพลัง ที่จะสร้างการปฏิบัติพฤติกรรมให้มีความเข้มแข็งทางอารมณ์ มีผลต่อการกระตุ้นและจูงใจจะใช้ พฤติกรรมที่นำไปสู่ความพอใจ และให้ความชำนาญและความสามารถที่จะไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถระบอบองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ 6 ได้ องค์ประกอบคือ 1.การยอมรับนับถือ 2. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3. ความสัมพันธ์ในองค์กร 4. นโยบายในการบริหาร 5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6. เงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับ การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรจาก นักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์หัวข้อชีวิตด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรของภาวะผู้นำ เจริญนวัตกรรมได้ ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ

Alderfer (1972)

ร.ล.	ตัวชี้วัดการสร้างแรงจูงใจ	นักวิชาการ						อันดับความถี่
		Maslow (1970)	Herzberg (1959)	Barnard (1972)	Alderfer (1972)	McClelland (1975)	ความถี่	
1	ความสำเร็จในการทำงาน	✓	✓		✓	✓	4	2
2	การยอมรับนับถือ		✓	✓		✓	3	3
3	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ		✓	✓	✓		3	3
4	ความก้าวหน้าในหน้าที่	✓	✓		✓	✓	4	2
5	ความสัมพันธ์ในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	5	1
6	นโยบายในการบริหาร		✓	✓			2	4
7	วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา		✓				1	5
8	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓	✓	✓	✓		4	2
9	เงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล	✓		✓	✓		3	3

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการศึกษาเอกสารของ Maslow (1970), Herzberg (1959), Barnard (1972), McClelland (1975) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่โดยยึดเอาความถี่สูง ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป หลังจากนั้นหลอมรวมตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียงหรือสอดคล้องกันได้ตัวชี้วัด การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. ความก้าวหน้าในหน้าที่
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากตัวชี้วัดการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ว่า การการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่ ความสัมพันธ์ในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงข้อมูลสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ที่	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1	การมีวิสัยทัศน์	1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ 4. การทำตนเป็นต้นแบบอย่างที่ดี
2	การทำงานเป็นทีม	1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 2. การมีส่วนร่วม 3. ความรับผิดชอบ 4. ศักยภาพในการสื่อสาร
	ความกล้าหาญ	1. การยอมรับความกล้าเสี่ยง 2. การตัดสินใจ 3. การทำสิ่งที่ถูกต้อง
4	การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม	1. สร้างวัฒนธรรมองค์การ 2. บรรยากาศสนับสนุน
5	การสร้างแรงจูงใจ	1. ความก้าวหน้าในหน้าที่ 2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากตาราง 8 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 15 ตัวชี้วัด ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating)

การสร้างวิสัยทัศน์ จะต้องมีการศึกษาสภาพบริบท สิ่งแวดล้อม ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และเป้าหมาย อย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลที่ชัดเจนของทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อที่จะเป็นวิสัยทัศน์สอดคล้องกับสถานะความเป็นจริงในปัจจุบัน เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่แสดงให้เห็นภาพของจินตนาการว่าองค์กรจะมีลักษณะอย่างไรในอนาคต และการจะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ได้จินตนาการไว้จะต้องใช้กลยุทธ์และดำเนินการให้ไปถึงเป้าหมาย ซึ่งผู้นำองค์กรจะต้องมีวิธีการกระตุ้นและขับเคลื่อนให้ทุกฝ่ายดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน หากองค์กรต้องการทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเกิดขึ้นจริงในอนาคต จะต้องมีการกำหนดพันธกิจหรือภารกิจ (Mission) ที่ต้องทำในปัจจุบัน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และการจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้หลายท่าน ดังนี้

Ellis และ Joslin (1990) มีความเห็นว่าเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ว่า ในการกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรจำเป็นต้องศึกษาสภาพองค์กรในปัจจุบันว่ามีจุดเด่นจุดด้อยด้านใด โดยการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคนในองค์กร แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นภาพรวมขององค์กร เพื่อตัดสินใจว่าจะวางทิศทางการพัฒนาไปในทางใด

Braun (1991) การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพในอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นจุดด้อย ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ตอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือการสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม

Nanus (1992) วิสัยทัศน์ มาจากการบูรณาการของจินตนาการ ดุลยพินิจ จะประกอบไปด้วยค่านิยมเป็นหลักการหรือมาตรฐานตัดสินใจว่าสิ่งใดคุ้มค่าหรือสอดคล้องต่อความปรารถนาหรือไม่ ซึ่งค่านิยมจะอยู่ในกรอบของภาพใหญ่ที่เป็นภาพในอนาคตที่ผ่านการสังเคราะห์หรือหยั่งรู้อย่างพอดี สรุปการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารองค์กรที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดขององค์กรที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยการอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหาร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ผู้นำไม่สามารถที่จะนั่งเฉย ๆ แล้วคอยให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นเองได้ วิสัยทัศน์จำเป็นต้องสร้าง มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ในการสร้างวิสัยทัศน์มีประเด็นที่ควรพิจารณาสองประการ ได้แก่ ผู้นำจะต้องเข้าใจองค์กรอย่างลึกซึ้งในเรื่องของภารกิจ วัตถุประสงค์ วัฒนธรรมขององค์กร ความเชื่อร่วมกันและจะต้องวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร และวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเพื่อแสวงหาโอกาส หลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรคในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1. การมองการณ์ไกล 2. การมองย้อนกลับไปยังหลัง 3. การมองผลกระทบและแนวโน้มต่าง ๆ การมององค์กรในภาพรวม การคาดคะเนแรงต่อต้านต่าง ๆ 6. การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร 7. การมีความมุ่งมั่นหรือสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง 8. การทดสอบว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายกับองค์กรหรือไม่และ สอดคล้องกับความสามารถขององค์กรหรือไม่

จิระศักดิ์ นามวงษ์ (2563) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน

โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาวิเคราะห์ กำหนด ภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง คุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล และกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร ได้อย่างชัดเจน มีทักษะในการวิเคราะห์ และเข้าใจบริบทของสภาพองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ

2. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing)

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากในการก้าวสู่ ความสำเร็จขององค์กร หรือสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องหล่อหลอมรวมวิสัยทัศน์เป็นนโยบาย กำหนดการวางแผนในการปฏิบัติ และชักจูงบุคลากรในองค์กร สถานศึกษาให้ปฏิบัติตามด้วยความ เต็มใจ เพื่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กรและในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ผู้นำจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ และเข้าใจกรอบการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

Sheive และ Schoenheit (1987) กล่าวว่า การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริงหรือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์จะบรรลุผลเพียงใดนั้น ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถทางการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะการمرتักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้สื่อสารที่ดี และความสามารถ ในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีลักษณะต่าง ๆ ได้ทุกสถานการณ์

Braun (1991) กล่าวว่า การทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จเป็นการรวมพลัง เพื่อให้บรรลุภาพในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรให้มีความเป็นเลิศ

Locke และคณะ (1991) ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุ ได้อย่างชัดเจน ดังนี้ 1) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาเป็นบัญชีรายการที่จะต้องปฏิบัติจริงเพื่อให้ช่องว่าง ระหว่างสภาพขององค์กรในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้เป็น มีความใกล้เคียงกัน เข้าไปทุกที จนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด 2) จัดโครงสร้างขององค์กรให้ พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ 3) คัดเลือกบุคคลให้ทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ของบุคคลให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ 4) สร้างความ กระตือรือร้นในการทำงาน โดยการใช้อำนาจตามระเบียบกฎเกณฑ์ เป็นแบบอย่าง สร้างความเชื่อมั่น ในตนเองและการกระจายอำนาจ 5) การเก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลอย่างดีเพื่อใช้ประกอบการ ตัดสินใจ 6) สร้างทีมงานที่ร่วมมือและช่วยเหลือกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 7) ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการใช้นวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์กรสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

Sashkin (1988) แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทาง คือ 1) โดยการหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียน และกำหนด

นโยบายโครงการเพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง 2) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรหรือสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนเองอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นใจในตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

จิตติมา วรรณศรี (2550) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า การที่ผู้บริหารสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ทั้งนี้โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์การ

เบญจมาศ หาญกล้า (2555) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง โดยการหล่อหลอมวิสัยทัศน์นั้นไปสู่เป้าหมายนโยบาย แผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยการชักจูงมอบหมายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติ นำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริงตามบทบาท หน้าที่และภารกิจ

ทองอินทร์ ปัญญานาค (2556) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า การนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงาน โครงการ แผนปฏิบัติการขององค์การที่เป็นรูปธรรมสามารถเห็นผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

อรพรรณ หันแกลง (2563) ได้สรุปความหมายของการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยอาศัยความร่วมมือ ท่วมเท ความสามารถของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นประสบผลสำเร็จจากการศึกษาตัวบ่งชี้ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่ามีตัวบ่งชี้ได้แก่ บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียร่วมมือกันปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แสดงออกด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ ระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สร้างแรงกระตุ้นภายในของบุคลากรได้ใช้ ศักยภาพของตนอย่างเต็มความสามารถเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางใหม่

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติจริงโดยการหล่อหลอมวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมาย นโยบาย แผนการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

Rappaport (1984) การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้คนกลุ่มคน และชุมชนมีความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

Jones และ William (1988) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่บุคคลสามารถที่จะกระทำการสิ่งที่เขาคิดว่าเหมาะสมและยอมรับการตรวจสอบจากผลของการกระทำนั้น

Gibson (1991) การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการการช่วยเหลือบุคคลในการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อสุขภาพ และคุณภาพชีวิต ซึ่งทำให้บุคคลมีพลัง มีความผาสุก และตระหนักในศักยภาพของตนเองในการรักษาสุขภาพ ส่งเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้บุคคลเข้าถึงแหล่งประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งในส่วนบุคคล และสังคมมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับสุขภาพของคน ครอบครัว และชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Gibson (1993) ได้อธิบายขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่บนพื้นฐานของการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการทำงานร่วมกัน และการมีส่วนร่วม โดยเน้นให้บุคคลมีความตระหนักในการปกป้อง ส่งเสริมสุขภาพตนเอง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การค้นพบสภาพการณ์จริง ขั้นที่ 2 การสะท้อนคิดอย่างมีวิจารณญาณ ขั้นที่ 3 การตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมกับตนเอง ขั้นที่ 4 การคงไว้ซึ่งการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

รวมพร คงกำเนิด (2543) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการที่เสริมสร้างความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของบุคคล ครอบครัว หรือชุมชน ในการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อสุขภาพ และชีวิต เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีพลัง มีความผาสุก และมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกใช้แหล่งประโยชน์ต่าง ๆ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อรักษาไว้ซึ่งสุขภาพทั้งร่างกาย และจิตใจ ซึ่งกระบวนการนั้นมีขั้นตอน เพื่อการเรียนรู้จากข้อมูลต่าง ๆ และประสบการณ์ตรงในการพัฒนาเพื่อการพึ่งพาตนเอง ควบคุมตนเอง โดยมีการใช้พลังอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นิตยา สง่างษ์ (2545) ให้ความหมายว่า การเสริมพลัง หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพแก่บุคลากร เพื่อให้บุคคลมีความสามารถเชื่อมั่นในตนเอง และรับรู้ในความสามารถนั้น ๆ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จทั้งของตนเองและขององค์กร

อาชญญา รัตนอุบล (2547) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลเพิ่มความสามารถในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องและจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรและรู้จักการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการดำเนินการต่อไป

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การทำตนเป็นต้นแบบอย่างที่ดี

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553) สรุปไว้ว่า ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนที่น่าเชื่อถือ สามารถสร้างความเชื่อมั่นและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี จูงใจและสร้างศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นำมีคุณสมบัติ ดังนี้ คือ ความรู้ ความสามารถ และลักษณะของผู้นำ ที่จะสร้างความน่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ โดยปราศจากคำถามหรือลังเลจากผู้ปฏิบัติ จะต้องเป็นคนที่ทำในสิ่งที่พูดและพูดในสิ่งที่ทำ ความสามารถในการสื่อสาร กระตุ้น จูงใจให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ให้กำลังใจ เมื่อมีอุปสรรค เป็นการสร้างพลัง (Energizer) ของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้วย ผู้ที่จะก้าวขึ้นมาเป็น ผู้นำต้องมีความประพฤติที่มีความซื่อสัตย์ ไม่ใช้อำนาจไปในทางที่ผิด อดทนต่อปัญหาและมีเมตตา ที่จะช่วยเหลือ สั่งสอน รวมทั้งมีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะเป็น แบบอย่างของการสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสร้างจริยธรรม (Ethic)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การทำตนเป็นต้นแบบอย่างที่ดี หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถวางตัวและปฏิบัติตนตามกฎระเบียบขององค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ ให้ความช่วยเหลือและมีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถจูงใจ และสร้างความเชื่อมั่น และสร้างศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงานได้

องค์ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ เห็นพ้องต้องกัน

Woodcock (1989) ได้อธิบายความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และ เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agree Goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและ กำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำมีความ ขยันขันแข็งกระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมี ประสิทธิภาพ

สุนันทา เลานันท์ (2540) ได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์มีความชัดเจน และมุ่งเป้าหมายด้วยกัน คือ สิ่งที่ทำให้สมาชิกทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มจะต้องหา วิธีการทำให้สมาชิกเกิดความผูกพัน ประารถนาให้เกิดผลตามที่ต้องการ ด้วยการสร้างความรู้สึกที่เป็น เจ้าของและรู้สึกว่าคุณค่าต่อกลุ่มด้วย ซึ่งโดยปกติแล้วการสร้าง ความผูกพันและความปรารถนา ดังกล่าวจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและมีความเห็นพ้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่ม สิ่งที่จะระลึกไว้เสมอ คือ วัตถุประสงค์นั้นเป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ ตายตัว สมาชิกต้องคอยตรวจสอบทบทวนและปรับปรุงวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีในการสร้างแรงจูงใจได้อย่างสูงไม่ต้องควบคุมการทำงานมากนัก มีความขัดแย้งน้อยลง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สามารถทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการสร้าง ความรู้สึกที่เป็นเจ้าของร่วมกัน

2. การมีส่วนร่วม

Arnstien (1969) การมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าไปมีส่วนร่วมโดยไม่มีบทบาทอะไรเลยย่อมไม่ได้ผลการมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพนั้น ผู้เข้าร่วมจะต้องรู้จักใช้อำนาจและสามารถควบคุม กิจกรรมนั้นได้จึงจะทำให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

Berkley (1975) การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามทุกคน เข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงานเท่าที่จะสามารถกระทำได้

Erwin (1976) การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วน เกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง

Cohen และ Uphoff (1981) การมีส่วนร่วม หมายถึง สมาชิกของชุมชน ต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องใน 4 มิติ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจว่าควรทำอะไรและ ทำอย่างไร 2) การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนารวมทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ 3) การมี ส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล โครงการ

United Nations Organization (1981) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าร่วมอย่างกระตือรือร้นและมีพลังของประชาชนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ในการตัดสินใจ เพื่อกำหนดเป้าหมายของสังคมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตาม แผนการหรือโครงการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

Putti (1987) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง พื้นฐานของ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการมีลักษณะกว้าง ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้ การมีส่วนร่วมขยายไปสู่การปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ

นิคม ผัดแสน (2540) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ให้ ประชาชนได้คิดค้นแนวทางขึ้นเอง เป็นผู้กำหนดการตัดสินใจ คิดค้นปัญหา และการดำเนินการ ในขั้นตอนต่าง ๆ เช่น แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ และสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ

สัญญา เคนาภูมิ (2551) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกได้มีโอกาสร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติตามโครงการ ร่วมติดตาม ประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมจะต้องมาจากความสมัครใจ พึงพอใจ และได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจากชุมชนโดยส่วนรวมร่วมกัน

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2553) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมติดตามผล

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ รับรู้และแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการในการดำเนินงาน

3. ความรับผิดชอบ

Flippo (1966) ได้สรุปความหมายของความรับผิดชอบว่า เป็นความผูกพัน ในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้และความสำเร็จนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ พันธะผูกพัน หน้าที่การงานและวัตถุประสงค์

กรมวิชาการ (2542) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความสนใจ ความตั้งใจ ที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดยรอบคอบ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยอมรับผล การกระทำของตนทั้งในด้านที่เป็นผลดี และผลเสีย ทั้งพยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ยิ่งขึ้น

สุภัก ไหวหาหากิจ (2543) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การแสดงออกถึงความใส่ใจที่จะกระทำหรือปฏิบัติกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย ทั้งที่เป็นของตนเองและของกลุ่มให้ สำเร็จตรงต่อเวลาและการปฏิบัติงานในหน้าที่ของคนด้วยตนเอง ทั้งที่อยู่ต่อหน้าและลับหลัง

บุญธดา ม้วยเผือก (2544) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การสำนึกใน หน้าที่ และบทบาทของตนเอง โดยทำงานในหน้าที่ให้สำเร็จด้วยตนเอง ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อ ตนเอง ในการรักษาสุขภาพอนามัย การเก็บรักษาสินของเครื่องใช้ การตั้งใจทำงานให้สำเร็จ ความรับผิดชอบต่อสังคม ในด้านความรับผิดชอบต่อครอบครัว ได้แก่ การช่วยเหลืองานต่าง ๆ ในบ้าน การถนอมรักษาเครื่องใช้ต่าง ๆ ภายในบ้าน การดูแลระวังความปลอดภัยให้ครอบครัว ความรับผิดชอบต่อชุมชน ได้แก่ การช่วยเหลืองานต่าง ๆ ของชุมชน การช่วยเหลืองานของโรงเรียน และงานช่วยเหลืองานกุศลต่าง ๆ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงความผูกพันในหน้าที่ มีความความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ เพียรพยายาม ละเอียดยรอบคอบ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายและพร้อมยอมรับผล การกระทำของตน ในทุกด้าน

4. ศักยภาพในการสื่อสาร

Brown และ Moberg (1980) ให้ความหมายว่าการสื่อสารองค์กร คือ กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สมาชิกรับรู้โดยลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย บรรยากาศหรือสภาพขององค์กร เป็นเครื่องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง เป็นลักษณะที่คงทน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร

ประมะ สตะเวทิน (2546) ได้ให้ความหมายของการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel)

รติกรณ์ จงวิศาล (2554) ได้ให้ความหมายการสื่อสารองค์กรว่า เป็นการรับรู้จากประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและลักษณะเฉพาะขององค์กร เป็นสิ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2556) การสื่อสารในองค์กรมีวิธีหลากหลายที่แตกต่างกันออกไป มีลักษณะวิธีการสื่อสารตามความเหมาะสมของแต่ละประเภทของการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารขององค์กรจะต้องรู้จักใช้ประเภทของการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม และต้องมีประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

เบญจวรรณ แจ่มจำรูญ (2557) ได้ให้ความหมายการสื่อสารภายในองค์กร “การสื่อสาร” คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel) โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกัน และตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กร ส่วน “การสื่อสารในองค์กร” คือ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ภายใต้รูปแบบและวิธีการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ศักยภาพในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถอธิบายถ่ายทอดความรู้เรื่องราวระหว่างสมาชิกภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน มีวาทศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกัน รวมถึงสามารถเลือกใช้ประเภทของการติดต่อสื่อสารได้อย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

องค์ประกอบที่ 3 ความกล้าหาญ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การยอมรับความเสี่ยง

McClelland (1979) ศึกษาว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะมีอุปนิสัยชอบยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง ซึ่งหมายความว่า บุคคลเหล่านี้พึงพอใจกับสภาพความเสี่ยงที่เขายังคงสามารถใช้ความพยายามควบคุมเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์ (2558) ได้สรุปความหมายของความกล้าเสี่ยง (Risk taking Orientation) หมายถึง ความกล้าในการตัดสินใจ ทำกิจกรรม ภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งอาจประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวเท่ากัน และยอมรับความเสี่ยงได้เพื่อหวังผลกำไรของการดำเนินงาน

ภัทรานิษฐ์ สรเสริมสมบัติ และคณะ (2560) ได้สรุปความหมายของความกล้าเสี่ยง หมายถึง ความเต็มใจของแต่ละบุคคลที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจ ซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การยอมรับความกล้าเสี่ยง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความกล้ายอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน และตัดสินใจต่าง ๆ ที่อาศัยความเสี่ยง และมีความพยายามในการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

2. การตัดสินใจ

Pfiffner และ Presthus (1960) กล่าวว่า การ ตัดสินใจ หมายถึง การเลือกจากระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ทั้งในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์การ และการสนับสนุนเอาวิถีทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

รศนา อัจชะกิจ (2539) ได้กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินการในลักษณะของทีมงาน ความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาที่ปรับให้สำหรับปฏิบัติงาน ภายในกรอบอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนจะช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจกลวิธีในการเสนอข้อคิดเห็น สามารถสื่อสารความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ขั้นตอนที่ยอมรับปฏิบัติในกระบวนการตัดสินใจมีหลายรูปแบบ จะแตกต่างเพียงรายละเอียดปลีกย่อย

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ และปฏิบัติไปตามนั้น

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ (Decision) คือ การเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในทางเลือกที่มีอยู่ตั้งแต่สองทางขึ้นไป

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเลือกจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก โดยมีความคาดหวังว่าจะนำไปสู่

ผลลัพธ์ที่พึงพอใจ หรือเป็นกระบวนการในการเลือกรูปแบบของการปฏิบัติเพื่อจัดการกับปัญหาและโอกาสที่เกิดขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเลือกรูปแบบของการปฏิบัติ หรือทางที่ดีที่สุด เพื่อประโยชน์ขององค์กร และจัดการกับปัญหา และโอกาสที่เกิดขึ้น โดยอาศัยกระบวนการคิดพิจารณา ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ

3. การทำสิ่งที่ถูกต้อง

วัลลภ สุวรรณานา (2551) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการทำสิ่งที่ถูกต้อง ความสุขใจ สำหรับชีวิตที่ยั่งยืนนั้น คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าการทำในสิ่งที่ถูกใจ อย่าให้ความไขว้เขวและความพอใจเพียงชั่วครู่มาทำให้ต้องทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง จนอาจจะทำให้จิตใจมีรอยต่าง มีตราราบ ทำในสิ่งที่ถูกต้องเสียตั้งแต่วันนี้นี้ดีกว่ามานั่งเสียใจในภายหลัง เพราะเมื่อคิดทบทวนย้อนหลังในยามแก่เฒ่าจะรู้สึกเป็นทุกข์ จงทำในสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าสิ่งที่ถูกใจ และสะสมสิ่งที่ดีและถูกต้องทั้งในแง่ศีลธรรมและจริยธรรมเสียแต่บัดนี้ ก่อนที่จะเศร้าเสียใจในภายหลัง

นพรัตน์ มูลศรีแก้ว (2563) การทำสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการกล้าต้านทานกับอิทธิพลหรือผลประโยชน์อันมิชอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มุ่งมั่นรักษามูลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก แสดงออกถึงการยึดหลักการทำงานที่ถูกต้อง มีศีลธรรมที่ดีงาม มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การทำสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีศีลธรรม ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง กล้ายืนหยัดที่จะต้านทานกับ อิทธิพลหรือผลประโยชน์อันมิชอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งมั่นรักษามูลประโยชน์ขององค์กร

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์กร ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. สร้างวัฒนธรรมองค์กร

Moorhead และ Griffin (1995) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ประชญา ดำเนิน นินยา เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

Schein (2010) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนของฐานคติร่วมที่สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหอันเกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและบูรณาการภายในองค์กรให้ประสานสอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อข้อสมมติพื้นฐานเหล่านี้สามารถนำมาใช้งานได้ดีจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ก็จะนำไปสอนให้แก่สมาชิกใหม่ให้รับทราบถึงแนวทางที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้อง

พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ

วิเชียร วิทย์อุดม (2551) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ วิธีการดำรงชีวิตในองค์การและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิต อยู่ในองค์การ

วิทยาธร ท่อแก้ว (2549) ได้ให้ความหมายของการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์การ หมายถึง “การทำให้สิ่งๆ ที่มีความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะบุคคล ซึ่งหมู่คณะรวมถึงคณะบุคคล หรือสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ๆ ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน” จากความหมายนี้ชี้ให้เห็นว่า สิ่งๆ ที่มีความเจริญงอกงามมีหลายลักษณะที่เกิดจากทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่ทุกคนในองค์กรมีร่วมกัน และทั้งหมดนี้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายขององค์กรให้เป็นภาพใหญ่ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียว ทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการทำงานของทุกคนให้เป็นไปตามกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” จึงเป็นเหมือนหัวใจที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญอย่างมาก

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวิธีการทำงานของทุกคนให้เป็นไปตามกลยุทธ์และเป้าหมายร่วมขององค์กร โดยแสดงให้บุคลากรได้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด เทคโนโลยี ความเชื่อถือ ตลอดจนแนวปฏิบัติร่วมกันของภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจและรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน

2. บรรยากาศสนับสนุน

Halpin (1966) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือ บุคคลย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเอง องค์กรหรือหน่วยงานก็เช่นกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์กรหรือหน่วยงาน

Forehand และ Glimer (1964) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นชุดของคุณลักษณะที่อธิบายขององค์กรหนึ่งๆ ที่รับรู้โดยบุคลากรในองค์กร ซึ่ง 1) ทำให้องค์การนั้นแตกต่างไปจากองค์กรอื่น 2) เป็นลักษณะที่คงอยู่เป็นระยะเวลายาวนาน 3) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร

Taguri และ Litwin (1966) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ คือ 1) บุคคลในองค์กรนั้นรับรู้หรือรู้สึกได้ 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและ 3) บอกถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ให้แตกต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ

Fox และคณะ (1973) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่า พฤติกรรมอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างในองค์การส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากร โดยรวมซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในองค์การ

Gibson และคณะ (1982) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานผู้ทำงานรับรู้ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและบรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่อิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน

การตี อนันต์นาวิ (2551) บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศที่พึงประสงค์ย่อมส่งผลที่ดีต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การและจะเป็นการสนับสนุนการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บรรยากาศสนับสนุน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในระบบงานขององค์กรที่พึงประสงค์ เพื่อการจูงใจและเอื้อต่อพฤติกรรมและทัศนคติของการปฏิบัติงานของบุคลากร

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. ความก้าวหน้าในหน้าที่

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ได้นิยาม ความก้าวหน้า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของเดิมให้ดีขึ้นตามลำดับ เจริญเติบโตเร็วกว่าปกติ

นฤมล นิราทร (2534) ได้สรุปความหมายของ ความก้าวหน้าในอาชีพงาน (Career Progression) ความก้าวหน้าในอาชีพงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งด้านจิตวิทยา หรือผลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้จึงรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนความพึงพอใจในชีวิต ความรู้สึกว่าตนเองมีค่า ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพงานจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงานก่อนที่จะพัฒนาไปสู่การพัฒนาอาชีพงาน และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานในที่สุด

ปาน ทิพย์ บุญยะสุด (2540) ได้สรุปความหมายของความก้าวหน้า หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ในที่นี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการประสบผลสำเร็จในการทำงาน ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนเงินเดือน อำนาจหน้าที่และ

สถานภาพในการทำงาน การยกระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น และยังมีคำที่มีความใกล้เคียงกับคำว่า ความก้าวหน้า คือ ความก้าวหน้าใน อาชีพงานโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในการแสดงออกถึงการให้ผลตอบแทนทั้งด้านจิตวิทยา หรือแรงจูงใจที่เป็นผลประโยชน์ ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงแก่บุคลากรส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในความความสำเร็จที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

Moos (1986) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่รวมเป็นบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน สายการบังคับบัญชา ความมีอิสระในการทำงาน แรงกดดันในการทำงาน การควบคุมงาน นวัตกรรมความชัดเจนในการทำงานและสภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน

Jones (1949) ได้ให้ความหมายสภาพแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบตัวเรา ไม่ว่าจะเป็นเดี่ยวหรือกลุ่ม ได้แก่ สภาพแวดล้อม กายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกของคนต่าง ๆ ได้ทั้งสิ้น

ศิริอนันต์ จูทะเดมีย์ (2529) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบตัวผู้ทำงานภายในองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความรู้สึกของคนทำงานที่มีต่อการทำงานและ พลังงานร่วมงาน โดยทุกคนมีความรู้สึกที่อยากทำงานต่องาน พุ่มเทกำลังใจกำลังกายและความคิด ร่วมกันช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีคุณภาพภาพเพิ่มขึ้น แต่สภาพแวดล้อมของ การทำงานอาจเป็นปัจจัยส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน และความเหนื่อยล้าในการทำงาน

ชลธิชา สว่างเนตร (2542) สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ทั้งที่มีชีวิต ไม่มีชีวิต มองเห็นได้หรือไม่สามารถมองเห็นได้ที่อยู่รอบตัว คนปฏิบัติงาน และมีผลต่อการทำงาน รวมทั้ง มีผลต่อคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย

รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง (2547) สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบตัวเราทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต หรือที่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและที่เป็นนามธรรม สภาพปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดันซึ่งมีผลต่อ ผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ สังคม และบรรยากาศในองค์กร ที่ส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานของบุคลากรโดยลดความตึงเครียด และเพิ่มความสุขในการ ทำงาน

5. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาถึงทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคต่าง ๆ พบว่า ไม่มีทฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียวที่จะสามารถอธิบายถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ (Adjei, 2013) จากการศึกษาของ Gliddon (2006) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะมีฐานรากมาจากทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนผู้นำ สมาชิก (Leader-member exchange theory) ในขณะที่นักวิชาการหลายท่าน พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) สามารถอธิบายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ ในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นฐานรากของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

1. ทฤษฎีเส้นทาง เป้าหมาย (Path-goal theory)

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดย House (1971) ซึ่งมีความเชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้ โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้เส้นทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมาย (Goal) ชัดเจนขึ้น และง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงานและนำทางหรือเป็นที่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนี้ ผู้นำยังช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไข อุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจ และทำให้ ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ

House กล่าวว่า บทบาทหลักของผู้นำ คือ การจูงใจผู้ตามด้วยการเพิ่มหรือทำให้ผลประโยชน์ของทีมงาน/ผู้ตาม มีความชัดเจน หรือพยายามทำให้เป้าหมายของทีมงานบรรลุผล และบทบาท อีกประการหนึ่ง คือ การแผ้วถางทางหรือทำให้เส้นทางที่จะพาสู่เป้าหมายของทีมงานมีความชัดเจน นอกจากนี้ ทฤษฎีของ House จะนำเอาสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น ลักษณะงาน ลักษณะผู้นำ ลักษณะทีมงาน ฯลฯ มาคาดการณ์ว่าจะส่งผลต่อทีมงานอย่างไร แล้วจึงกำหนดรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะของทีมงานนั้น โดย House ได้จัดสภาพแวดล้อมการทำงาน ผลที่เกิดกับทีมงาน และต้นแบบผู้นำที่เหมาะสมออกเป็น 4 ชุด ได้แก่

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive) ผู้นำจะอธิบายเส้นทางที่จะไปสู่จุดหมายอย่างชัดเจน ด้วยการให้ทิศทางและคำแนะนำเกี่ยวกับเป้าหมายงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยปกติแล้วลักษณะงานจะมีความซับซ้อน ไม่มีระบบ ผู้ตามขาดประสบการณ์และยอมรับการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากภายนอก ผู้ทำจะบอกวิธีการทำงานและผลที่คาดว่าจะได้รับแก่ผู้ตามแทบจะไม่มี การพูดถึงความต้องการส่วนตัว (เช่น ความรู้สึกหรือการเงิน เพราะผู้นำและองค์กรมองว่างานได้ให้คำตอบแทนในตัวเองอย่างเป็นธรรมชาติแล้ว

2. ผู้นำแบบสนับสนุนส่งเสริม (Supportive) ให้ความสำคัญมากในเรื่อง การปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน เช่น ความเป็นมิตรและช่วยเหลือกัน รวมถึงการดูแลสวัสดิการ แบบนี้เหมาะที่จะใช้ในสภาวะแวดล้อมที่ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีทักษะและผู้ตามหรือทีมงาน เชื่อว่าพวกเขาสามารถจัดการทีมงานไม่ต้องการการกำกับดูแลที่ใกล้ชิด

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ทีมงานในผู้นำแบบนี้คล้ายกับของ Supportive คือ มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีประสบการณ์ พวกเขาเชื่อว่าตนสามารถควบคุมและ จัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้ ผู้ตามหรือทีมงานนี้จะปฏิเสธการควบคุมที่ใกล้ชิดจะต่างกับ สถานการณ์ของผู้นำแบบ supportive ตรงที่สถานแวดล้อมทำงาน กล่าวคือ งานจะมีระบบงาน มากกว่า ผู้นำจะปรึกษากับทีมงานในการตัดสินใจ การกำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมาย และการรับฟัง ความคิดเห็นของทีมงาน

4. ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement oriented) เน้นไปที่การกระตุ้น ทีมงานให้ใช้ศักยภาพของแต่ละคน ทีมงานมีความสามารถและความเชื่อมั่น ที่สำคัญคือยอมรับการที่ ผู้นำตั้งเป้าหมายที่ทะเยอทะยาน ทีมงานมีความไว้วางใจและเคารพตัวผู้นำ มีแรงจูงใจและเชื่อมั่น มากขึ้น จากความเชื่อของผู้นำที่ว่าทีมงานแต่ละคนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

2. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member exchange theory: LMX) ทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Northouse, 2007) กล่าวคือ ให้ความสนใจกับการมีปฏิสัมพันธ์ภายในสังคมหรือภายในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งตั้งอยู่บน พื้นฐานของความเชื่อใจ (Trust) คือ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ให้ความช่วยเหลือกับอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่ให้ความ ช่วยเหลือไปจะมีความเชื่อใจว่าฝ่ายรับจะตอบแทนกลับ ซึ่งเป็นไปตามบรรทัดฐานของการตอบแทน ซึ่งกันและกัน (Norm of reciprocity) คือ เมื่อได้รับสิ่งของหรือผลประโยชน์ใด ๆ จากบุคคลอื่นแล้ว จะให้ผลตอบแทนกลับตามความเหมาะสม (Gouldner, 1960) ซึ่งทฤษฎีนี้จะเน้นปฏิสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก หรือที่เรียกว่าการแลกเปลี่ยนรายคู่ (Dyadic exchange) ซึ่งเกิดจากการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย ที่สามารถเกิดขึ้นภายในกลุ่ม (Group-level effect) โดยมีพื้นฐานมาจากความเชื่อใจและความไว้วางใจ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเอาใจใส่ให้ความ ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่งฝ่ายที่ได้รับก็จะมี การตอบแทน พฤติกรรมดังกล่าว ด้วยการให้ความเป็นมิตรและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเป็นการตอบแทนความเคารพนับถือ สิ่งเหล่านี้ซึ่งถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลที่นำมาซึ่งสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

Dansereau, Graen และ Haga (1975) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำและสมาชิกไว้ 2 รูปแบบ คือ

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก เป็นแบบ “นอกกลุ่ม” (Out group) รูปแบบนี้มีลักษณะการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกอย่างเป็นทางการ

ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของสัญญาการจ้างงาน ผู้นำจะใช้อำนาจตามตำแหน่งในการมอบหมายงาน ซึ่งใช้ความสามารถและความรับผิดชอบต่อกันสมาชิก เป็นผลให้สมาชิกมีความตั้งใจและมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำและจะส่งผลให้แนวโน้มการลาออกจากงานของสมาชิกอยู่ในระดับสูง

2. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นแบบในกลุ่ม (In group)

ลักษณะนี้เป็นการผสมผสานระหว่างรูปแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยการแสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน มีความเชื่อใจและไว้วางใจอยู่ในระดับสูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำให้อำนาจการตัดสินใจมอบหมายงานสำคัญให้แก่สมาชิกรับผิดชอบมากขึ้น รูปแบบความสัมพันธ์นี้จะทำให้สมาชิกรู้สึกมีคุณค่ากับหน่วยงาน มีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) จะพบว่า ทฤษฎีนี้เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งในการแสดงให้เห็นถึงการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำ เช่นเดียวกับทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ซึ่งทฤษฎีนี้จะแสดงให้เห็นว่าความเป็นผู้นำนวัตกรรมที่มีรูปแบบที่หลากหลายในการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความจำเป็นในการบริหารสมาชิก ซึ่งผู้นำแต่ละคนจะมีรูปแบบการบริหารสำหรับสมาชิกแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน การศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าทฤษฎี LMX จะมีผลกระทบต่อ การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Basu and Green, 1997)

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Basu และ Green (1997) พบว่า นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่มีส่วนร่วมกันในการแสดงความคิดเห็นจะมีคุณภาพสูงกว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่มีสัมพันธภาพที่ไม่ดีระหว่างกัน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีฐานคิดมาจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Avolio, Bass and Jung, 1999) ภายใต้มุมมองนี้ผู้นำจะสนับสนุนการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตาม โดยผ่านการจูงใจหรือรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจผู้ตามให้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ (Barbuto, 2005)

Bass และ Avolio (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย โดยจะระบุบทบาทและข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ และจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย โดย Bass และ Avolio (1993) แบ่งประเภทของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward-CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนถึงงานที่ต้องกระทำ จากนั้นจะมีการให้รางวัลในรูปของค้ายกย่องชมเชย

ประกาศความดีความชอบ เงินรางวัล เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง เป็นการจูงใจขั้นพื้นฐานหรือเป็นแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception-MBE)

เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวจะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ เช่น ตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ เป็นต้น ทั้งนี้ การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management-by-exception) เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยน ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ตามทำงานได้สำเร็จตามที่คาดหวังไว้

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management-by-exception) เป็นการบริหารงานโดยใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม (status quo) トラバเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหารโดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข

3. การปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) เป็นกระบวนการบริหารที่ผู้นำไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแบบโดยเพิ่มมูลค่า (Value-added innovation leadership) จะใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้น เนื่องจากภาวะผู้นำลักษณะนี้จะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ มีการกำหนดภาระงานที่ชัดเจน มีการจูงใจด้วยรางวัลเมื่อเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ จึงทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นเพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมาย แต่ทั้งนี้ มีข้อสังเกตจากงานวิจัยของ Nahavandi (2009) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าใดนักกับผลงานที่เป็นเลิศ (Excellence task) เนื่องจากการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นการปฏิบัติงานในระยะสั้น เพื่อให้ได้ผลในระยะเวลารวดเร็วกว่าความมุ่งหวังผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระยะยาว รวมทั้ง Hartog, Muijen และ Koopman (1997) กล่าวว่า ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานเพื่อการจูงใจในการทำงาน จึงไม่สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับผู้ตามได้มากนัก

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีฐานแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงาน

ได้บรรลุเป้าหมายตามที่มุ่งหวังได้ (Berson and Avolio, 2004) นอกจากนี้ Bass และ Avolio (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยพยายามเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม นี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4Is” (Four I’s) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence-II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ และศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติและมีพฤติกรรมเลียนแบบผู้นำ ผู้นำจะต้องคำนึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง มีความสม่ำเสมอในอารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรมและ จริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ ผู้อื่น มีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ความตั้งใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม นอกจากนั้นผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจ ให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้ตาม โดยยึดวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ ในการ ทำงานร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation-IM) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยทำให้งานมีความหมายและท้าทาย ผู้นำจะกระตุ้น จิตวิญญาณของทีม (team spirit) แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี สื่อความต้องการที่ ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำต้องแสดงหรืออุทิศตัวต่อการดาเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและ วิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ รวมทั้ง พัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว นอกจากนี้ยังต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามรู้สึก ว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเอง เผชิญได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation-IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ตามคิด หาแนวทางใหม่ ๆ และสร้างสรรค์มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุน ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทาง แก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม

ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข และการแก้ปัญหานั้นจะต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อมั่น และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration-IC)

ผู้นำจะต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นการทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นทั้งโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) และให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้จะสนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว มองเห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะต้องใช้ทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ (empathy) มีการมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ และผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

หลักการและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะช่วยสร้างแนวปฏิบัติในการนำดำเนินงานในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม และพัฒนาผู้นำให้มีความพร้อมในการออกแบบสร้างสรรค์ และประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัย เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและสถานศึกษา รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรม เพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์ (กุลชลี จงเจริญ, 2562) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่หน่วยงานควรให้ความสำคัญ หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้เพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมในการบริหารและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้หน่วยงานสามารถเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างดี

1. ความหมายการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Lawson (2008) ได้สรุปไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผน อย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Avolio (2011) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้สอดคล้องกันว่า เป็นกระบวนการเชิงระบบ (Think about leadership as a system) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยจะเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคลกลุ่ม และองค์กรโดยรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้สรุปไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากรชี้แนะวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและ ประสบการณ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กลยุทธ์ที่มีแบบแผนกิจกรรมสำหรับเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีทักษะสมรรถนะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักการพัฒนา ดังนี้

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะ จากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 คณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และมักถูกนำมาอ้างถึงว่า การที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาได้ดีตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วน ด้วยกัน โดยมีสัดส่วน 3 ส่วน ดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเอง จากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงาน หรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเอง จากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่าย หรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเอง จากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษา อย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

Charles (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนาประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่า บทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากการ อบรมสามารถ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้ และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

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

ประคัลภ์ ปณทพลังกูร (2558) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสัดส่วนแบบ 70 : 20 : 10 เป็นรูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่หลาย ๆ นำมาใช้งานจริง ๆ ซึ่งมีลักษณะแบ่งการ เรียนรู้ออกเป็น 3 แบบ และมีจุดมุ่งหมาย คือ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ สูงที่สุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ ดังนี้

1. 70% ของการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติ ถ้าจะกำหนด แนวทางการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวันของบุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้ จากหน้างานจริง ๆ ตลอดเวลา หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งต้องลงมือทำ หรือเป็นการได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ เป็นต้น

2. 20% ของการเรียนรู้จากการพัฒนาบุคคลอื่น ๆ ซึ่งก็คือเรื่องของ การ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเอง หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน

ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีมเพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้

3. 10% ของการเรียนรู้มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมากก็คือแค่ 10% เท่านั้น เพราะเขาเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริง ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงจากการเข้าเรียน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบไปด้วย 3 ส่วน โดยแบ่งตามสัดส่วน 70 : 20 : 10 ได้แก่ 1) ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการพัฒนาผ่านประสบการณ์ 2) ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และ 3) ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตร

3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดไว้ดังนี้

Everard และ Morris (1990) กล่าวว่า วิธีการต่าง ๆ ที่ในการพัฒนามีดังนี้

1. การแนะแนว และการเป็นที่ปรึกษา
2. การอ่านจากเอกสารต่าง ๆ
3. การพัฒนาตนเอง
4. การจัดทำโครงการต่าง ๆ
5. การเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ
6. การเข้าประชุม
7. การทำวิจัย
8. การศึกษานอกสถานที่

Dubrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษาประสบการณ์ และการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการเรียนรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

1 การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลใภาวะผู้นำผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทศนคณินเชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามี

ความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเป็นทักษะได้

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

Silberman (2005) กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรควรแยกการพัฒนาออกเป็น 2 แบบด้วย คือ การพัฒนาเป็นกลุ่มและการพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกรู้สึกความสัมพันธ์ทัศนคติและพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับพัฒนา อย่างไรก็ตามเทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบ นั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการพัฒนา รวมถึงประสบการณ์ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินไปสู่ปฏิบัติจริงในงานการดำเนินการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานนั้นสามารถใช้รูปแบบการพัฒนาหรือการเสริมสร้างได้ตามเหมาะสมสรุปดังนี้

1. การประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
3. การฝึกงาน (Internship)
4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
5. กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group)
6. การสาธิต (Demonstration)
7. การอภิปราย (Panel Discussion)
8. เที่ยงวันสนทนา (Bag Lunch Conference)
9. การฟ่องปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
10. ทัศนศึกษา (Field Trip)
11. สัมมนา (Seminar)
12. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

Mankin (2009) ได้อธิบายถึงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ว่า สามารถทำได้โดยการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

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

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

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งเสริมสร้างทักษะในการทำงานเป็นทีม

4. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระ แล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออาจคัดเลือกโดยการตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีนี้จะดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสียรวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical thinking)

6. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนา และอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสมสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

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

8. การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้บรรยายประกอบ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ จึงต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่มประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545) ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำและบุคลากรทางการศึกษาด้วยวิธีการ คือ 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเอง 3) การวิจัยปฏิบัติการ 4) การศึกษาดูงานภายในและต่างประเทศ 5) การจัดกิจกรรมทางวิชาการ 6) การจัดระบบพี่เลี้ยง และ 7) การศึกษาต่อ

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้สรุปเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นเพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างทั่วไปของหน่วยงาน
2. การบรรยาย เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เจตคติและทักษะ โดยการบรรยายของวิทยากรให้ผู้เรียนฟัง ทั้งนี้อาจเป็นการพูด ล้วน ๆ หรือเป็นการบรรยายประกอบสื่อโสตทัศน
3. อภิปรายกลุ่ม เป็นการอภิปรายร่วมกันโดยผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย
4. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปฐกถา วิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดเรื่องใดเรื่องหนึ่ง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ
5. การสัมมนา เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนวทางดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกลดต่อต้าน การเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง
6. การระดมสมอง เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดมากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้
7. การเรียนรู้ทางไกล เป็นระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย สื่อวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการ สื่อบุคคลในลักษณะต่าง ๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการพบกันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้ บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

8. การศึกษาดูงาน เป็นการนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ผู้เรียนต้องเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม

9. การฝึกงาน เป็นการฝึกปฏิบัติตามสถานบันหรือองค์การต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริง ภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์การ

10. การสอนแนะ เป็นการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

11. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เป็นการพัฒนาบุคคลที่ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การวางแผน การพิจารณาผู้หมุนเวียน การพิจารณาตำแหน่งงาน การสอบถามความสมัครใจ การดำเนินการหมุนเวียนงาน การประเมินและติดตามผล

12. การประชุมใหญ่ เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในการดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์การในระหว่างการประชุมใหญ่อาจใช้วิธีการอื่น ๆ ประกอบด้วยการอภิปรายกลุ่ม การบรรยายหมู่ การถาม-ตอบปัญหา เป็นต้น

13. การประชุมทางวิชาการ เป็นการประชุมที่ใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผลมากวิธีหนึ่ง มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสมาชิกควรมีความรู้ความสนใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะกำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจนยับยั้งผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อประชุม

15. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

16. การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการสอนแนะ การสาธิตมักใช้กับวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติหรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพูด นาฏศิลป์ หรือการขับร้อง เป็นต้น

17. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรมเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

18. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง อีกรูปแบบหนึ่งที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ บทเรียน CAI ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติได้การเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน โดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

19. การเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์และวิทยาการด้านการโทรคมนาคม ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที บางครั้งการเรียนรู้ในรูปแบบนี้อาจเรียกว่า การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (web-based learning) ส่วนใหญ่อาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

20. เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ในปัจจุบัน มักพัฒนาออกมาในรูปบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

21. กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือ พัฒนาอย่างไร

22. การฝึกประสาทสัมผัส มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตน เพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหา คำตอบและประเมินผลย้อนหลังที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

23. กิจกรรมนันทนาการ เป็นการให้ผู้เรียนร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกมสั้น ๆ ให้เกิดความสนุกสนาน เพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

24. กิจกรรมพัฒนาจิต เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

สมคิด บางโม (2547 อ้างถึงใน พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554) ได้กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรว่า เทคนิคการฝึกอบรม คือ วิธีการถ่ายทอด ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาจำกัด เทคนิคการฝึกอบรมกระทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการบรรยายของวิทยากรตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย อาจใช้สื่อต่าง ๆ ประกอบการบรรยาย
2. การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการทำงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริง ๆ
3. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใด ๆ ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยไม่คำนึงถึงว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจัดไว้แล้วนำไปถกเถียงกันอีกขั้นหนึ่ง
4. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาอาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกันในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่
5. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับกลุ่มเล็ก ๆ เรื่องที่มอบหมายให้ต้องมีรายละเอียดเพียงพอที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมองเห็นจุดสำคัญของปัญหาและข้อมูลมาพิจารณา
6. ประชุมแบบฟอรัม (Forum) เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม โดยการซักถามแสดงข้อเท็จจริงปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร
7. เกมการบริหาร (Management Games) เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง
8. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยกำหนดโครงเรื่องและให้ผู้แสดงคิดคำพูดไปตาม

ห้องเรียนและบทบาทที่กำหนดเสร็จแล้วให้ผู้ดูแลวิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ปัญหา วิธีนี้เหมาะกับกลุ่มที่กล้าแสดงออกและมีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะวิเคราะห์ตรวจสอบและแก้ปัญหา

9. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือน ๆ กัน เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา ทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็น

10. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปยังสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดเตรียมการเป็นอย่างดี

11. การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริง โดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติ อาจเป็นการฝึกการใช้เครื่องมือใหม่ประชุม เพื่อช่วยกันสร้างคู่มือ หรือประชุมเพื่อสร้างอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น การปฏิบัตินิยมให้ร่วมกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ มากกว่าปฏิบัติเป็นกลุ่มใหญ่หรือรายบุคคล

12. การฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) เป็นกิจกรรมการฝึกประสาทสัมผัสให้เข้าใจผู้อื่น โดยการสังเกตลักษณะท่าทางของผู้อื่น วิธีการฝึกอบรมจะไม่ใช้การบรรยายหรือบอกหลักเกณฑ์ แต่ให้นำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องฝึกอบรมมาเป็นตัวอย่างแล้วโยงไปถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ในขณะปฏิบัติงานในองค์กร

13. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความสนุกสนานในระหว่างการฝึกอบรม

พนัส หันนาคินทร์ (2548) ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. วิธีปาฐกถา หรือการบรรยาย (Lecture)
2. วิธีอภิปราย (Discussion)
3. การสัมมนา (Seminar)
4. การระดมความคิด (Brain-Storming)
5. การประชุมทางวิชาการ (Symposium)
6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
7. การสาธิต (Demonstration)
8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Training Workshop)
9. การศึกษาด้วยตนเอง
10. การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation)
11. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity)

12. การทัศนศึกษา (Field Trip)

จากการศึกษาองค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากนักวิชาการสามารถนำสู่ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ดังตาราง 9

ตาราง 9 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้นำเชิงนวัตกรรม

วิธีการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำ	Everard และ Morris (1990)	Silberman (2005)	Mankin (2009)	Dubrin (2010)	Middlewood และ Debenham (2010)	เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545)	เบญจพร แก้วมีศรี (2545)	สมคิด บางโม (2547)	พนัส หันนาคินทร์ (2548)	ความถี่	อันดับความถี่
1) การปฐมนิเทศ	✓						✓			2	5
2) การศึกษาดูงาน	✓			✓	✓				✓	4	3
3) การเรียนรู้จาก การปฏิบัติงาน	✓			✓			✓			3	4
4) การประชุมเชิง ปฏิบัติการ	✓		✓		✓		✓	✓	✓	6	1
6) อภิปรายกลุ่ม		✓	✓				✓			3	4
7) การบรรยายหมู่ หรือชุมนุมปาฐกถา		✓								1	6
8) การสัมมนา		✓				✓	✓	✓	✓	5	2
9) การบรรยาย			✓				✓	✓	✓	4	3
10) การระดมสมอง			✓				✓	✓	✓	4	3
11) การเรียนรู้ผ่าน เครือข่าย			✓	✓	✓	✓	✓	✓		5	2
12) การฝึกงาน		✓	✓	✓	✓		✓			5	2
13) กรณีศึกษา			✓				✓			2	5

ตาราง 9 (ต่อ)

วิธีการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำ	Everard และ Morris (1990)	Silberman (2005)	Mankin (2009)	Dubrin (2010)	Middlewood และ Debenham (2010)	เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545)	เบญจพร แก้วมีศรี (2545)	สมคิด บำรุง (2547)	พนัส หันนาคินทร์ (2548)	ความถี่	อันดับความถี่
14) การเรียนรู้ด้วย ตนเอง						✓			✓	2	5
15) การวิจัย ปฏิบัติการ						✓				1	6
16) การจัดกิจกรรม ทางวิชาการ						✓				1	6
17) การจัดระบบ พี่เลี้ยง						✓		✓		1	6
18) การศึกษาต่อ						✓				1	6
19) การบรรยายหมู่ หรือชุมนุมปราชญ์							✓	✓		2	5
20) การเรียนรู้ ทางไกล							✓			1	6
21) การสอนงาน							✓			1	6
22) การประชุมทาง วิชาการ							✓	✓	✓	3	4
23) การแสดง บทบาทสมมติ							✓	✓	✓	3	4
24) การสาธิต							✓	✓	✓	3	4
25) การใช้บทเรียน แบบโปรแกรม							✓			1	6

ตาราง 9 (ต่อ)

วิธีการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำ	Everard และ Morris (1990)	Silberman (2005)	Mankin (2009)	Dubrin (2010)	Middlewood และ Debenham (2010)	เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545)	เบญจพร แก้วมีศรี (2545)	สมคิด บางโม (2547)	พนัส หันนาคินทร์ (2548)	ความถี่	อันดับความถี่
26) การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน							✓			1	6
27) การเรียนรู้แบบออนไลน์							✓			1	6
28) เกมการบริหาร							✓			1	6
29) การฝึกประสาทสัมผัส							✓			1	6
30) กิจกรรมนันทนาการ							✓	✓	✓	3	4
31) กิจกรรมพัฒนาจิต							✓			1	6
32) การฝึกการรับรู้								✓		1	6
33) การหมุนเวียนตำแหน่ง								✓		1	6

จากตาราง 9 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ Everard และ Morris (1990), Silberman (2005), Mankin (2009), Dubrin (2010), Middlewood และ Debenham (2010), เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545), เบญจพร แก้วมีศรี (2545), สมคิด บางโม (2547) และพนัส หันนาคินทร์ (2548) พบว่า มีองค์ประกอบวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 33 องค์ประกอบ แต่การศึกษาคำนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ได้แก่ องค์ประกอบ

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การสัมมนา
3. การศึกษาดูงาน
4. การฝึกงาน
5. การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย

ตาราง 10 สรุปการสังเคราะห์หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

วิธีการพัฒนา	วิธีการเสริมสร้าง
1. การเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตร (10%)	1. การสัมมนา 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การเรียนรู้จากผู้อื่น (20%)	1. การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย 2. การศึกษาดูงาน
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (70%)	1. การฝึกงาน

จากวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังกล่าวผู้วิจัยได้ทบทวน
เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องถึงวิธีการทั้ง 5 วิธี ได้ดังนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมร่วมกันเป็นกลุ่ม สำหรับระยะเวลา
หนึ่ง เน้นการฝึกหรือลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะ ความเชี่ยวชาญ เป็นการประชุมอีกรูปแบบหนึ่ง
ที่ได้รับความนิยมกันมากในบริษัทขนาดใหญ่ วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม รวมทั้งในองค์กรต่าง ๆ
โดยการประชุมในรูปแบบนี้จำเป็นต้องขั้นตอนฝึกปฏิบัติให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งตามปกติแล้วจะมี
จำนวนสมาชิกเข้าร่วมประชุมไม่มาก ทำให้จำนวนบุคคลากรเพียงพอกับอุปกรณ์ในการฝึกปฏิบัติการ
โดยมุ่งเน้นฝึกปฏิบัติเป็นสำคัญ

ลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการสมาชิกในห้องประชุมต้องร่วมกันศึกษาค้นคว้า
ตลอดจนทำความเข้าใจ และฝึกปฏิบัติ เพื่อทักษะปฏิบัติงานตามหัวข้อประชุมในครั้งนั้น หัวใจสำคัญ
ของการประชุมในรูปแบบนี้ คือ เรียนรู้ ฝึกปฏิบัติ พร้อมนำไปปฏิบัติในการปฏิบัติงานจริง เช่น
การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างแบบทดสอบแก่บุคลากร เป็นต้น

ข้อดี

1. สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

2. มีขั้นตอนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

3. ได้พัฒนาทักษะ

ข้อด้อย

1. ไม่เหมาะกับช่วงระยะเวลาสั้น ๆ

2. ใช้เวลาเตรียมขั้นตอนมาก รวมทั้งต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมร่วมกันเป็นกลุ่มที่มีขอบเขตระยะเวลาที่แน่นอน ให้ผู้เข้าร่วมการประชุมได้มีส่วนร่วม โดยเน้นการฝึกหรือลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญตามเป้าหมายของการประชุม

2. การสัมมนา

สมคิด แก้วสนธิ และสุนันท์ ปัทมาคม (2545) กล่าวว่า การสัมมนาเป็นการจัดในลักษณะอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ หรือเป็นการระดมความคิดเห็นใดเรื่องหนึ่ง เหมาะสำหรับกรณีที่มีผู้เข้าร่วมสัมมนามีประสบการณ์ ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีความเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น ไม่มีวิทยากร มีแต่ผู้ประสานงาน หรือผู้จัดดำเนินการคอยอำนวยความสะดวก และให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะเลือกผู้นำกลุ่มการสัมมนาจากผู้เข้าร่วมสัมมนาด้วยกัน เพื่อเป็นตัวแทนในการรายงานการอภิปรายและดำเนินการสัมมนาไปตามตารางที่กำหนดไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) การสัมมนาเป็นการประชุมรูปแบบหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลสรุปที่ได้ถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะ ส่วนผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้

ไพโรจน์ เนียมนาค (2554) การสัมมนา “Seminar” หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออบรม ฝึกฝน ชี้แจง แนะนำ สั่งสอน ปลูกฝังทัศนคติและให้คำปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือแสวงหา ข้อตกลงด้วยวิธีการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรี ชักถาม ถกเถียง ปรึกษาหารือ ภายในหัวข้อที่กำหนด ซึ่งผลจากการสัมมนา จะช่วยให้ระบบและวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพ สูงขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสัมมนา หมายถึง เป็นการประชุมรูปแบบหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด อย่างอิสระ และหาข้อสรุป ในเชิงให้ข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายในการสัมมนา

มีนักวิชาการได้ถึงวัตถุประสงค์ของการสัมมนาไว้ ดังนี้

สุทธนู ศรีไสย์ (2544) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการสัมมนาไว้ ดังนี้

1. เพื่อการศึกษาและเรียนรู้ประเด็นต่าง ๆ ของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา
 2. เพื่อค้นคว้าหาคำตอบ ข้อเสนอแนะหรือหาข้อยุติที่จะใช้แก้ปัญหา
 3. เพื่อนำผลของการสัมมนาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย
 4. เพื่อการพัฒนาและการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์
- สมจิตร เกิดปรำงค์ และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ (2545) ได้กล่าวว่าการสัมมนาโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้ คือ
1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์แก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา
 2. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้เข้าสัมมนาด้วยกันและผู้เข้าสัมมนากับวิทยากร
 3. เพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาหรือแนวทางปฏิบัติร่วมกัน
 4. เพื่อให้ได้แนวทางประกอบการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย
- บางประการ
5. เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมเข้าสัมมนานำหลักวิธีการที่ได้เรียนรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์
- ที่สำคัญ ดังนี้
- นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2550) ได้กล่าวว่า การสัมมนาโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์
1. เพื่อเพิ่มพูนและเติมเต็มความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ทั้งด้านวิชาการ หรือด้านวิชาชีพแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนาโดยตรง
 2. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกันของผู้เข้าร่วมสัมมนากับวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องหรือสาขาวิชาเฉพาะทางนั้น ๆ
 3. เพื่อค้นหาคำตอบ วิธีการแก้ปัญหาหรือแนวทางการแก้ปัญหาในทางปฏิบัติร่วมกัน
 4. เพื่อให้ได้แนวทางสรุป ประกอบการตัดสินใจ หรือหาแนวทางการแก้ปัญหา หรือกำหนดนโยบายของหน่วยงาน องค์กรบางประการ
 5. เพื่อสร้างความตระหนักหรือกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา นำหลักการวิธีการเรียนรู้หรือแนวทางปฏิบัติไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน้าที่และภาระงานที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบต่อไป

3. การศึกษาดูงาน

วรลักษณ์ ไชยทัพ (2544) กล่าวว่า การศึกษาดูงาน (Study Tour) คือ การศึกษาเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ในกิจกรรม โดยวิธีการเดินทางไปแหล่งหรือสถานที่ที่สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจได้โดยให้เห็น กับตา และสามารถสัมผัสจับต้องของจริงได้

กรมที่ดิน (2556) การศึกษาดูงาน เป็นกระบวนการเรียนรู้นอกสถานที่ฝึกอบรม ที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับประสบการณ์ตรงจากการไปเรียนรู้ในสถานที่จริง หรือได้ศึกษาวิธีการทำงานของหน่วยงานอื่น แล้วนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนา/แก้ไขปรับปรุงงานของตน ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งของการฝึกอบรม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง กระบวนการที่พัฒนาทักษะ และแสวงหาความรู้โดยผ่านประสบการณ์จริง จากการเรียนรู้ในสถานที่จริง เพื่อความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ มาพัฒนางานหรือองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

4. การฝึกงาน

การฝึกงาน หมายถึง กระบวนการเพิ่มทักษะและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่ การประกอบอาชีพ ช่วยให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดทักษะ และความสามารถในการทำงานที่ดี สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ทั้งใน สถานประกอบการและการประกอบอาชีพอิสระ นอกจากนั้นยังสร้างความเชื่อมั่น และทัศนคติที่ดี ต่อวิชาชีพ และให้สามารถงานทำงานร่วมกับผู้อื่นที่สำคัญ เป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพในการ ประกอบอาชีพในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการฝึกงานและฝึกอาชีพ

1. เพื่อให้ผู้ฝึกอาชีพได้เรียนรู้เพิ่มทักษะประสบการณ์การทำงาน การบริหารจัดการพัฒนาวิชาชีพตามสภาพการปฏิบัติการจริงในสถานประกอบการ
2. เพื่อให้ผู้ฝึกวิชาชีพได้ทราบถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน และสามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างเหมาะสม
3. เพื่อให้ผู้ฝึกอาชีพได้ทราบถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีระเบียบวินัย สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้ผู้ฝึกอาชีพมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ เกิดแรงจูงใจในการประกอบอาชีพต่อไปเมื่อสำเร็จการศึกษา
5. เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนในการจัดการการอาชีวศึกษาร่วมกันระหว่าง สถานศึกษากับสถานประกอบการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การฝึกงานหมายถึง กระบวนการฝึกฝนทักษะ ความรู้และ ประสบการณ์ให้เกิดความเชี่ยวชาญ และชำนาญในสายงานอาชีพ

5. การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) เสนอว่า ในวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์มีกระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม และบุคคลรอบข้าง ในขณะเดียวกันก็ได้มีการจัดระบบการเรียนรู้และการถ่ายทอดให้สมาชิกในสังคมด้วยวิธีการต่างกัน ในอดีตที่ผ่านมาชุมชนได้ทำหน้าที่นี้ ทำให้สมาชิกของชุมชนมีความรู้ ประกอบอาชีพได้ สามารถสืบทอดวัฒนธรรมและค่านิยมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของเครือข่ายการเรียนรู้ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ให้ความหมายว่า เครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง การประสานแหล่งความรู้และข้อมูลข่าวสาร การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และการปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ และระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในระดับต่าง ๆ ตลอดจนระบบการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อสร้าง แลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และกระจายความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสได้เรียนรู้อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามความต้องการของบุคคลและชุมชน

สุวัฒน์ แก้วสังข์ทอง (2536) ให้ความหมายว่า เครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง การจัดระบบและพัฒนาให้แหล่งความรู้ ซึ่งหมายถึง องค์กร สถานประกอบการ บุคคล ศูนย์ข่าวสาร ข้อมูล สถานที่ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้สามารถถ่ายโยง เกิดกระบวนการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน หรือให้ผู้สนใจได้ทั้งความรู้ ทักษะเกี่ยวกับอาชีพ สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมที่เป็นของดีดั้งเดิม และที่พัฒนาแล้วที่มีอยู่ในชุมชน อำเภอ จังหวัด

ประทีป อินแสง (2541) ให้ความหมายว่า เครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง ขอบเขตแห่งความสัมพันธ์ของกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีลักษณะประสาน ติดต่อสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรม ระหว่างคนกับคน คนกับกลุ่ม และกลุ่มกับกลุ่ม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่มีการประสานเชื่อมโยง แหล่งความรู้และข้อมูลระหว่างบุคคลและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก มีแนวทางการปฏิบัติงานประสานสัมพันธ์อย่างสอดคล้อง เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

สุกิมล ว่องวาณิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมว่า ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) กล่าวว่า โปรแกรม หมายถึง วิธีการพัฒนาทักษะ ความเป็นผู้นำ มีโปรแกรมการฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่ เกิดขึ้นมาจากการกำหนดเวลา เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตร การจัดการที่มหาวิทยาลัย ส่วนกิจกรรมเพื่อพัฒนาจะถูกจัดให้อยู่ในกระบวนการการทำงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังมีวิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอีกประเภท คือ กิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองซึ่งจะถูกจัดขึ้นเฉพาะบุคคล จะเห็นได้ว่า โปรแกรม หมายถึง การจัดกิจกรรมที่มีการกำหนดระยะเวลาหลักสูตร เนื้อหาที่แน่นอน รวมทั้งการกำหนดสถานที่ในการใช้โปรแกรมด้วย

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผน หรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนา ที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แบบแผนกิจกรรมที่มีโครงสร้างกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติและพัฒนา ซึ่งจะถูกจัดกำหนดระยะเวลาหลักสูตร เนื้อหาที่แน่นอน สำหรับการพัฒนาด้านใดด้านหนึ่งเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรม มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

Kanaya และคณะ (2005 อ้างถึงใน มนตรี รัตนศรี, 2561) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบของโปรแกรม และองค์ประกอบของบุคคลองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1. รูปแบบ 2. ระยะเวลา 3. การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4. การเรียนรู้เชิงรุก 5. การเน้นที่เนื้อหาความรู้

6. มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงส่วนองค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 6.1 การได้รับการยอมรับ 6.2 การมีแรงจูงใจ

Armstrong (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำจะต้องมี องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหากิจกรรม 4. กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา 5. การวัดและประเมินโปรแกรม

Dyer และคณะ (2013) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้ 1. หลักการของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เป้าหมายของโปรแกรม 4. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม 5. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 6. การประเมินผลโปรแกรม

อึ้ง บัตรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรมออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 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)

หรรษา สุขกาล (2543) ได้สรุปองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม (Elements of Program Development) ว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ บริบท (Context) เป้าหมาย (Goal) และแผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) องค์ประกอบทั้งสามต้องมีความเหมาะสมพอดี เพื่อให้เกิดความสำเร็จ

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วมของครู ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้ เอกสารที่ใช้ การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ

จากตาราง 11 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารจาก นักวิชาการ Kanaya and others (2005), Armstrong (2010), Dyer and others (2013), อารัง บัวศรี (2542), ھرรษา สุขกาล (2543), ปริญญ่า มีสุข (2552), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) มาสังเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบของโปรแกรม จำนวน 14 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) สื่อ 6) การประเมินผล ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ ได้นำไปจัดกลุ่มตามความ สอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ ครอบคลุมทั้ง 6 องค์ประกอบ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program)

ได้นักวิชาการกล่าวถึงการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

Styles (1990 อ้างถึงใน ประโมทย์ นันนิล, 2561) ได้เสนอกระบวนการพัฒนา โปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Barr และ Keating (1990 อ้างถึงใน มนตรี รัตนศรี, 2561) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนา โปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการ
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา
- 1.3 ประเมินทรัพยากรเช่นบุคลากรเงินทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาที่วางแผน

2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล

2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาที่ใช้นั้นสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบเช่นทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลาและ
ความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

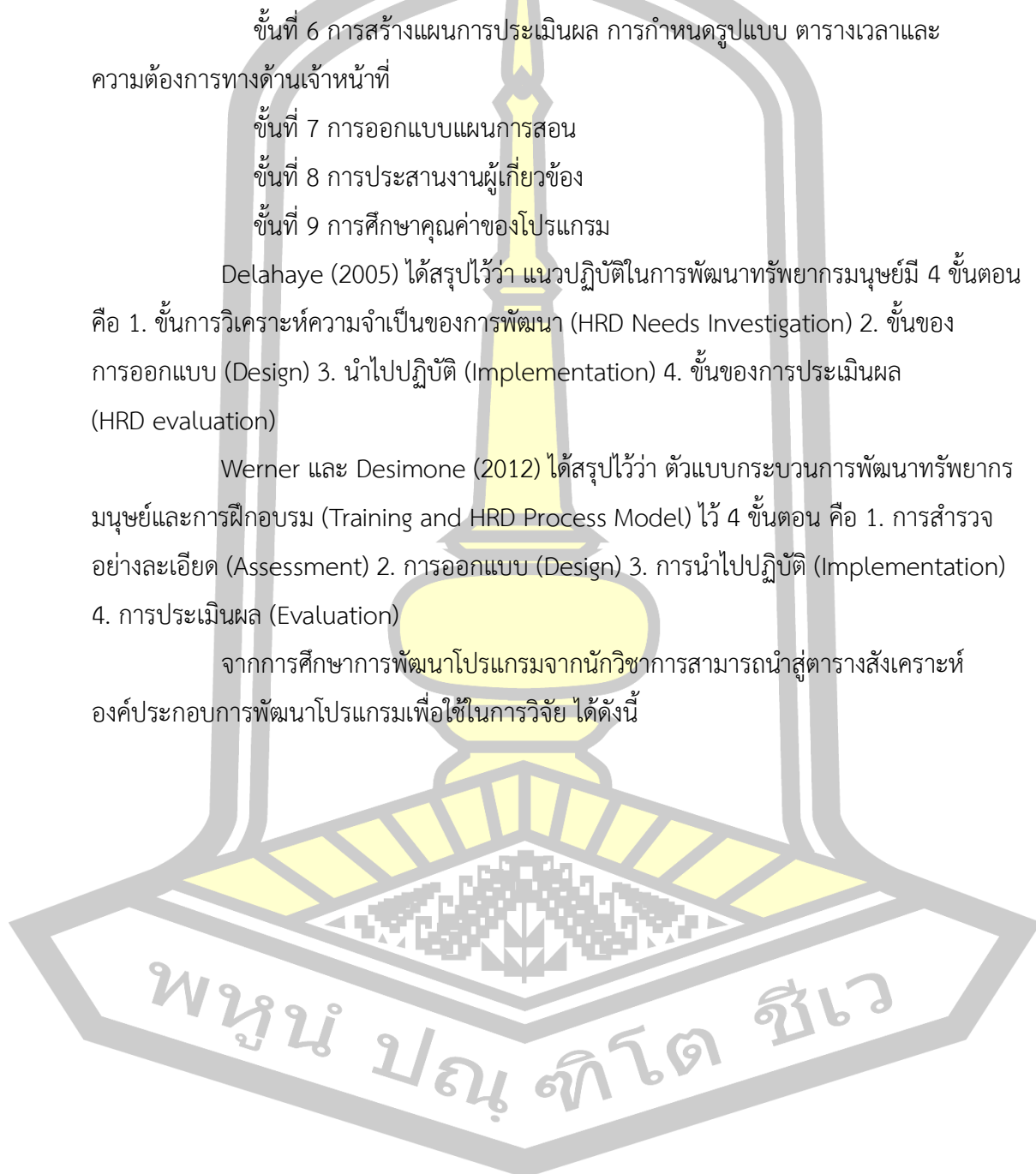
ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

Delahaye (2005) ได้สรุปไว้ว่า แนวปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน
คือ 1. ขั้นการวิเคราะห์ความจำเป็นของการพัฒนา (HRD Needs Investigation) 2. ขั้นของ
การออกแบบ (Design) 3. นำไปปฏิบัติ (Implementation) 4. ขั้นของการประเมินผล
(HRD evaluation)

Werner และ Desimone (2012) ได้สรุปไว้ว่า ตัวแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์และการฝึกอบรม (Training and HRD Process Model) ไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1. การสำรวจ
อย่างละเอียด (Assessment) 2. การออกแบบ (Design) 3. การนำไปปฏิบัติ (Implementation)
4. การประเมินผล (Evaluation)

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมจากนักวิชาการสามารถนำสู่ตารางสังเคราะห์
องค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรมเพื่อใช้ในการวิจัย ได้ดังนี้



ตาราง 12 การสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรม

องค์ประกอบ	นักวิชาการ						ความถี่	จัดอันดับความถี่
	Styles (1990)	Barr and Keating (1990)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	Delahaye (2005)	Werner และ Desimone (2012)		
1. การประเมินความต้องการจำเป็น	✓	✓			✓		3	3
2. ตั้งวัตถุประสงค์	✓		✓	✓			3	3
3. การวางแผนตั้งทีมงาน	✓						1	5
4. การพัฒนาบุคลากร	✓						1	5
5. การประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	1
6. วิธีลงมือปฏิบัติ	✓	✓					2	4
7. การจัดการทรัพยากร	✓						1	5
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม	✓						1	5
9. การวางแผน		✓		✓			2	4
10. การตัดสินใจเชิงบริหาร		✓					1	5
11. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้		✓					1	5
12. การออกแบบและการนำไปใช้		✓		✓	✓	✓	4	2
13. การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำไปใช้		✓					1	5
14. รูปแบบที่ใช้ความเหมาะสมกับแผนของชีวิต		✓					1	5
15. นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น		✓					1	5
16. การจัดลำดับแนวความคิดโปรแกรม				✓			1	5
17. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม				✓			1	5
18. การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้				✓			1	5
29.การสำรวจอย่างละเอียด						✓	1	5
30.การประสานผู้เกี่ยวข้อง				✓			1	5
31.การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม				✓			1	5

จากตาราง 12 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก นักวิชาการนำมาสังเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและ ต่างประเทศได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรม จำนวน 31 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้แก่ องค์ประกอบ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2. ตั้งวัตถุประสงค์ 3) การออกแบบและการนำไปใช้ 4) การประเมินผล

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. สภาพทั่วไป

1.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นองค์กรคุณภาพ พัฒนา การศึกษาด้วยนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน

1.2 พันธกิจ

1.2.1 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและ การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.2.2 ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

1.2.3 ส่งเสริม พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะตรงตาม สายงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างมืออาชีพ

1.2.4 สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการ ทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

1.2.5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

1.2.6 ส่งเสริมระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อมุ่งสู่ Thailand 4.0

1.3 เป้าประสงค์

1.3.1 ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถ ในการพึ่งพาตนเองและปรับตัวต่อการเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี

1.3.2 ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ พร้อมก้าวสู่สากลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.3.3 ครูเป็นผู้เรียนรู้ มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความแม่นยำทางวิชาการ และมีทักษะการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายตอบสนองผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและทักษะ ในการใช้เทคโนโลยี

1.3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรมและวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ

1.3.5 สถานศึกษา มีความเป็นอิสระในการบริหารงานและจัดการเรียนรู้ ร่วมมือกับชุมชน ภาคเอกชน และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ จัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาเพื่อการเรียนรู้ในทุกมิติ เป็นสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

1.3.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบริหารงานเชิงบูรณาการ เป็นสำนักงานแห่งนวัตกรรมยุคใหม่ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยและพัฒนาในการขับเคลื่อนคุณภาพ กำกับติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

1.4 ค่านิยมองค์กร

“รับผิดชอบ มีน้ำใจ ให้บริการ ประสานงานอย่างกัลยาณมิตร”

1.5 วัฒนธรรมองค์กร

“ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ”

1.6 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และลดความเหลื่อมล้ำ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยในกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ มี

2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์มีเป้าประสงค์ที่ผลักดันให้โรงเรียนเป็นองค์กรคุณภาพ พัฒนาการศึกษาด้วยนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน โดยมีพันธกิจและแนวปฏิบัติ

ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางนวัตกรรม โดยสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาสุรินทร์มีการกำกับ ติดตาม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการนิเทศการศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินงานที่อาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ทีมนิเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดแผนการนิเทศ กำกับ ติดตาม และโรงเรียนรายงานการดำเนินงานให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับเขตพื้นที่การศึกษาทุกปีการศึกษา (มหกรรมวิชาการ สพม.สุรินทร์) และมอบเกียรติบัตรเพื่อเชิดชูเกียรติแก่บุคลากร เช่น การพิจารณาคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด เพื่อให้ได้รับรางวัลจากการพัฒนางานตามกระบวนการ PLC-LS คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น (Smart Director) และครูผู้สอนดีเด่น (Smart Teacher) นอกจากนี้ มีการประชุมปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดจากการดำเนินงานนิเทศ และถอดบทเรียนเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีและจัดทำสื่อเผยแพร่ในช่องทางสื่อสารต่าง ๆ รวมถึงดำเนินการประเมินโครงการเพื่อติดตามความเป็นวัฒนธรรมในการนิเทศของเขตพื้นที่การศึกษาที่ยั่งยืน และจากการให้ข้อเสนอแนะของ นายสำเริง บุญโต ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีความมุ่งมั่นที่จะมุ่งพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาส่งเสริมศักยภาพของสถานศึกษาให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับสากล (สวท.สุรินทร์, 2563) การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสรรค์ หรือขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษาของสถานศึกษา ช่วยพัฒนาองค์กรให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษา ขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิตินัย จัตุรัส (2561) ได้ทำการศึกษาการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในภาพรวม = 0.20 โดยด้านบุคลิกภาพภายในมีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพภายนอก และด้านการปฏิบัติงาน ส่วนด้านมิตรสัมพันธ์มีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 1) ด้านบุคลิกภาพภายในควรจัดให้มีการอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งการเข้าศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ โดยมีการประเมินตนเองตามสมรรถนะและมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านบุคลิกภาพภายนอก ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าร่วมอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา หมั่นศึกษาหาความรู้ อยู่สม่ำเสมอ เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาขององค์ความรู้ใหม่ ๆ 3) ด้านการปฏิบัติงาน หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดเป็นมาตรฐานและตัวชี้วัดในการพัฒนาผู้บริหารที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารควรสร้างกรอบแนวคิดการดำเนินงานโดยมีการสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้ ควรมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการศึกษาดูงานจากสถานศึกษาต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จ 4) ด้านมิตรสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างสัมพันธภาพอันดีของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยเรียนรู้จากสถานการณ์จริง เพื่อประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน และควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็น

ของผู้อื่น รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สุรกิจ สุวรรณแกม (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 1. ด้านทักษะ 2.ด้าน บุคลิกภาพ 3. ด้านทางสังคม 4. ด้านบทบาท หน้าที่ อยู่ในระดับมาก

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านทักษะ อยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านทางสังคม อยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบทบาทหน้าที่ อยู่ในระดับสูง การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการจัดการตนเองให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ ด้วยการใฝ่เรียนรู้ การอบรมเพิ่มเติมความรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานทุกคนสามารถแสดงออกถึงความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์กรท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ 3) ผู้บริหารควรปฏิบัติตามหลักพรหมวิหารธรรม เพราะจากผลวิจัยพบเห็นว่า การปฏิบัติตามหลักพรหมวิหารธรรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิง

นวัตกรรมของผู้บริหาร ดังนั้นการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี ความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น

อรพิน อัมรัตน์ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 2) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 และ 4) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยง การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง และการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เรียงตาม ตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยองค์การ ปัจจัยทีมงาน และปัจจัยบุคคล

ปาริฉัตร พรสุพรรณ (2562) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์วิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและองค์ประกอบรายด้าน รวมถึงพบว่ามีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านตำแหน่งงานปัจจุบัน และเงินเดือนที่ได้รับ ปัจจุบัน ซึ่งด้วยข้อค้นพบนี้ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และอาจารย์สามารถนำไปใช้ในการกำหนดเป็นหัวข้อด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตนเองที่เน้นด้านการนำสู่การเรียนรู้ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อความต้องการเป็นรายบุคคล

เนาวรัตน์ เยาวนาถ (2562) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา พบว่า 2.1) ควรศึกษาข้อมูล และยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ยึดหลักความเป็นจริง 2.2) ควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่าง ๆ 2.3) ควรปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรในทีมของตนเอง และศึกษาเรียนรู้งานในสถานศึกษา 2.4) ควรศึกษาหาความรู้ หรือข้อมูล รวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ โดยยึดถือความถูกต้องของการทำงานตามระเบียบแบบแผน 2.5) ควรใช้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำมาใช้ในสถานศึกษาควรเผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้แก่บุคลากร 2.6) ควรศึกษาข้อมูลจากต้นแบบที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมนำมาปรับใช้ในสถานศึกษา พร้อมทั้งแสวงหาแนวคิดในการทำงานรูปแบบใหม่ 2.7) ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร 2.8) ควรศึกษาหรือเรียนรู้ ความถนัด ความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจให้ดียิ่งขึ้น

ฐิตินันท์ นันทะศรี (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) สร้างคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย 96 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม จำนวน 19 ตัวบ่งชี้

การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม จำนวน 26 ตัวบ่งชี้ การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ การแสดงบทบาทหน้าที่ เชิงนวัตกรรม จำนวน 18 ตัวบ่งชี้ และการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐานสูงสุด คือ องค์ประกอบหลักด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม

2. โมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (Chi-Square : χ^2) เท่ากับ 37.41 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ df เท่ากับ 54 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

3. คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สามารถนำไปใช้สร้างเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาได้

จิระศักดิ์ นามวงษ์ (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ จำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายองค์ประกอบพบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่

1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) วิธีดำเนินการ และ 6) การประเมินผล

โปรแกรม โดย แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ Module 3 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

นพรัตน์ มูลศรีแก้ว (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 5) ศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 4 องค์ประกอบ 20 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความกล้าหาญ 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) ความปรารถนาอย่าง แรงกล้า และ 4) การสร้างและขับเคลื่อนทีม ผลการยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบ

2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 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 ผลการประเมินความเหมาะสมของ

โปรแกรม คู่มือการใช้โปรแกรม และชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

5. การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้พบว่า 5.1 ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อนการพัฒนาโดย รวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 5.2 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรณีผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 การติดตามผลหลังการพัฒนา โดยการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทำการประเมิน 4 ระดับ โดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 กลุ่ม พบว่า โดยรวมทุกระดับอยู่ในระดับมาก 5.4 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 5.5 ผลการอภิปรายกลุ่ม ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนาสามารถนำไปใช้เป็นแนวคิดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้

บุญญพัฒน์ สิงห์จรรย์ (2564) ได้ทำการศึกษาการพัฒนากระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ ผลการวิจัย พบว่า

1. รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 3) กระบวนการ เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และ 4) ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

2. รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามลำดับ

งานวิจัยต่างประเทศ

De Jong และ Den Hartog (2007) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อการเกิด พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน รวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรม ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมของผู้นำนวัตกรรมมี 13 ประการ ได้แก่ การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรม การกระตุ้นสติปัญญาการกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ การให้สัตย์คำมั่นและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นที่ปรึกษา การกระจายงาน การสนับสนุนนวัตกรรม การจัดการข้อมูลป้อนกลับ การนับถือและการชื่นชม การให้รางวัล การให้ทรัพยากรสนับสนุน การติดตามกระบวนการทำงานของพนักงาน การมอบหมาย งานที่ท้าทาย

Ariyani, Suyatno และ Zuhary (2010) ได้ศึกษานวัตกรรมของอาจารย์ใหญ่ และ ความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวกสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวกจะเกิดขึ้นได้หากสมาชิกในโรงเรียนปฏิบัติตามกระบวนการเรียนรู้ของครูใหญ่ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การนำหลักการของนวัตกรรมไปใช้ และความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้การวิจัย ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ใหญ่ได้นำ ความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการมาใช้โดยใช้หลักการสำคัญสองประการเพื่อสร้างสภาพแวดล้อม การเรียนรู้ประการแรก หัวหน้า ควบคุมการเติบโตขององค์กรผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร แรงจูงใจ การเฝ้าติดตาม การควบคุม แบบอย่าง และการเพิ่มขีดความสามารถ อาจารย์ใหญ่ สร้างนวัตกรรมผ่านหลายขั้นตอน ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนา พนักงาน และการปรับ โครงสร้างใหม่ ภาวะผู้นำแบบนี้สามารถสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สะดวกสบาย และ สนุกสนานส่งผลให้สมาชิกในโรงเรียนทุกคนสามารถติดตามกระบวนการเรียนรู้ และสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม ตลอดจนมีความก้าวหน้าในด้านวิชาการ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงข้อเสนอแนะสำหรับโปรแกรมของโรงเรียนว่าความเป็นผู้นำด้านผู้ประกอบการ และนวัตกรรมของอาจารย์ใหญ่เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการเรียนรู้

Vlok (2012) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรในแอฟริกาใต้จากการประชุมนานาชาติ เรื่อง ความเป็นผู้นำเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม พบว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร และบุคคลมีลักษณะที่ซับซ้อนและท้าทายมากขึ้น ผู้นำที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมจะต้องมี ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้นำที่มีภาวะผู้นำส่งผลให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือ สิ่งประดิษฐ์และการยอมรับของผู้ที่ประสงค์จะใช้งานในเชิงพาณิชย์ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ผลลัพธ์ที่ได้คือ

- 1) นักยุทธศาสตร์หรือผู้กำหนดทิศทางเป็นผู้นำด้านความคิด ส่งเสริมให้เกิดความคิดที่แตกต่างกัน เป็นผู้ที่กำหนดและจัดลำดับความสำคัญ ปัญหาเชิงกลยุทธ์ สามารถการสร้างภาพแห่งอนาคตและ สร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ และนำพาพวกเขาไปสู่อนาคต ผู้นำต้องมีความมั่นใจและกล้าเผชิญ

ปัญหาในโลกแห่งความจริงอย่างมีเหตุผล และเป็นระบบ มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่ดีและ
 ผู้มีอำนาจตัดสินใจ สามารถประเมินผลกระทบของการตัดสินใจ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 2) ผู้สร้าง
 ชีตความสามารถของสร้างทีมและเครือข่ายการพัฒนาความรู้และการแก้ปัญหาช่วยให้เพื่อนร่วมงาน
 สามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ได้กว้างขึ้น ผู้นำควรมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้โดยการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร
 และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ผ่านการแบ่งปันความรู้และ
 ประสบการณ์ ผู้สร้างชีตความสามารถ พัฒนาและผู้ดูแลทีม ประกอบด้วย การมีความคิดสร้างสรรค์
 การมีประสบการณ์และการจัดการที่ใช้ร่วมกัน 3) มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ถือหุ้น
 ภายในและภายนอก ระบุและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล สำคัญที่มีอิทธิพล ส่งเสริมการแก้ปัญหา
 ส่งเสริมความคิดใหม่ ความคิดริเริ่มโครงการและการสร้างเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและ
 เพื่อนำเสนอข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้ที่มีความสามารถ โดยมุ่งเน้นความสามารถของ
 แต่ละบุคคลเพื่อให้บรรลุผลของตนเอง เริ่มต้นด้วยการชี้แจงว่าใครทำอะไร หน้าที่ใด ในการกำหนด
 เป้าหมายเพื่อคาดการณ์ในความสำเร็จ ผู้นำมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญและปฏิบัติต่อทุกคน มีศักดิ์ศรี
 เคารพและยอมรับในความสามารถแต่ละบุคคลไม่เลือกปฏิบัติ

Edwards (2013) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทางเลือกในการออกแบบนวัตกรรมเพื่อโรงเรียน
 มัธยมแบบดั้งเดิม โดยศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมแบบดั้งเดิมที่ประสบปัญหา เช่น
 การออกกลางคันของนักเรียนซึ่งยังไม่เปลี่ยนแปลงในตลอด 30 ปีที่ผ่านมา วิทยานิพนธ์นี้
 เป็นการศึกษาทั้ง 4 ด้าน หรือสมมติฐานที่ว่าผู้นำโรงเรียนควรเข้าใจเมื่อออกแบบทางเลือกในโรงเรียน
 มัธยมแบบดั้งเดิม ได้แก่ 1) การพิจารณาองค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมทางเลือกที่ประสบ
 ความสำเร็จ 2) เริ่มต้นแนวคิดเมื่อการออกแบบใหม่เลือกโรงเรียนมัธยม 3) ได้รับการรับรองในระดับ
 ภูมิภาคเป็นกรอบสำหรับการออกแบบและ 4 เริ่มต้นการออกแบบที่มีจุดมุ่งหมายในการประเมินผล
 โครงการ

Hassan (2015) ได้ศึกษาการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของ
 นักศึกษาอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อกิจกรรมความสามารถในการกำกับ
 ความสามารถในการสร้างกระบวนการอิทธิพลความพยายามในการกำกับความสัมพันธ์เชิงอำนาจ
 ความสามารถในการโน้มน้าวใจ ศิลปะวิธีที่บุคคลมีอิทธิพลและชักจูงผู้อื่นให้ทำบางสิ่งระบบ เครื่องมือ
 และการคิดที่เป็นนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสุขภาพขององค์กร และความสามารถในการทำงาน
 ในอนาคตเพื่อช่วยให้ทักษะและความรู้ของพวกเขาเรียนรู้เพิ่มเติมโดยใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม
 เพื่อปรับปรุงความนับถือตนเอง และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแข่งขันกับนักเรียนคนอื่นลักษณะของ
 ภาวะผู้นำคือคุณสมบัติที่โดดเด่น แยกแยะได้ง่ายจากฝูงชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสามารถ
 ในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และสถานะนักศึกษาอาชีวศึกษาควรมีบทบาทเป็น
 ผู้นำในการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ผู้นำควรนำไปใช้กับนักเรียน

เพราะนักเรียนจะกลายเป็นผู้นำในอนาคต การนำนวัตกรรมไปใช้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับความต้องการนวัตกรรมในชีวิตในปัจจุบัน บทความนี้เป็นการศึกษาเพื่อระบุการนำนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของนักศึกษาอาชีวศึกษา

Asiedu และคณะ (2020) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมในสถาบันอุดมศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการจัดการความรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง สามารถคาดการณ์ความสามารถในการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญและยังส่งผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมอีกด้วย แม้ว่าการศึกษาบางอย่างจะครอบคลุมการวิเคราะห์เชิงทฤษฎี และเชิงประจักษ์ของความเชื่อมโยงระหว่างความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพของนวัตกรรมและความสามารถในการจัดการความรู้บางอย่าง การศึกษานี้ตรวจสอบความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการจัดการความรู้ในด้านหนึ่งและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ขององค์กรในด้านอื่น ๆ ตลอดจนผลกระทบโดยรวมต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรม ซึ่งมีการกล่าวถึงน้อยในบทความ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาค การศึกษาระดับอุดมศึกษาและในบริบทของกานา

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาและหน่วยงาน รวมถึงนักเรียน และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือและการคิดที่เป็นนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร หากผู้นำมีคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรม การกระตุ้นสติปัญญา การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ การให้วิสัยทัศน์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นที่ปรึกษา การกระจายงาน การสนับสนุนนวัตกรรม การจัดการข้อมูลย้อนกลับ การนับถือ และการชื่นชม การให้รางวัล การให้ทรัพยากรสนับสนุน การติดตามกระบวนการทำงาน รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรได้รับการพัฒนาและช่วยแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่ประสบได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทางการศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับทีมงาน และปัจจัยระดับองค์กร รวมทั้งปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างผลงานนวัตกรรม ดังนั้น แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ และการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องควบคู่กันระหว่างการพัฒนาตนเองและการได้รับการพัฒนาอบรมโปรแกรม หรือ หลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต่าง ๆ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระยะดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

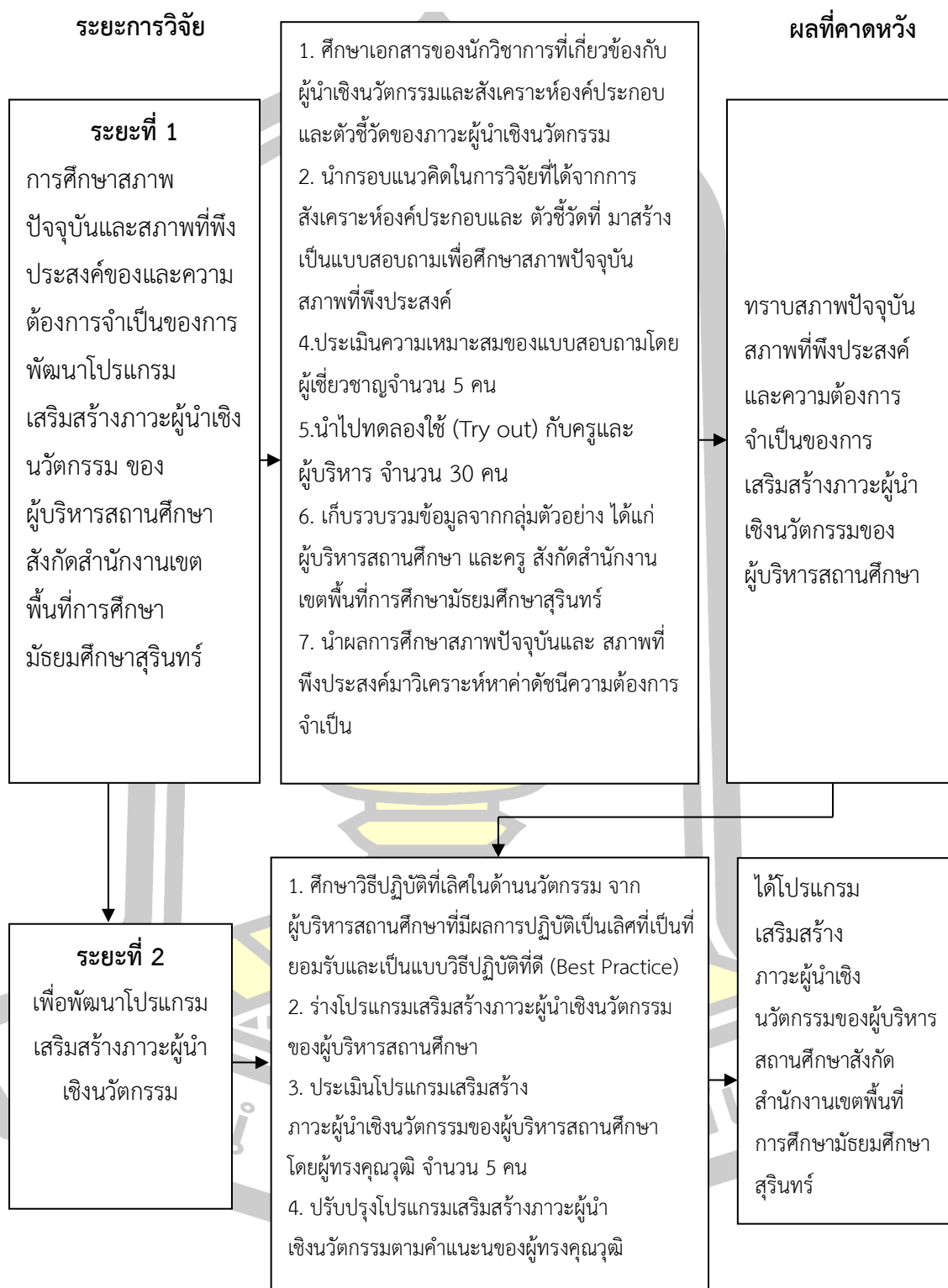
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ปรากฏดังภาพประกอบ 2

พหุณ ปณ จิโต ชีเว

ขั้นตอนการดำเนินการ



ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. การดำเนินการศึกษา

เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.2 สังเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมาสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

1.5 นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1.6 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1.7 นำผลมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 85 คนและครูผู้สอนในสถานศึกษา จำนวน 2,570 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 85 โรงเรียน รวมประชากรทั้งสิ้น 2,655 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 355 คน จำแนกเป็น

ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษา จำนวน 341 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 335 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95 % และระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ .05

2.2.2 การสุ่มตัวอย่างของประชากรครูใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม

2.2.3 กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง ตามขนาดของประชากรที่สังกัดในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากเป็นโรงเรียน ซึ่งจำแนกตามขนาดโรงเรียน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด เพื่อสุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 355 คน ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ	ขนาดสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครูผู้สอน	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	สถานศึกษาขนาดเล็ก	6	1	750	99
2	สถานศึกษาขนาดกลาง	56	9	655	87
3	สถานศึกษาขนาดใหญ่	11	2	725	96
4	สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	12	2	440	59
รวม		85	14	2,570	341

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีลักษณะเป็นแบบ มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Type) ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC: Index of Congruence) โดยเลือกเป็นรายข้อคำถาม เพื่อให้ลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

นำคะแนนที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกข้อคำถาม โดยยึดเกณฑ์การพิจารณาว่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์นั้นมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 จะคัดเลือกไปใช้และถ้าหากมีค่าต่ำกว่า 0.50 จะนำมาพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง (สุวิมล ตรีภานันท์, 2548) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1) สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการวิจัยหรือวัดและประเมินผล มีประสบการณ์ในการสอนด้านวิจัยหรือวัดและประเมินผลในสถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี

2) สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการบริหารการศึกษาและมีประสบการณ์สอนด้านการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน ซึ่งจากเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญดังมีรายนามต่อไปนี้

2.1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2) รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

2.3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตรีคม พรหมมาบุญ วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงเดช สอนใจ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

2.5) ดร.ศราวุธ สอนใจ การศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

3.2.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.6 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ มีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ซึ่งได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ สภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0.257–0.800 และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.208–0.913 เข้าเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.20–1.00 สามารถนำไปใช้ได้ หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.958 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.975 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ตั้งแต่ 0.70 ถึง 1.00 สามารถนำไปใช้ได้

3.2.7 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อในการขอความอนุเคราะห์ เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 355 คน

4.2 ทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และนัดหมายเพื่อขอรับคืนด้วยตนเองภายในเวลา 2 สัปดาห์

5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังนี้

5.1 การจัดกระทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา แต่ละฉบับใช้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ของแบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับสถานภาพและขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 ของแบบสอบถาม ที่มีลักษณะข้อมูลประเภท มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการดำเนินการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จะให้ค่าน้ำหนักของแบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับพอใช้
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับควรร้อยที่สุด

เกณฑ์แปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553)

- | | | |
|-----------------------|---------|--|
| ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก |
| ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย |
| ค่าเฉลี่ย 1.01 - 1.50 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

พหุบัน ปณ สก

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) จากสูตรต่อไปนี้ (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553 : 141)

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

2) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) คำนวณจากสูตร (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553 : 143)

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

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนประชากร

พูน ปณ ภัโต ชีเว

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ขั้นตอนการ

1.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เลิศ ในด้านนวัตกรรม จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1.2 ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1.3 นำร่างโปรแกรกดังกล่าวเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1.4 ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ เพื่อให้ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

2.1.1 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการบริหารการศึกษาหรือด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา

2.1.2 มีประสบการณ์ในทางด้านการบริหารการศึกษาตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาหรืออาจารย์ระดับอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

2.1.3 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป ซึ่งจากเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ได้ คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญดังมีรายนามต่อไปนี้

1) ผศ.ดร.ขจรศักดิ์ สงวนสัตย์ ประธานกลุ่มวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

2) ดร.จักรพงษ์ วารี ประธานสาขาวิชาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

3) ดร.สำเริง บุญโต ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

4) ดร.สมเกียรติ เพ็ชรมาก อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

5) นายสมศักดิ์ บุญโต ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนาโพธิ์วิทยา โรงเรียนสุรวิทยาคาร

2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เลิศ (Best practices) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้มาโดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน ด้วยการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

2.2.1 คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านนวัตกรรมที่โดดเด่น มีผลงานด้านนวัตกรรมและได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

2.2.2 พิจารณาจากผลงานเชิงประจักษ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหาร โดยสถานศึกษานั้นได้รับการรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอก ต่าง ๆ เช่น รางวัล OBEC AWARDS ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ดังมีรายนามต่อไปนี้

1) นายสมศักดิ์ บุญโต ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรวิทยาคาร รางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ตัวแทนภาคเข้าร่วมประกวดในระดับชาติ รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ครั้งที่ 9 ปีการศึกษา 2562 ผลการประกวด ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม การจัดการศึกษาโรงเรียนสุภาพะ ระดับมัธยมศึกษา ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

2) นายแซม มุ่งดี ผู้อำนวยการโรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ ได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวดสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม จากสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ได้เป็นตัวแทนสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศในเวที “2022 Kachsiung International Invention and Dessign EXPO (KIDE 2022) รางวัลเหรียญทอง รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ครั้งที่ 9 ปีการศึกษา 2562 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วันที่ 11 - 13 มีนาคม 2563 ผลการประกวด ด้านบริหารจัดการผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านบริหารจัดการ

3) นายเสกสันต์ สัมฤทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวิวัฒน์โยธิน รองชนะเลิศอันดับที่ 2 เหรียญทอง ตัวแทนภาคเข้าร่วมประกวดในระดับชาติ รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ครั้งที่ 10 ปีการศึกษา 2563 ผลการประกวดด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ส่งเสริมการใช้นวัตกรรม PLC ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ทฤษฎี งานวิจัย และสาระสำคัญเกี่ยวกับ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนนความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ดังนี้

5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้
อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้
ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโปรแกรม

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เลิศ (Best practice) ในด้านนวัตกรรม
จากผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เกี่ยวกับการ
พัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ฉบับร่าง โดยมีวิธีการ
สร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ วิธีการสร้างแบบประเมิน และการพัฒนาโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

2. สร้างแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ฉบับร่างขึ้น ให้ครอบคลุมเนื้อหาและองค์ประกอบ ซึ่งเป็นแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

3. นำแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ฉบับร่าง เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ

4. ปรับปรุงแบบประเมินตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

5. ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

6. จัดพิมพ์ แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ฉบับจริง

7. นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตัดสินความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1) ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากหนังสือการวิจัยการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ให้ครอบคลุมขอบข่ายกระบวนการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้น นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้คำแนะนำ

3) แก้ไข ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์อีกครั้ง

4) จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศเพื่อได้นำมาสังเคราะห์ต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อตัดสินและประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรม

4.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยทำการนัดหมายขอความอนุเคราะห์ พร้อมนำเอกสารแบบประเมินในการประเมินไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตัดสินประเมินโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิ

5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม มาตรวจสอบความถูกต้อง/ความสมบูรณ์ในการตอบแบบประเมิน จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์เชิงเนื้อหา ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในด้านนวัตกรรม โดยศึกษาและทำความเข้าใจนัยแห่งความหมายของคำ ให้สัมภาษณ์และสร้างข้อสรุปเป็นความเรียง ตามด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อสนับสนุนข้อสรุป

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของโปรแกรมว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้เพียงใด โดยใช้การประเมินผลทางสถิติตามเกณฑ์ การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

พจนัน ปณ สกิต ชีเว

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน สภาพปัจจุบัน
I	แทน สภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเสนอผลการศึกษาค้นคว้า โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ผลการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยทำการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ดังนี้

ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	138	38.87
1.2 หญิง	217	61.13
รวม	355	100.00
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 31 ปี	94	26.48
2.2 31-40 ปี	107	30.14
2.3 41-50 ปี	92	25.96
2.4 มากกว่า 50 ปี	62	17.46
รวม	355	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
3.2 ปริญญาตรี	212	59.72
3.3 ปริญญาโท	143	40.28
3.4 ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	355	100.00

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
4. ตำแหน่ง		
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	14	3.94
4.2 ครู	341	96.06
รวม	355	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 6 ปี	29	8.17
5.2 6-10 ปี	73	20.56
5.3 11-15 ปี	95	26.76
5.4 16-20 ปี	26	7.32
5.5 21-25 ปี	59	16.62
5.6 มากกว่า 25 ปี	73	20.56
รวม	355	100.00
6. ขนาดของโรงเรียน		
6.1 ขนาดเล็ก	100	28.17
6.2 ขนาดกลาง	96	27.04
6.3 ขนาดใหญ่	98	27.61
6.4 ขนาดใหญ่พิเศษ	61	17.18
รวม	355	100.00

จากตาราง 14 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.13 ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.14 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.72 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.76

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์
ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. การมีวิสัยทัศน์	3.92	0.60	ปานกลาง	4.79	0.35	มากที่สุด
2. การทำงานเป็นทีม	4.03	0.59	มาก	4.80	0.36	มากที่สุด
3. ความกล้าหาญ	3.67	0.50	ปานกลาง	4.92	0.33	มากที่สุด
4. การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่ง นวัตกรรม	3.52	0.45	ปานกลาง	4.86	0.37	มากที่สุด
5. การสร้างแรงจูงใจ	4.02	0.51	มาก	4.80	0.33	มากที่สุด
โดยรวม	3.83	0.53	ปานกลาง	4.84	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบ ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ
องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ และองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ องค์ประกอบด้าน
ความกล้าหาญ และองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม ตามลำดับ
ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อ
อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้าน
ความกล้าหาญ รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม
องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ และองค์ประกอบด้าน
การทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์
ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์	3.82	0.58	ปานกลาง	4.75	0.42	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอง การณ์ไกล สามารถการสร้างภาพใน อนาคต ที่กำหนดเป้าหมายด้าน นวัตกรรมของสถานศึกษาได้ชัดเจน	3.25	0.62	ปานกลาง	4.85	0.48	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการ วิเคราะห์ และเข้าใจบริบทใน ปัจจุบันและอนาคตสามารถกำหนด วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมกับ สถานศึกษา	4.19	0.54	มาก	4.78	0.32	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษา เปิดโอกาส ให้ ครู บุคลากรและ ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.02	0.58	มาก	4.62	0.46	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 2 การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์	3.84	0.63	ปานกลาง	4.77	0.36	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำ วิสัยทัศน์ลงไปสู่ปรัชญาของ สถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็น นโยบาย โครงการ/กิจกรรม และลงสู่การปฏิบัติจริง	4.24	0.50	มาก	4.68	0.34	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบาย และการวางแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบ	4.12	0.66	มาก	4.77	0.32	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างนวัตกรรมหรือแนวทางการดำเนินการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์กร	3.16	0.72	ปานกลาง	4.86	0.43	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.05	0.63	มาก	4.85	0.34	มากที่สุด
1. มีการส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	3.26	0.58	ปานกลาง	4.93	0.35	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และสมาชิกให้การยอมรับ	4.32	0.54	มาก	4.85	0.39	มากที่สุด
3. มีการใช้สื่อเทคโนโลยี นวัตกรรมในการเข้ามาใช้ในการดำเนินการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.58	0.78	มาก	4.76	0.27	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 4 การทำตนเป็น แบบอย่างที่ดี	3.95	0.57	ปานกลาง	4.79	0.29	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวาง ตัวอย่างเหมาะสม และปฏิบัติตาม กฎระเบียบ และข้อปฏิบัติ ตาม มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม	4.16	0.68	มาก	4.75	0.23	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา	3.87	0.54	ปานกลาง	4.87	0.36	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา ตนเองให้มีความรู้อยู่เสมอ และ สามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับครู และ บุคลากรได้	3.66	0.46	ปานกลาง	4.82	0.34	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟัง ความคิดเห็นของบุคลากร และนำมา ปรับใช้ในการดำเนินงานได้อย่าง เหมาะสม	4.12	0.60	มาก	4.70	0.23	มากที่สุด
โดยรวม	3.92	0.60	ปานกลาง	4.79	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ใน
ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้าน
การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดด้านการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี อยู่ในระดับปานกลาง และ
ตัวชี้วัดด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้าน

การเสริมสร้างพลังอำนาจ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้าน การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	3.77	0.68	ปานกลาง	4.81	0.29	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านนวัตกรรมของสถานศึกษาที่ชัดเจน	3.28	0.72	ปานกลาง	4.86	0.32	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกันตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.25	0.64	มาก	4.76	0.25	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 2 การมีส่วนร่วม	3.76	0.55	ปานกลาง	4.72	0.33	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ รับรู้และแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน	3.79	0.54	ปานกลาง	4.67	0.32	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในทุก กระบวนการในการดำเนินงาน	4.14	0.47	มาก	4.63	0.27	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึง ความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา	3.36	0.65	ปานกลาง	4.86	0.39	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 3 ความรับผิดชอบ	4.40	0.57	มาก	4.89	0.32	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ ตระหนักในหน้าที่ อย่างเป็น ความสามารถและดำเนินการให้ บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.34	0.43	มาก	4.78	0.23	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม ให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจของตนเอง ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	4.45	0.48	มาก	4.85	0.35	มากที่สุด
3. มีการกระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่าง เหมาะสม กับความสามารถ	4.32	0.64	มาก	4.70	0.42	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการที่ เหมาะสมใน การจัดการปัญหาหรือ ความ ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดย สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม	4.48	0.73	มาก	4.82	0.27	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 4 ศักยภาพในการสื่อสาร	4.17	0.54	มาก	4.80	0.32	มากที่สุด
ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ ในการสื่อสาร ถ่ายทอด ให้คนอื่น เข้าใจและเห็นภาพได้อย่างชัดเจน	4.16	0.48	มาก	4.78	0.35	มากที่สุด
ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดใจ รับฟัง ความคิดเห็น และให้ยอมรับใน ข้อเสนอแนะ แนวทางที่เป็น ประโยชน์ต่อสถานศึกษา	4.23	0.66	มาก	4.85	0.28	มากที่สุด
ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้ และความรู้สึกที่เป็นเจ้าของร่วมกัน ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.12	0.47	มาก	4.77	0.34	มากที่สุด
โดยรวม	4.03	0.59	มาก	4.80	0.36	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดด้านความรับผิดชอบ และตัวชี้วัดด้านศักยภาพในการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก และตัวชี้วัดด้านการมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านศักยภาพในการสื่อสาร รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านความรับผิดชอบ และตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการมีความรับผิดชอบรองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนดี ตัวชี้วัดด้านการศักยภาพในการสื่อสาร ละตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วมตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์
ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านความกล้าหาญทิม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้าน ความกล้าหาญ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 ความกล้าเสี่ยง	3.17	0.53	ปานกลาง	4.85	0.29	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม ให้บุคลากรกล้าคิด กล้าเสี่ยง รวมทั้ง เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น ใหม่ๆจากบุคลากรทุกคน	3.17	0.54	ปานกลาง	4.80	0.43	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการคิดนอกกรอบ คิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบ หลากหลายแง่มุม	3.10	0.48	ปานกลาง	4.85	0.24	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการเลือกรูปแบบ ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติที่เหมาะสม หรือทางที่ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ของ องค์กร	3.24	0.58	ปานกลาง	4.89	0.21	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 2 การตัดสินใจ	4.17	0.41	มาก	4.72	0.27	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจ อย่างรอบคอบพยายามในการ ควบคุมเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ คาดหวัง หรือเป้าหมายขององค์กร	4.26	0.43	มาก	4.72	0.34	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามี วิจารณญาณ และทักษะ การตัดสินใจที่เป็นกลาง	4.36	0.35	มาก	4.76	0.25	มากที่สุด

ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน ความกล้าหาญ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
3. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม และพิจารณาโดยอาศัยหลักของเหตุผล	3.89	0.46	ปานกลาง	4.68	0.21	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 3 การทำสิ่งที่ถูกต้อง	3.67	0.56	ปานกลาง	4.81	0.37	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน และตัดสินใจต่าง ๆ และแสดงความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม	3.78	0.56	ปานกลาง	4.77	0.35	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก กล้ายืนหยัดที่จะต้านทานกับอิทธิพลหรือผลประโยชน์อันมิชอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร	3.68	0.67	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา	4.12	0.54	มาก	4.79	0.35	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาความรู้และ ทักษะใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำไปสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมของตนเอง	3.10	0.48	ปานกลาง	4.92	0.33	มากที่สุด
โดยรวม	3.67	0.50	ปานกลาง	4.79	0.31	มากที่สุด

จากตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์กรประกอบด้านความกล้าหาญ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดด้านความกล้าเสี่ยง และตัวชี้วัดด้านการทำสิ่งที่ถูกต้องอยู่ในระดับปานกลาง และตัวชี้วัดด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการตัดสินใจ รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการทำสิ่งที่ถูกต้อง และตัวชี้วัดความกล้าเสี่ยง ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์กรประกอบด้านโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านความกล้าเสี่ยงรองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านการทำสิ่งที่ถูกต้อง และตัวชี้วัดด้านการตัดสินใจ ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์กรประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้านการสร้าง บรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างวัฒนธรรม องค์กร						
	3.57	0.40	ปานกลาง	4.84	0.31	มากที่สุด
1. สถานศึกษามีแนวปฏิบัติร่วมกัน ของภายในองค์กร และสมาชิกมี ความเข้าใจและรับรู้ถึงวัฒนธรรม องค์กรร่วมกัน	4.02	0.32	มาก	4.79	0.28	มากที่สุด
2.ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มี การแลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนานวัตกรรมทาง การศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดประชุม การ สัมมนา หรือ การศึกษาดูงาน เป็นต้น	3.12	0.48	ปานกลาง	4.89	0.34	มากที่สุด

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการสร้าง บรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 2 บรรยากาศสนับสนุน	3.46	0.49	ปานกลาง	4.77	0.42	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในระบบงานขององค์กรที่พึงประสงค์	3.65	0.42	ปานกลาง	4.74	0.45	มากที่สุด
2. สถานศึกษามีบรรยากาศที่สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนด	3.26	0.56	ปานกลาง	4.79	0.38	มากที่สุด
โดยรวม	3.52	0.45	ปานกลาง	4.86	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยรวมอยู่ในระดับปานเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลาง โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และตัวชี้วัดด้านบรรยากาศสนับสนุนตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบทุกด้านโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และตัวชี้วัดด้านบรรยากาศสนับสนุนตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์
ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้าน การสร้างแรงจูงใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
ตัวชี้วัดที่ 1 ความก้าวหน้าในหน้าที่	3.91	0.48	ปานกลาง	4.81	0.37	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ขวัญ กำลังใจ แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอ	3.94	0.35	ปานกลาง	4.77	0.34	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ และ พัฒนาตนเองทางด้านนวัตกรรม	3.67	0.42	ปานกลาง	4.89	0.42	มากที่สุด
3. มีการสร้างแรงจูงใจ และ ให้ผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจที่ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.12	0.67	มาก	4.78	0.36	มากที่สุด
ตัวชี้วัดที่ 2 สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	4.12	0.53	มาก	4.78	0.28	มากที่สุด
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความใส่ใจ และ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคลากร ในองค์กร	4.33	0.34	มาก	4.76	0.32	มากที่สุด
2. มีการส่งเสริมให้มีการสร้างสัมพันธ์ ภาพที่ดี ระหว่างบุคลากรด้วยกันใน องค์กรผ่านกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ	4.16	0.58	มาก	4.68	0.29	มากที่สุด
3. สถานศึกษามีการสร้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อ การการสร้างนวัตกรรม เช่น มีการนำ เทคโนโลยี ICT มาใช้ในการบริหาร จัดการ	3.87	0.66	ปานกลาง	4.89	0.24	มากที่สุด
โดยรวม	4.02	0.51	มาก	4.80	0.33	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดด้านความก้าวหน้าในหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง และตัวชี้วัดด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ตัวชี้วัดด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และตัวชี้วัดด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ตามลำดับ ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบทุกด้านโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ตัวชี้วัดด้านการสภาพแวดล้อมในการทำงาน และตัวชี้วัดด้านการความก้าวหน้าในหน้าที่ ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แล้วนำมาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น Priority Needs Index Modified ($PNI_{modified}$) เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดังนี้

ตาราง 21 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ รายองค์ประกอบ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified} (I-D)/D$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. การมีวิสัยทัศน์	4.79	3.92	0.22	3
2. การทำงานเป็นทีม	4.80	4.03	0.19	5
3. ความกล้าหาญ	4.79	3.67	0.31	2
4. การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม	4.86	3.52	0.38	1
5. การสร้างแรงจูงใจ	4.80	4.02	0.14	4

จากตาราง 21 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ รายองค์ประกอบ
โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม
องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ องค์ประกอบด้านการสร้าง
แรงจูงใจ และ องค์ประกอบด้านด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุรินทร์ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้านการมี วิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย สภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ (I-D)/D)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การสร้างวิสัยทัศน์	4.75	3.82	0.24	1
2. การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์	4.77	3.84	0.24	1
3. การเสริมสร้างพลัง อำนาจ	4.85	4.05	0.20	2
4. การทำตนเป็นต้น แบบอย่างที่ดี	4.79	3.95	0.21	3

จากตาราง 22 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการมี
วิสัยทัศน์ รายตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านการสร้างวิสัยทัศน์
และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา มากที่สุด รองลงมาคือ ตัวชี้วัดด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ และตัวชี้วัดด้าน
การทำตนเป็นต้นแบบอย่างที่ดี ตามลำดับ

ตาราง 23 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการงานเป็นทีม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้านการงานเป็นทีม	ค่าเฉลี่ย สภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified} (I-D)/D$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	4.81	3.77	0.28	1
2. การมีส่วนร่วม	4.72	3.76	0.26	2
3. ความรับผิดชอบ	4.89	4.40	0.11	4
4. ศักยภาพในการสื่อสาร	4.80	4.17	0.15	3

จากตาราง 23 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการงานเป็นทีม รายตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับ ตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วม ตัวชี้วัดด้านศักยภาพในการสื่อสาร และตัวชี้วัดด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ

ตาราง 24 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ	ค่าเฉลี่ย สภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified} (I-D)/D$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ความความกล้าเสี่ยง	4.85	3.17	0.53	1
2. การตัดสินใจ	4.72	4.17	0.13	3
3. การทำสิ่งที่ถูกต้อง	4.81	3.67	0.31	2

จากตาราง 24 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้าน

ความกล้าหาญ รายตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนตัวชี้วัดด้านความความกล้าเสี่ยง ตัวชี้วัดด้านการทำสิ่งที่ถูกต้อง และตัวชี้วัดด้านการตัดสินใจตามลำดับ

ตาราง 25 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย สภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified} (I-D)/D$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. สร้างวัฒนธรรมองค์กร	4.84	3.57	0.36	2
2. บรรยากาศสนับสนุน	4.77	3.46	0.39	1

จากตาราง 25 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมรายตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับ ตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านบรรยากาศสนับสนุน และตัวชี้วัดด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามลำดับ

ตาราง 26 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ รายตัวชี้วัด

องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ	ค่าเฉลี่ย สภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified} (I-D)/D$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ความก้าวหน้าในหน้าที่	4.81	3.91	0.23	1
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.78	4.12	0.16	2

จากตาราง 26 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบด้าน
การสร้างแรงจูงใจรายตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ ตัวชี้วัดด้าน
ความก้าวหน้าในหน้าที่ และตัวชี้วัดด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานตามลำดับ

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.1 ผลการศึกษาวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุรินทร์ ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ไปสร้างแบบสัมภาษณ์
เพื่อใช้ในการออกแบบพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี
ความโดดเด่นในด้านนวัตกรรม และได้มีผลงานทางวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในระดับเขต
พื้นที่การศึกษาเป็นต้นไป และได้นำเสนอผลการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การมีวิสัยทัศน์

จากการสัมภาษณ์ในประเด็น การมีวิสัยทัศน์ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสังเคราะห์ประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ต้องมีการมองการณ์ไกล สามารถสร้างภาพในอนาคต ที่กำหนดเป้าหมาย
ด้านนวัตกรรมของสถานศึกษาได้ชัดเจน ...”

(คนที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...รู้จักมองการณ์ไกล แต่ต้องเข้าใจบริบทในปัจจุบันและอนาคต สามารถ
กำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมกับโรงเรียนปัจจุบัน...”

(คนที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...รู้สร้างวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และวางแผน แนวทางที่จะ
สามารถสร้างนวัตกรรมหรือหนทางการดำเนินการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์กร
ซึ่งต้องเข้าถึงหรือมองเห็นปัญหา เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและ แก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริง
ได้ดีขึ้นและช่วยให้เกิดนวัตกรรมได้ ...”

(คนที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 29 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1. มีการมองการณ์ไกล สามารถกำหนดหรือสร้างภาพในอนาคตที่กำหนดเป้าหมายด้านนวัตกรรมของสถานศึกษาได้ชัดเจน
2. มีการศึกษาเหตุการณ์ปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคตและวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน ถึงความเป็นไป และเข้าใจบริบทในปัจจุบัน อนาคตสามารถวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานศึกษา
3. มีการกำหนดนโยบาย และการวางแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบ และปรับใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

2.1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม

จากการสัมภาษณ์ในประเด็น การทำงานเป็นทีม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสังเคราะห์ประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ต้องมีสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา...”

(คนที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สิ่งสำคัญคือการประสานงาน นอกจากนี้ต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติภารกิจของตนเองตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีการกระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถ...”

(คนที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน บริหารงานโดยเปิดใจ รับฟังความคิดเห็น และให้ยอมรับในข้อเสนอแนะ แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา...”

(คนที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 29 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการทำงาน เป็นทีม มีดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการในการดำเนินงาน ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกันตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ต้องมีสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา
3. กระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ รับรู้และแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน
4. มีการกระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ
5. บริหารงานโดยเปิดใจ รับฟังความคิดเห็น และให้ยอมรับในข้อเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

2.1.3 ด้านความกล้าหาญ

จากการสัมภาษณ์ในประเด็น ความกล้าหาญ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสังเคราะห์ประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ต้องอาศัยทั้งความรู้และด้านเทคนิคการบริหาร รวมถึงประสบการณ์ โดยสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร คิดได้หลายแง่มุมที่สะท้อนถึงมิติต่าง ๆ และตัดสินใจอย่างรอบคอบ ...”

(คนที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...รู้จักแสดงออกในทางที่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ ความกล้าหาญต้องอยู่ในขอบเขตของความถูกต้องและดีงาม...”

(คนที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีการคิดนอกกรอบ อาศัยการคิดที่หลากหลายรูปแบบหลากหลายแง่มุมเลือกรูปแบบใหม่ ๆ ในการปฏิบัติที่เหมาะสม หรือทางที่ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์กร ...”

(คนที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 29 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านความกล้าหาญ มีดังนี้

1. ต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจอย่างรอบคอบพยายามในการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง หรือเป้าหมายขององค์กรตัดสินใจต่าง ๆ และแสดงความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม

2. ความรู้และประสบการณ์ทางการบริหารเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

3. มีการคิดนอกกรอบ คิดให้หลายแง่มุมที่สะท้อนถึงมิติต่าง ๆ เลือกรูปแบบใหม่ ๆ ในการปฏิบัติที่เหมาะสม หรือทางที่ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์กร

4. ในทุก ๆ การดำเนินการที่ต้องใช้ความกล้าหาญและการตัดสินใจต้องคำนึงถึงความถูกต้อง ชอบธรรม อยู่ในขอบเขตของความดีงาม

2.1.4 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม

จากการสัมภาษณ์ในประเด็น การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสังเคราะห์ประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้ครูได้มีโอกาสในการใช้องค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งอาจตั้งประเด็นความท้าทายในการแข่งขัน หรือ การกำหนดเป้าหมายทางนวัตกรรมร่วมกัน จะเห็นแนวคิดที่หลากหลายแสดงออกถึงความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรได้...”

(คนที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การทำให้เกิดนวัตกรรมนั้น องค์กรจะต้องบรรยากาศแห่งนวัตกรรม อาจจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง อาศัยการทำงานของบุคคลกร การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และที่สำคัญคือเทคโนโลยี การบริหารงานจึงเน้นไปที่หลัก 4M ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึง คน (Man) เงิน (Money) วัสดุทรัพยากร (Material) วิธีปฏิบัติงาน (Method)...”

(คนที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...เริ่มต้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ส่งเสริมความรู้ ทักษะความสามารถ รวมถึงและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น...”

(คนที่ 3, วันที่ 29 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม มีดังนี้

1. มีการกำหนดเป้าหมายทางนวัตกรรมร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ครู หน่วยงาน หรือฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ใช้องค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม แลกเปลี่ยนแนวคิด และหาวิธีร่วมกันผ่านประเด็นท้าทาย หรือเวทีการแข่งขันต่าง ๆ
2. มีการสนับสนุนปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม โดยคำนึงใน 4 ด้านหลักคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุทรัพยากร (Material) วิธีปฏิบัติงาน (Method)
3. ส่งเสริมความรู้ และทัศนคติของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่จะช่วยพัฒนาองค์กรทางด้านนวัตกรรม
4. การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมทางนวัตกรรม โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

2.1.5 การสร้างแรงจูงใจ

จากการสัมภาษณ์ในประเด็น การสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสังเคราะห์ประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้บริหารให้กำลังใจ และจัดให้โรงเรียนได้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยสอดแทรกผ่านกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ...”
(คนที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องมีความใส่ใจ และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน การส่งเสริมให้มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี ระหว่างบุคลากรด้วยกัน...”
(คนที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เช่น มีการนำเทคโนโลยี ICT มาใช้ในการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ และพัฒนาตนเองทางด้านนวัตกรรม...”
(คนที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 29 มีนาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจทั้งทางจิตวิทยาและ ให้ผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
2. การส่งเสริมให้มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกันในองค์กรผ่านกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ
3. จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการการรสร้างนวัตกรรม เช่น มีการนำเทคโนโลยี ICT มาใช้ในการบริหารจัดการ
4. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ และ พัฒนาตนเองทางด้านนวัตกรรม

2.2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในระยะที่ 1 ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยได้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและ 3) องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ 4) องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม 5) องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ จากนั้นนำองค์ประกอบดังกล่าวมาศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และ ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาจัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดังนี้

2.2.1 หลักการ ประกอบด้วย เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.2.2 จุดมุ่งหมาย ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.2.3 เนื้อหา ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1. การมีวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลง 2. การทำงานเป็นทีม 3. ความกล้าหาญ 4. การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่ง

นวัตกรรมในองค์กร 5. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรซึ่งได้มาจาก การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระยะที่ 1

2.2.4 สื่อ ประกอบด้วย วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่

1. เอกสารประกอบ 2. ใบงาน 3. เครื่อง คอมพิวเตอร์ 4. เครื่องพิมพ์ 5. แบบประเมิน

2.2.5 วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 5 วิธีได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ

2) การสัมมนา 3) การศึกษาดูงาน 4) การฝึกงาน 5. การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย ซึ่งได้มาจากการศึกษา เอกสาร แนวคิดจากงาน วิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.2.6 การประเมินผล ประกอบด้วย 1) การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา และ

2) ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ดังต่อไปนี้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. หลักการ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรใน องค์กรมีความคิดและแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร เป็นผู้ริเริ่มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ความก้าวหน้า และบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยพฤติกรรมหรือการกระทำ หลาย ๆ อย่างของผู้นำ ทั้งทักษะ คุณลักษณะที่จะหล่อหลอมให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการ บริหารจัดการในยุคศตวรรษที่ 21 หรือยุค 4.0 ที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กร หลีกเลียงไม่ได้ หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีความสามารถย่อมสามารถพาองค์กรก้าวผ่านความไม่แน่นอน ไปได้ โดยยังคงไว้ซึ่งทีมที่เหนียวแน่นและแข็งแกร่ง ดังนั้นการใช้แบบภาวะผู้นำนั้นต้องขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล ผู้นำต้องมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นว่าสถานการณ์ใดควรจะใช้แบบภาวะผู้นำใด หรือควรจะบูรณาการแบบภาวะผู้นำหลายแบบเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหาและการพัฒนาที่ดี (วงศ์พัทธ์ ธิติโชติศักดิ์ และสุมัทนา หาญสุริย์, 2564) ความเป็นผู้นำในสังคมปัจจุบันจึงต้องอาศัย กระบวนการคิดและมีมุมมองที่แตกต่างจากเดิม หรือการหาเส้นทางใหม่อย่างมีวิสัยทัศน์ มองโลกในแง่ดี มีความยืดหยุ่น มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และมีจินตนาการ สามารถผลิต คิดค้น นวัตกรรมได้ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2556) การพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงเป็นสิ่งที่จะละเลยและ

มองข้ามไม่ได้ เรื่องของการพัฒนาที่จะต้องมีปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายที่เหมาะสมในการที่จะพาองค์กรประสบความสำเร็จในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือยุคโลกาภิวัตน์นี้ให้เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการและมีทักษะที่จำเป็นและสามารถนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ในวงการการศึกษานวัตกรรมได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการศึกษาปัจจุบัน เพราะนวัตกรรมช่วยสร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์กรต่าง ๆ ให้สามารถยืนหยัดและบริหารจัดการท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้มีจุดยืนมั่นคงระดับหนึ่งบนเวทีเศรษฐกิจฐานความรู้ ในการจัดการศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูปให้เป็น “การศึกษา 4.0 โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างนวัตกรรมได้มุ่งเน้นการผลิตและพัฒนากำลังคน มีการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ทั้งนี้การพัฒนานวัตกรรมน่าจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์การสร้างจุดยืนให้เข้มแข็งเพิ่มขึ้นได้ในระบบเศรษฐกิจสังคมโลกได้ (อรอนงค์ โรจน์วิวัฒน์บุลย์, 2553) โดยนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร ในองค์กรนั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้นำคือผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดและแนวทางใน การสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้นำหรือผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพราะฉะนั้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งเทคนิคในการบริหารจัดการ ความเป็นผู้นำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำสู่ “นำเชิงนวัตกรรม” ในรูปแบบใหม่เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงและเท่าทันต่อโลกภายนอก ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคต รวมถึงบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นขององค์กรอีกด้วย (อภิรักษ์ บุญผาชื่น, 2022)

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ อยู่ในระดับมากที่สุด และในปัจจุบันยังไม่มีหลักสูตร หรือ การดำเนินการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ให้เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 5 วิธี ได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การสัมมนา 3) การศึกษาดูงาน 4) การฝึกงาน 5) การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย

2. จุดมุ่งหมาย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับความรู้ความสามารถในการสร้างแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา และพัฒนาการศึกษาทั้งด้าน การจัดการเรียนการสอน และด้านการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

3. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ออกเป็น 5 โมดูลดังนี้

Module 1 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. ความหมายของวิสัยทัศน์
2. การสร้างวิสัยทัศน์
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. การเสริมสร้างพลังอำนาจ
5. การทำตนเป็นต้นแบบอย่างที่ดี

Module 2 การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. ความหมายของ
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
3. การมีส่วนร่วม
4. ความรับผิดชอบ
5. ศักยภาพในการสื่อสาร

Module 3 ความกล้าหาญ ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. ความหมายของความกล้าหาญ
2. การยอมรับความกล้าเสี่ยง
3. การตัดสินใจ
4. การทำสิ่งที่ถูกต้อง

Module 4 การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. ความหมายของบรรยากาศแห่งนวัตกรรม
2. สร้างวัฒนธรรมองค์การ
3. บรรยากาศสนับสนุน

Module 5 การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. ความหมายของแรงจูงใจ
2. ความก้าวหน้าในหน้าที่
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. สื่อ

ประกอบด้วย วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ 1. เอกสารประกอบ 2. ใบงาน 3. คอมพิวเตอร์ 4. เครื่องพิมพ์ 5. แบบประเมิน

5. วิธีการพัฒนา

การดำเนินการจะใช้วิธีการพัฒนา และกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อพัฒนาและช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดจากงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ในขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาประกอบด้วย 5 โมดูลหลัก โดยมีรายละเอียดเนื้อหา และวิธีการพัฒนาได้ 5 วิธี ได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การสัมมนา 3) การศึกษาดูงาน 4) การฝึกงาน 5. การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ (70 : 20 : 10) จำนวนทั้งสิ้น 80 ชั่วโมง ดังตาราง 27

พูน ปณ สิโต ชีเว

ตาราง 27 แสดงขั้นตอนการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	สื่อวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้	การประเมินผล
1.ขั้นเตรียมการก่อนการพัฒนา			
1.1 ประชุมนิเทศการใช้โปรแกรมพัฒนา	-	แบบทดสอบก่อนการ พัฒนา	- แบบทดสอบ
1.2 ทำแบบทดสอบก่อนการพัฒนา			- ประเมินตนเอง
2. การดำเนินการพัฒนา			
2.1 จัดสัมมนา และ การประชุมเชิง ปฏิบัติการ ในเนื้อหา 5 โมดูล ดังนี้ Module 1. การมีวิสัยทัศน์ Module 2. การทำงานเป็นทีม Module 3. ความกล้าหาญ Module 4. การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กร นวัตกรรม Module 5. การสร้างแรงจูงใจ	การสัมมนา	1. เอกสาร ประกอบการสัมมนา 2. แบบบันทึก กิจกรรม 3. แบบประเมินการ ฝึกปฏิบัติ	- ประเมินจากแบบ บันทึกกิจกรรม - แบบประเมินการ ฝึกปฏิบัติ
2.2 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านนวัตกรรม การบริหารสถานศึกษา และการพัฒนา การศึกษา	- การศึกษาดู งาน	- แบบบันทึกกิจกรรม - แบบบันทึกกิจกรรม	- ประเมินจากแบบ บันทึกกิจกรรม
2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านนวัตกรรม จาก แหล่งความรู้ทั้งข้อมูลระหว่างบุคคลและ หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	- การเรียนรู้ผ่าน เครือข่าย		
2.4 บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้า รับการพัฒนา	- การฝึกงาน	- แบบบันทึกกิจกรรม	-ประเมินจากแบบ บันทึกกิจกรรม
3. ขั้นสรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา			
3.1 จัดทำรายงานผลการพัฒนา และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้		คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์	แบบทดสอบหลัง การพัฒนา
3.2 ทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา และ แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการ พัฒนา		แบบทดสอบหลังการ พัฒนา	

โดยสามารถสรุปจำนวนชั่วโมงการพัฒนาแต่ละโมดูล ได้ตามตาราง 28 ดังนี้

ตาราง 28 สรุปจำนวนชั่วโมงการพัฒนาของแต่ละวิธีการพัฒนา

เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	รายละเอียดกิจกรรม	จำนวน ชั่วโมง	ชั่วโมงแต่ละ โมดูล
Module 1 การมีวิสัยทัศน์	เรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10 %	การสัมมนา	1	14 ชม.
	เรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น 20 %	- ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางนวัตกรรม (เรียนรู้ผ่านเครือข่าย)	3	
	เรียนรู้จากการปฏิบัติ 70 %	บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง (การฝึกงาน)	10	
Module 2 การทำงานเป็น ทีม	เรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10 %	การประชุมเชิงปฏิบัติการ	1	10 ชม.
	เรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น 20 %	- ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางนวัตกรรม (เรียนรู้ผ่านเครือข่าย)	2	
	เรียนรู้จากการปฏิบัติ 70 %	บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง (การฝึกงาน)	7	
Module3 ความกล้าหาญ	เรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10 %	การประชุมเชิงปฏิบัติการ	2	19 ชม.
	เรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น 20 %	- ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางนวัตกรรม (เรียนรู้ผ่านเครือข่าย)	4	
	เรียนรู้จากการปฏิบัติ 70 %	บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง (การฝึกงาน)	13	

ตาราง 28 (ต่อ)

เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	รายละเอียดกิจกรรม	จำนวน ชั่วโมง	ชั่วโมงแต่ละโมดูล
Module 4 การสร้าง บรรยากาศแห่ง นวัตกรรม	เรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10 %	- การสัมมนา	3	25 ชม.
	เรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น 20 %	- ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางนวัตกรรม (เรียนรู้ผ่านเครือข่าย)	5	
	เรียนรู้จากการปฏิบัติ 70 %	บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง(การฝึกงาน)	17	
Module 5การ สร้างแรงจูงใจ	เรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10 %	-การสัมมนา	1	12 ชม.
	เรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น 20 %	-ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) -แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางนวัตกรรม(เรียนรู้ผ่านเครือข่าย)	2	
	เรียนรู้จากการปฏิบัติ 70 %	บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง (การฝึกงาน)	9	
รวมชั่วโมงการพัฒนาทั้งสิ้น			80 ชั่วโมง	

จากตาราง 28 สามารถสรุปชั่วโมงการพัฒนาทั้งสิ้นจำนวน 80 ชั่วโมง ประกอบด้วย การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ร้อยละ 70 ใช้เวลาในการพัฒนารวม 56 ชั่วโมง การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ร้อยละ 20 ใช้เวลาในการพัฒนารวม 16 ชั่วโมง เรียนรู้ผ่านหลักสูตร ร้อยละ 10 ใช้เวลาในการพัฒนารวม 8 ชั่วโมง

6. การประเมินผล

ประกอบด้วย 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

1. การประเมินก่อนการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการทำแบบทดสอบประเมินตนเอง ก่อนการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ

2. การประเมินระหว่างการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

3. การประเมินหลังการพัฒนา ใช้วิธีการนำเสนอรายงานผลการเรียนรู้จากการเข้ารับการพัฒนากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ขั้นที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาคือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยสามารถสรุปการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ออกเป็นแผนภาพ ดังภาพประกอบ 4 ดังนี้





ตาราง 29 แสดงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ดังตาราง 29

ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1) หลักการ	4.62	0.40	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
2) จุดมุ่งหมาย	4.71	0.36	มากที่สุด	4.75	0.32	มากที่สุด
3) เนื้อหา	4.48	0.48	มาก	4.45	0.40	มาก
4) สื่อ	4.43	0.34	มาก	4.50	0.48	มากที่สุด
5) วิธีการพัฒนา	4.56	0.44	มากที่สุด	4.48	0.46	มาก
6) การประเมินผล	4.52	0.36	มากที่สุด	4.60	0.38	มากที่สุด
โดยรวม	4.55	0.40	มากที่สุด	4.58	0.42	มากที่สุด

จากตาราง 29 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม เห็นว่า ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านจุดมุ่งหมาย ด้านหลักการ ด้านวิธีการพัฒนา ด้านการประเมินผล ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านเนื้อหา และด้านสื่อ ตามลำดับ ส่วนความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านจุดมุ่งหมาย ด้านหลักการ ด้านการดำเนินการประเมินผล และด้านสื่อ ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านวิธีการพัฒนา และด้านเนื้อหา ตามลำดับ

ตาราง 31 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

องค์ประกอบของโปรแกรม	ข้อเสนอแนะ	ผลการแก้ไข
1) หลักการ	เหมาะสม	-
2) จุดมุ่งหมาย	เหมาะสม	-
3) เนื้อหา	1. ควรเพิ่มกิจกรรมชั้นนำก่อนการพัฒนา เพื่อเป็นการละลายพฤติกรรม กระตุ้นให้ผู้บริหาร สถานศึกษาเกิดความสนใจ และสร้างความพร้อมก่อนการพัฒนา 2. ควรเพิ่มรายละเอียดเนื้อหาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย พร้อมทั้ง อ้างอิงแหล่งที่มา ให้ครบถ้วน	- ออกแบบโปรแกรมโดยมีการมีขั้นตอนเตรียมการก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีการปฐมนิเทศการใช้โปรแกรมพัฒนา และทำแบบทดสอบก่อนการพัฒนา - จัดทำเนื้อหาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย และตรงตามโมดูลการพัฒนาทั้ง 5 โมดูล
4) สื่อ	เหมาะสม	-
5) วิธีการพัฒนา	- ควรมีกิจกรรมการปฏิบัติ เชิง Active Learnings เพื่อกระตุ้นความสนใจ และช่วยพัฒนาผู้เข้าอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	สอดแทรกกิจกรรม Active Learnings ในวิธีการพัฒนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ให้มีกิจกรรมได้ลงมือปฏิบัติ ในโมดูลการทำงานเป็นทีม และ โมดูลความกล้าหาญให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินปฏิบัติ แสดงออก และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน
6) การประเมินผล	- ควรมีการประเมินทั้งก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา เพื่อวัดผลที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน	-เพิ่มการประเมินทั้งก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาให้ครบถ้วน

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัยอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอนดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

สรุปผล

สรุปผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปรากฏผลดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและ

องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับ
มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน
โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ รองลงมาคือ องค์ประกอบ
ด้านการสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม
ตามลำดับ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่
องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ องค์ประกอบ
ด้านการมีวิสัยทัศน์ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ และ องค์ประกอบด้านการทำงาน
เป็นทีม ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 6 ส่วน
ได้แก่ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหา 4) สื่อ 5) วิธีการพัฒนา
6) การประเมินผล และขอขยายเนื้อหา แบ่งออก 5 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์
Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม Module 3 ด้านความกล้าหาญ Module 4 ด้านการสร้าง
บรรยากาศแห่งนวัตกรรม และ Module 5 ด้านการสร้างแรงจูงใจ และผลการประเมิน
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า มีความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีข้อค้นพบที่น่าสนใจ
เห็นควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวม
อยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม

รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีรูปแบบการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยการร่วมมือในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ดังเช่น รูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน ความร่วมมือทั้งทางด้านวิชาการและผ่านกิจกรรมโครงการสานสัมพันธ์ รุ้รักสามัคคี ประจำปีที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จัดขึ้น ประกอบกับการส่งเสริมให้แต่ละสถานศึกษาปฏิบัติงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกันตามวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุเป้าหมายทางด้านนวัตกรรม โดยมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกำหนดเป้าหมายร่วมกันทางด้านนวัตกรรมของสถานศึกษาและส่งเสริม กระตุ้น ให้ครูบุคลากรได้พัฒนา ออกแบบ และดำเนินการร่วมกัน ผ่านเวทีการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น การจัดงานเสนอผลงานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นต้น เป็นการทำงานร่วมกันของทุก ๆ ฝ่าย ซึ่งถือเป็นข้อดีของการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับ มัลลิกา วิชชุรังอิครัต (2553) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมเป็นการสนับสนุนช่วยเหลือกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีการประสานงานอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ อันจะส่งผลให้องค์การเป็นองค์การนวัตกรรมหรือสถานศึกษานวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ แต่ก็มีบางส่วนที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านความกล้าหาญ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม ซึ่งผลการศึกษาข้างต้นพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ เนาวรัตน์ เยาวนาถ (2562) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีมการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ นพรัตน์ มูลศรีแก้ว (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ และองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ เนื่องจากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ได้พัฒนาตนเอง หรือรับการพัฒนาจากองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้งในองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความกล้าหาญ การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ และการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาและหน่วยงาน รวมถึงนักเรียน และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง หากผู้นำมีคุณลักษณะขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถในการเข้าถึงปัญหา หรือโอกาส สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรม สอดคล้องกับ Vlok (2012) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์การในแอฟริกาใต้จากการประชุมนานาชาติ เรื่อง ความเป็นผู้นำเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม พบว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร และบุคคล ผู้นำที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมจะต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะส่งผลให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือสิ่งประดิษฐ์และการยอมรับ และส่งผลต่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพได้ จากความเห็นของผลการศึกษาในสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดจึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีระศักดิ์ นามวงษ์ (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุก องค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภิญญา กิจเกตุวิเศษกุล (2562) ได้ศึกษา เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการศึกษาในด้านลำดับความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม องค์ประกอบด้านความกล้าหาญ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ และ องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ในด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีการสนับสนุนการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในระบบงานขององค์กรที่พึงประสงค์และสถานศึกษามีบรรยากาศที่สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนด แต่ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นในด้านการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมทางนวัตกรรม เพราะจากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีระดับความต้องการจำเป็นให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศ รวมถึงพฤติกรรมอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างในองค์กร ส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรโดยรวมซึ่ง มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในองค์กร (Fox and others, 1973) สอดคล้องกับภารดี อนันต์นาวิ (2551) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศที่พึงประสงค์ย่อมส่งผลที่ดีต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กรและจะเป็นการสนับสนุนการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนในด้านความกล้าหาญผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์มีการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด การคิดนอกกรอบ คิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบ หลากหลายแง่มุม กล้าเสี่ยง รวมทั้งเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากบุคลากรทุกคนที่จะสามารถในการเลือกรูปแบบใหม่ ๆ ในการปฏิบัติที่เหมาะสม แต่เนื่องจากความเสี่ยงต่าง ๆ อยู่ภายใต้สถานะที่ไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งอาจประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวเท่ากัน (วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์, 2558) ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในด้านของความกล้าหาญ เพราะจากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้รับการพัฒนาด้านความกล้าหาญให้มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของอรพิน อิมรัตน์ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความต้องการ

จำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยง การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง และการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 6 ส่วน ได้แก่ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหา 4) สื่อ 5) วิธีการพัฒนา 6) การประเมินผล และขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออก 5 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านการทำงานเป็นทีม Module 3 ด้านความกล้าหาญ Module 4 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์การ และ Module 5 ด้านการสร้างแรงจูงใจ และผลการประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า มีความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยการจัดโครงสร้างโปรแกรมที่ประกอบไปด้วย กิจกรรมต่าง ๆ นั้น สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการสร้างแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่จะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าให้แก่สถานศึกษา ทั้งด้านการจัดการเรียน การสอน และด้านการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไปและมีระยะเวลาการที่เหมาะสม ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องอาศัยการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ทั้งการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาดูงาน การฝึกงาน และการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็น หลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องควบคู่กันระหว่างการพัฒนาตนเองและการได้รับการพัฒนาอบรม โปรแกรม หรือหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับซึ่งสอดคล้องกับ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็น สำหรับการจัดการศึกษาและมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนพรัตน์ มูลศรีแก้ว (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ ทั้งหมด 6 ด้าน คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของ

โปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหากิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม
5) กระบวนการพัฒนาของโปรแกรม และ 6) การประเมินผล

ข้อเสนอแนะ

1. ในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม ความกล้าหาญ การมีวิสัยทัศน์ เป็นสามปัจจัยแรกที่มีความสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาในการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักหรือให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมให้มากขึ้น โดยการส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา และจัดสรรให้มีความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

1.2 ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เช่น มีสื่อ เทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารจัดการ และมอบหมายนโยบายให้มีทำงาน และปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม ผู้บริหารและครูควรเปิดใจและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.3 ระยะเวลาในการพัฒนาตามโปรแกรม สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมตามบริบท โดยอาจเพิ่มระยะเวลา หรืออาจเพิ่มเนื้อหาของการอบรมแต่ละโมดูลย่อมสามารถทำได้

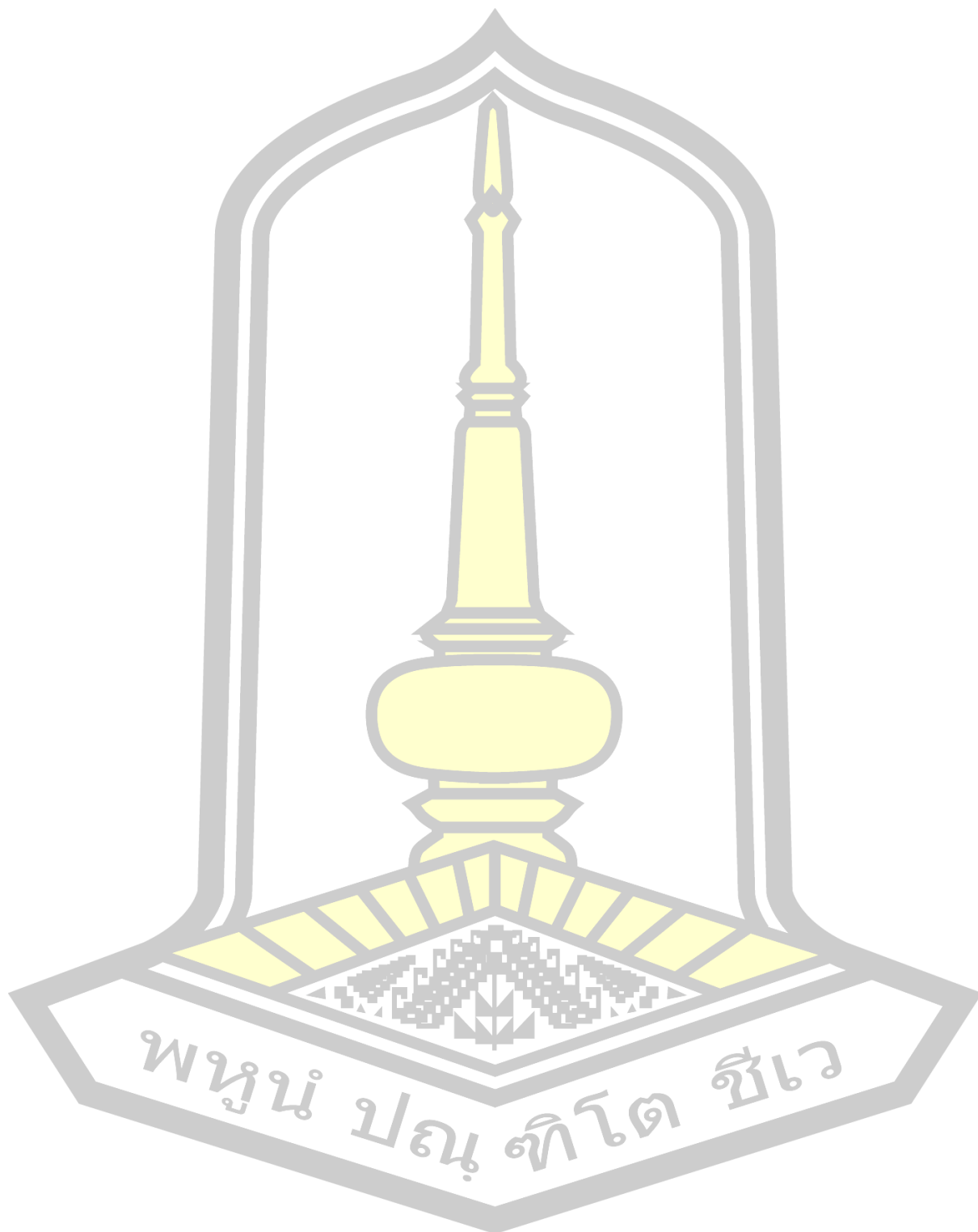
1.4 สามารถถอดเทรกกิจกรรม ที่เป็นจุดเด่น ที่เป็นจุดเน้นของสถานศึกษาไปบูรณาการ

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอื่น เช่น ระดับประถมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา หรือระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

2.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในประเด็นองค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มเติมที่มีความสำคัญ และมีส่วนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และออกแบบโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำในรูปแบบที่หลากหลายยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนก จันทรา. (2561). การรู้เรื่องภูมิศาสตร์ Geo-literacy: Learning for our planet
ถอดบทเรียนประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ภูมิศาสตร์ในชั้นเรียนที่เสริมสร้างการรู้เรื่อง
ภูมิศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กนกวรรณ ศรีนรินทร์. (2555). การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน รายวิชาสังคม
ศึกษา ส 21101 หน่วยการเรียนรู้เรื่อง เศรษฐกิจพอเพียงกับการผลิตสินค้าและบริการ
ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
หลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กรมที่ดิน. (2556). การศึกษาดูงาน. กรุงเทพฯ : กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย.
- กรมวิชาการ. (2542). การประกันคุณภาพของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. กรุงเทพฯ :
กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560
-2564). กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กุลชลี จงเจริญ. (2561). ประมวลสาระชุดวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
หน่วยที่ 11-15. นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กุลชลี จงเจริญ. (2562). หน่วยที่ 12 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงไกร กาญจนะโกคิน. (2555). Event Marketing. กรุงเทพฯ : กรุงเทพฯธุรกิจ.
- โกสินทร์ รังสิยาพันธ์. (2545). ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครู. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมศาสนา.
- จรัสพงศ์ คลังกรม. (2560). แนวทางเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนในเรื่องโมเดล ไทยแลนด์
4.0. วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, 1(4), 44-47.
- จิตติมา วรรณศรี. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- จิระศักดิ์ นามวงษ์. (2563). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิราภา ประพันธ์พัฒน์. (2560). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชลธิชา สว่างเนตร. (2542). *การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กร ภายในองค์กรและขวัญในการทำงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ ของบริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2560). *ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและแนวทางการนำมาใช้ในสถานศึกษา*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.*, 10(1), 34-41.
- ฐิตินันท์ นันทะศรี. (2563). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ณัฐนันท์ คนุทิกษ์. (2543). *ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- ทรงวุฒิ ทาระสา. (2549). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ทองอินทร์ ปัญญาณ. (2556). *แนวทางพัฒนาการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ทิสนา แคมมณี. (2545). *ศาสตร์การสอน*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิตนา แคมมณี. (2548). *รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.

ดำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบหลักสูตรและพัฒนา*. กรุงเทพฯ : ธนรัช

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นพรัตน์ มูลศรีแก้ว. (2563). การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารชุมชนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ*

นครราชสีมา, 15(1), 195.

นิคม ผัดแสน. (2540). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาต่อการพัฒนา*

การศึกษาของกลุ่มโรงเรียนอนุตรศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเชียงดาว

จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและ

สถิติทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นิตยา สง่างษ์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างการเสริมสร้าง*

พลังอำนาจด้านจิตใจ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการกับ

ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม.

วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2550). *จิตวิทยาการประชุม อบรม สัมมนา*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัย

ทักษิณ.

เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2550). *การจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

เนาวรัตน์ เยาวนาถ. (2562). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา*

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2. การศึกษาค้นคว้าอิสระ

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.

บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2553). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กทม. :

ประสานการพิมพ์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- บุญนดา มัยเผือก. (2544). การศึกษาการส่งเสริมวินัยให้กับเด็กวัยอนุบาลของผู้ปกครองในชุมชน
เกษตรกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจมาศ หาญกล้า. (2555). วิสัยทัศน์และผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม
สำหรับผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เบญจวรรณ แจ่มจรรยา. (2558). ปัจจัยบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กรกระบวนการในการ
สื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท
เอกสารในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพฯ.
- ประมะ สตะเวทิน. (2546). หลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- ประคัลภ์ ปันทพลึงกูร. (2555). การทำให้พนักงานเกิดความรักในงาน. [ออนไลน์]. ได้จาก :
<https://prakal.com>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 พฤษภาคม 2565].
- ประทีป อินแสง. (2541). ภูมิปัญญาท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ประโมทย์ นันนิล. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารหลักสูตรและ
การปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปริญ พิมพ์กลัด. (2557). ปัจจัยของนวัตกรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อผล
การดำเนินงานของสถาบันการเงินผู้ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์. วิทยานิพนธ์
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยี ราชภัฏวชิรเวศน์.
- ปริญญ มีสุข. (2552). ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการวิจัยทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัญญา จันรอด. (2548). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ปานทิพย์ บุญยะสุด. (2540). *ทัศนะของนักสังคมสงเคราะห์ต่อความก้าวหน้าทางอาชีพสังคมสงเคราะห์ ศึกษาเฉพาะกรณีนักสังคมสงเคราะห์สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปาริฉัตร พรสุวรรณ. (2562). *การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น.
- บุญญพัฒน์ สิงห์จารย์. (2564). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*. *วารสารวารสารบัณฑิตวิทยาลัยพิษณุพนธ์ อุบลราชธานี*, 16(2), 57-73
- พชรวิทย์ จันทรศิริศิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พนัส หันนาคินทร์. (2548). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- พยัต จุฑิรงค์. (2555). *การจัดการนวัตกรรมจากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรรรัตน์ แสงหาญ. (2551). Commitment VS Engagement. *สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*, 9, 103.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี : อิงค์บียอนด์ บุ๊คส์.
- พีรณัย จตุรัส. (2561). *การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พูลสุข สังข์รุ่ง. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : บี เคอินเตอร์ ปรีนท์.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ เนียมนาค. (2554). *การพัฒนารูปแบบการสอนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมด้านความมีวินัยในตนเอง สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ*. *ลักทอง : วารสารมนุษยศาสตร์และสังคม (สทมส.)*, 17(2), 85-100.

ภัทรานิษฐ์ สรเสริมสมบัติ และคณะ. (2560). ปัจจัยด้านจิตวิทยาที่ส่งผลต่อการเริ่มต้นธุรกิจของผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย, 12(2), 17-41.

ภาควิชาวิจัยและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2553). พื้นฐานการวิจัยการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 6. กาฬสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.

ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : มนตรี, มิเกล กาไรซาบาล.

มนตรี รัตนศรี. (2561). โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2550). รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

มัลลิกา วิชุกรองครัต. (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

มิ่งขวัญ สันต์ถาวร. (2546). การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

เมตต์ มัตต์การุณจิต. (2533). การจัดการศึกษา : โดยชุมชน เพื่อชุมชน และสังคมไทย. กรุงเทพฯ : ไทยร่มเกล้า.

มยุธร โพธิ์ทอง. (2546). ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

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

รติกรณ์ จงวิศาล. (2554). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รวมพร คงกำเนิด. (2543). การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านสุขภาพ. นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.

รศนา อัชชะกสิ . (2539). *กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารรัฐสภาพแวดล้อมในการทำงาน*

ความเหนียวแน่นทางจิตใจและสุขภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเลนซ์.

วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525*. กรุงเทพฯ :

อักษรเจริญทัศน์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ :

นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด.

วรลักษณ์ ไชยทัต. (2544). *การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในสถาบันส่งเสริมการเรียนรู้*

เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. เชียงใหม่ : เชียงใหม่ บี. เอส. การพิมพ์.

วัฒน์ แก้วสังข์ทอง. (2536). *ชีวิตกับการเรียนรู้*. *วารสารการศึกษาแห่งชาติ*, 27(4), 52-54.

วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์. (2558). *คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนิน*

ธุรกิจ ของผู้ประกอบการร้านค้า ในตลาดน้ำคอนหวาย จังหวัดนครปฐม. *วารสาร Veridian*

ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลป มหาวิทยาลัยศิลปากร, 8(2),

967-988.

วัลลภ สุวรรณอาภา. (2551). *ทำในสิ่งที่ถูกต้อง มากกว่าถูกใจ*. [ออนไลน์]. ได้จาก :

<https://www.gotoknow.org/posts/174885>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2565].

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : โฟร์เพช.

วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ : บริษัทที่ธนวัชการพิมพ์ จำกัด.

วิเชียร วิทยอุดม. (2551). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธนวัชการพิมพ์ จำกัด.

วิเชียร วิทยอุดม. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ธนวัชการพิมพ์.

วิทยาธร ท่อแก้ว. (2549). *การบริหารเวลา*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

เพียร์สันเอดิเคชันอินโดไชน่า.

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2552). *องค์กรแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่*.

วารสารนักบริหาร, 30(2), 60-63.

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). *“องค์กรแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่*.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ศิริอนันต์ จูฑะเตมีย์. (2529). ความเครียดหรือสนุกกับงาน. *พยาบาลสาร*, 13, 53–55.

ศุภิญญา กิจเกตุวิเศษกุล. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). *กรณีศึกษา : ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :

เรตเพิร์นครี เอชั่น.

สมคิด แก้วสนธิ และสุนันท์ ปัทมาคม. (2545). *ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน*. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,

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

สมจิตร เกิดปรำงค์ และนุตประวีณ์ เลิศกาญจน์วัติ. (2545). *การสัมมนา*. กรุงเทพฯ :

ส่งเสริมวิชาการ.

สัญญา เคนาภูมิ. (2551). *ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนใน 4 จังหวัดชายแดนลุ่มน้ำโขง*.

วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ:*

ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ. นนทบุรี :

บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). *ทิศทางแผนพัฒนา*

เศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560-2564). นนทบุรี : สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *ครุภูมิปัญญาไทยรุ่นที่ 1 ภาคเหนือ*. กรุงเทพฯ :

คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. กรุงเทพฯ :

บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

- สุคนธ์ เจียรกลาง. (2535). *ความสัมพันธ์ระหว่างการอบรมเลี้ยงดูกับความมีวินัยในตนเอง ด้านความรับผิดชอบของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนรัฐบาลในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุทธนู ศรีไสย์. (2544). *หลักการจัดสัมมนาการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา เลาหนันท์. (2540). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คส์โดร์.
- สุภัค ไหวหากิจ. (2543). *เปรียบเทียบการรับรู้วินัยในตนเองของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดกิจกรรม การเล่นนิทานคติธรรมและการเล่นเกมแบบร่วมมือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเมธ งามนก. (2550). *การสร้างทีมงาน*. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 19, 32.
- สุรกิจ สุวรรณเกษม. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสารคาม
- สุวิมล ติรกันนท์. (2548). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2538). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา ใน ประมวลสารชุดวิชา ประสภารณวิชาซีพีบัณฑิตบริหารการศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : ตะเกียง.
- หรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียน เพื่อส่งเสริมจริยธรรม ในการทำงานของนิสิต นักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษา สังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม Innovative Leadership*. [ออนไลน์]. ได้จาก www.truelookpanya.com/knowledge/content/. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 10 กุมภาพันธ์].

- อรพรรณ หันแกลง. (2563). *การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อรพิน อิมรัตน์. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัจฉรา ชุนณวงค์. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อาชัญญา รัตนอุบล. (2540). *กระบวนการฝึกอบรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : บริษัทประชาชน จำกัด
- อาชัญญา รัตนอุบล. (2547). *การสอนแบบเน้นวิจัยโดยใช้สัญญาแห่งการเรียนรู้. ใน การเรียนการสอนที่มีการวิจัยเป็นฐาน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Adair, J.E. (1996). *Effective innovation: How to stay ahead of the competition*. London : PanBooks.
- Adjei, D. (2013). Innovation Leadership Management. *International Journal of ICT and Management*, 1, 103-106.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence: Relatedness and growth, human needs in organizational setting*. New York : Free Press.
- Ariyani, D., Suyatno, and Zuhary, M. (2020). Principal's entrepreneurial leadership in developing entrepreneurship at 4 Magelang high school. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 1446-1452.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: a Guide to People Management*. London : Kogan Page.
- Arnstein, S.R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216-224.

- Asiedu, M.A. and others. (2020). Factors influencing innovation performance in higher education institutions. *TLO*, 7, 365-378.
- Avolio, B.J. (2011). *Full range leadership development*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif. : SAGE Publications.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Barbuto, J.E.Jr. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barnard, C.I. (1972). *The Functions of the Executives*. Boston : Harvard University Press.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). "Introduction : Elements of Program Development," *Development Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Bass, B.M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Basu, R. and Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York : Harper and Row
- Berkley, G.E. (1975). *The Craft of Public Administration*. Boston : Allyn and Bacon.
- Berson, Y. and Avolio, B.J. (2004). Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 625-646.
- Braun, J.B. (1991). An analysis of principal leadership vision and its relationship to school Climate. *Dissertation Abstracts International*, 52(04), 1139-A.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. (1980). *Organization theory and management : A macro approach*. New York : John Wiley & Sons.

- Caffarella, R. (2002). *Planning Programs for Adult Learners*. 2nd ed. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Carmeli, A., Gelbard, R. and Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 339-349.
- Charles, J. (2013). *Framework for High Performance*. [online]. Available from : <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-for-high-performance.html>. [accessed 14 March 2022].
- Cohen, J.M. and Uphoff, N.T. (1981). *Rural Development Participation : Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation*. Ithaca, NY : Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University.
- Dansereau, F.J., Graen, G. and Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- De Jong, J.P.J. and Den Hartog, D. (2007). *Individual Innovation: The connection between Leadership and Employee Innovative Work Behavior*. [online]. Available from : <http://ideas.repec.org/p/eim/papers/r200604.html>. [accessed 15 June 2022].
- Delahaye, B.L. (2005). *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management*. 2nd ed. Qld : John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- DeSimone, R.L. and Werner, J.M. (2012). *Human Resource Development*. South-Western : Cengage Learning.
- 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.
- DuBrin, A.J. (2004). *Leadership : research findings, practice and skills*. New Jersey : Houghton Mifflin Company.
- DuBrin, A.J. (2010). Creativity, innovation, and leadership. In *Principles of Leadership*. Canada : South-Western.

- Dyer, E.A. and others. (2012). *Mobile applications and internet-based approaches for supporting nonprofessional caregivers : A systematic review*. Washington (DC) : Department of Veterans Affairs.
- 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.
- Edwards, H.H. 2013. Potential impacts of climate change on warmwater megafauna: the Florida manatee example (*Trichechus manatus latirostris*). *Climatic Change*, 121(4), 727-738.
- Ellis, N.E. and Joslin, A.N. (1990). *Shared Governance and Responsibility: The Keys to Leaderships, Commitment and Vision in School Reform*. U.S.A : Department Design and Management School of Education.
- Everard, B. and Morris, G. (1990). *Effective school management*. 2nd ed. London : Hollen Street Press.
- Everard, B. and Morris, G. (1990). *Effective school management*. 2nd ed. London : Hollen Street Press.
- Flippo, E.B. (1966). *Management a Behavioral Approach*. Boston, Mass : Allyn and Bacon.
- Forehand, G. and Gilmer, V.H. (1964). *Environmental variation and studies of organizational behavior*. New York : Psychological Bulletin.
- Fox, R.S. and other. (1973). *School climate improvement : A challenge to the school administrator*. Colorado : Phi Delta Kappa.
- George, J. (2012). Innovation for inclusive growth : Towards a theoretical framework a Agenda. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661-683.
- Gibson, C.H. (1993). *A study of empowerment in mothers of chronically ill children*. Michigan : Boston College.
- Gibson, G.H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16(3), 354-361.
- Gibson, J.L. and others. (1982). *Organization Behavior Structure Process*. 3rd ed. Texas : Business Publication, Inc.

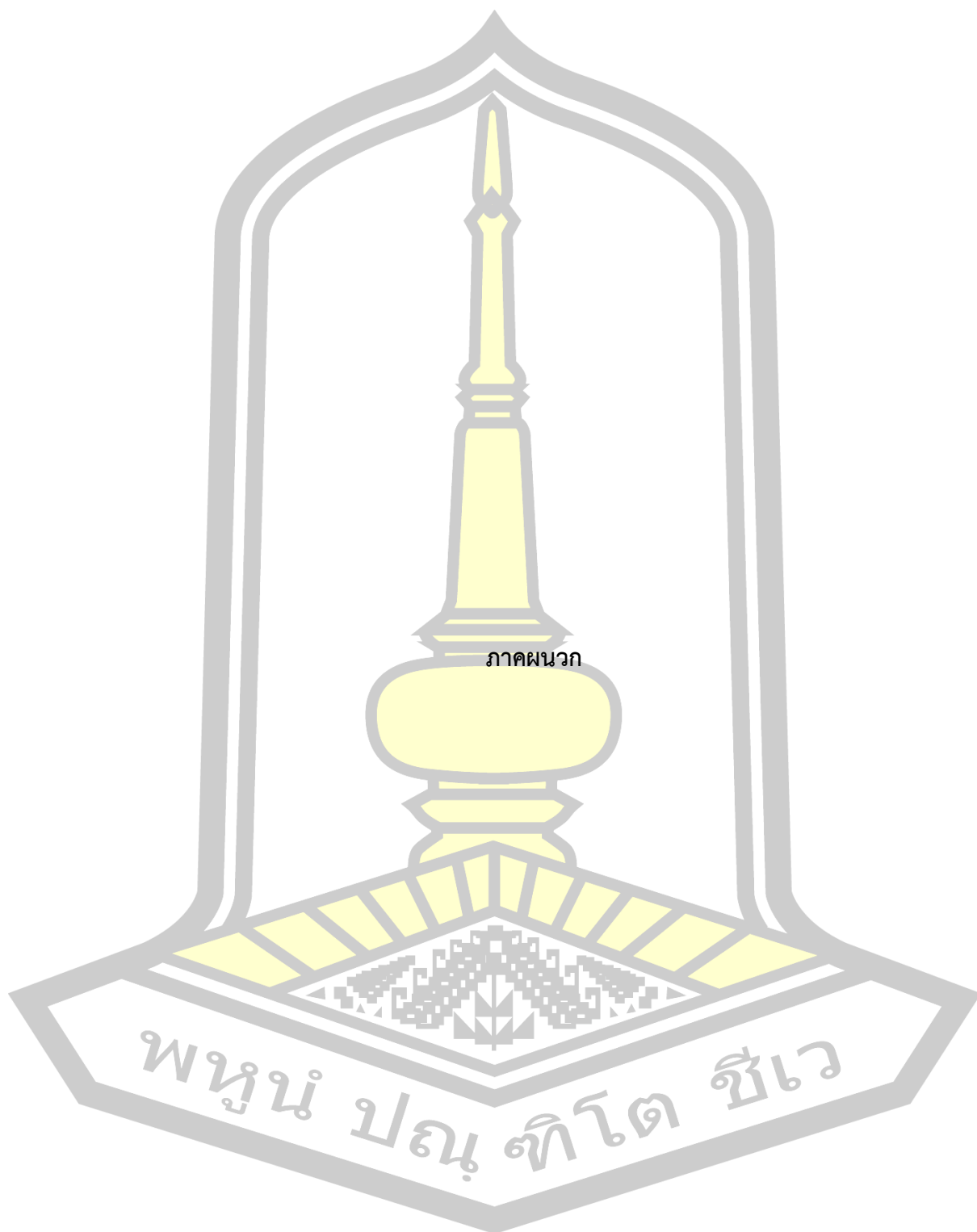
- Gliddon, D.G. (2006). *Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique*. Ph.D. Thesis, The Pennsylvania State University.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Halpin, A.W. (1966). *The leadership behavior of school superintendents: The School Community Development Study*. California : Wordsworth Publishing Company.
- Hartog, D.N.D., Muijen, J.J. and Koopman. V. (1997). Transactional vs Transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hassan, N.F. (2015). *Fleiss's Kappa: Assessing the Concept of Technology Enabled Active Learning (TEAL)*. Ph.D. Thesis, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Hassan, N.F. (2015). Implementation of Innovation to Improving Leadership Skill of TVET Student. *Journal of Education and Practice*, 6(1), 85-87.
- Hatch, T. (2009). *The Outside-Inside Connection :Educational Leadership*. New York : McGraw-Hill.
- Hender, J. (2003). *Innovation leadership: Roles and key imperative*. New York : Grist Ltd.
- Herzberg, F. and others. (1959). *The Motivation to work*. New York : John Wiley and Sons.
- Higgins, J.M. (1995). *Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ-Its. Innovation Quotient*. New York : New Management Publishing.
- Horth, D. (2014). *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. Greensborough, NC : Center for Creative Leadership
- Horth, D. and Buchner, D. (2014). *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results*. San Diego : The Center for Creative Leadership.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. Sanfrancisco : Jossey-Bass Publishers.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.

- House, R.J., Filley, A.C. and Gujarati, D.N. (1971). Leadership style, hierarchical influence, and the satisfaction of subordinate role expectations: A test of Likert's influence proposition. *Journal of Applied Psychology*, 55(5), 422–432.
- Imaginationcomau. (2016). *8 reasons why innovation is important to businesses today*. [online]. Available from : <http://www.imagination.com>. [accessed 29 April 2022].
- Jennings, G. (2013). Interviews as embodied interaction: Confessions from a practitioner-researcher of martial arts. *Qualitative Methods in Psychology Bulletin*, 16, 16-24.
- Johnson, D.W. and Johnson, F.P. (2003). *Joining Together : Group Theory and Group Skills*. 7th ed. New York : Pearson Education.
- Jones, E. (1949). *Hamlet and Oedipus*. New York : Hogarth Press.
- Jones, J.E. and William, L.B. (1988). *Empowerment :The challenge and The promise*. King of Prussia, PA : Organization Design and Development.
- 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.
- Kapur, S. (2007). *How a Visionary Leader is made*. [online]. Available from : <http://rediff/money/2007/jul/03leader.htm>. [accessed 16 June 2022].
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN. : ASTD Press.
- Leonard, S.H. (2008). *Measuring Cognitive and Psychological Engagement in Middle School Students*. Ed.D. Thesis, The University of South Dakota.
- Loader, A. (2016). *Why should you show innovative leadership?*. [online]. Available from : <https://blog.castle.co/innovative-leadership>. [accessed 16 June 2022].
- Locke, E.A. and others. (1991). *The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully*. New York : Lexington Books.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. New York : Oxford University Press.

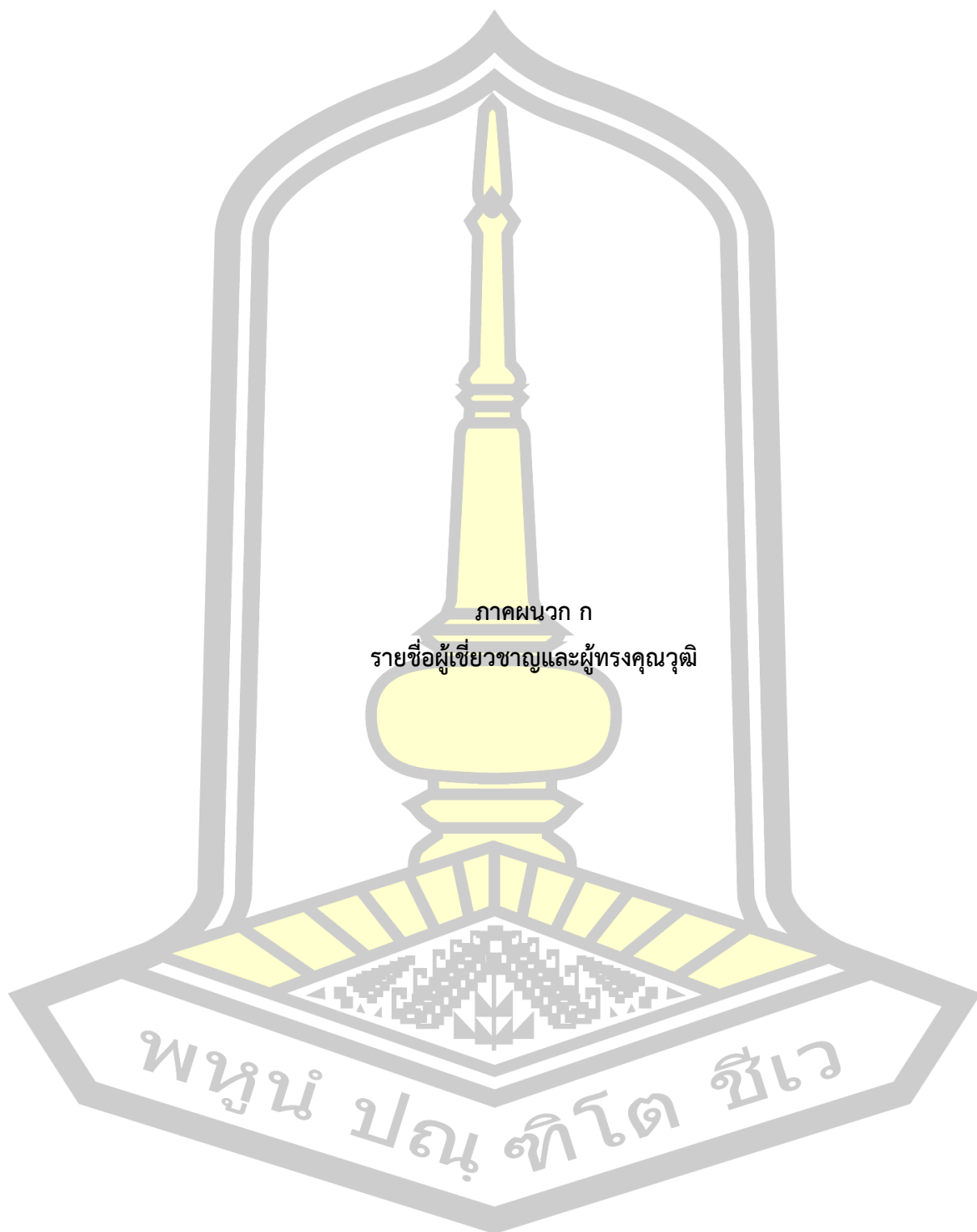
- Marquardt, M.J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York : Harper & Row.
- McClelland, D.C. (1975). *The achieving society*. New York : Van Nostrand.
- McClelland, J.L. (1979). On the time relations of mental processes: An examination of systems of processes in cascade. *Psychological Review*, 86(4), 287–330.
- Middlewood, G. and Debenham, A. (2010). *43 Team-Building Activities for Key Stage 1*. United Kingdom State : Brilliant Publications.
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organization*. 4th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Moos, R.H. (1986). *The human context environmental determinants of behavior*. New York : Wiley & Sons.
- Mumford, M.D. and Gustafson, S.B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychology Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Nahavandi, A. (2009). *The art and science of leadership*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership : Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership*. 4th ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- O'Toole, J. (1971). *Chairman : Work in American*. Massachusetts : The MTT Press.
- Patel, N. (2012). Evolutionary crossroads in developmental biology. *Development*, 139(11), 2637-2638.
- Perera, V. (2016). *Innovative leadership*. [online]. Available from :<http://www.themalaymailonline.com/features/article/innovative-leadership>. [accessed 17 July 2022].
- Pfiffner, J.M. and Presthus, R.V. (1960). *Public Administration*. 4th ed. New York : The Ronald Press Company.
- Porter-O'Grady, T. and Malloch, K. (2010). *Innovation Leadership: Creating the Landscape of Healthcare*. Sudbury, MA : Jones & Bartlett Learning.
- Putti, J.M. (1987). *Management : A Function Approach*. Singapore : McGraw-Hill.

- Rainer, H. (2009). A Multivariate Analysis of the Characteristics of Rapid Growth Firms, Their Leaders, and Their Market. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(4), 429-454.
- Rappaport, J. (1984). Studies in Empowerment : Introduction to the Issue. *Prevention in Human Services*, 3, 1-7.
- Rogers, T.B. (2000). *The Psychological Testing Enterprise*. New York : Brooks/Cole Pub Co.
- Sashkin, M. (1988). Visionary leadership. In J. Conger, R. Kanungo & Associates. *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Cultural and Leadership*. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Sen, A. and Eren, E. (2012). Innovative Leadership for the twenty-first Century. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 41, 1-14.
- Sharma, P. (2008). *Cosmetic Formulation Manufacture and Quality Control*. 4th ed. Delhi : Vandanna Publication.
- Sheive, L. and Schoenheit, M. (1987). Vision and the work life of educational leaders. *In Leadership: Examining the elusive* (pp. 16-29). Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Silberman, I. (2005). Religion as a Meaning System: Implications for the New Millennium. *Journal of Social Issues*, 61, 641-663.
- Styles, M.H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco : Jossey-Bass.
- 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 2022].
- Thammachot, R. (2015). Nawattakam kap kanbo riha n sapphaya ko n manut [Innovation and human resource management]. *Public and Private Management Innovation Journal*, 3(1), 71-84.

- Ubaidillah, M. (2018). Innovation leadership in improving the quality of education. *International journal of mechanical engineering and technology*, 9(7), 1288-1299.
- United Nation Organization. (1981). *United Nation Department of International Economic and Social Affair. Popular Participation as a Strategy for Promoting Community Level Action and Nation Development*. New York : United Nation.
- Van de Ven, A.H. and Chu, Y. (1989). A psychometric assessment of the Minnesota Innovation Survey. In A. Van de Ven, H. Angle, & M.S. Poole (eds.), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York : Harper & Row.
- Vlok, A. (2012). A Leadership Competency Profile for Innovation Leaders in a Science-Based Research and Innovation Organization in South Africa. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 41, 209-226.
- Voyer, D. (2011). Sex differences in dichotic listening. *Brain and Cognition*, 76(2), 245–255.
- Weberg, D. (2013). *Innovation leadership behaviors: Starting the complexity journey*. Burlington, NJ : Jones & Bartlett Learning.
- Weiss, D.S. and Legrand, C. (2011). *Innovative Intelligence: The Art and Practice of Leading Sustainable Innovation in Your Organization*. Ontario : Friesens.
- Werner, J.M. and DeSimone, R.L. (2010). *Human Resource Development*. Mason, OH : South-Western Cengage Learning.
- Wiegold, P. (2011). Introduce creative leadership skills. *Strategic HR Review*, 10(1), 45-46
- William, E. (1976). *Participation Management: Concept Theory and Implementation*. Atlanta : Georgia State University.
- Wolfe, R.A. (1994). Organizational innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
- Woodcock, M. (1989). *Team development manual*. Great Britain : Gower Publishing.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

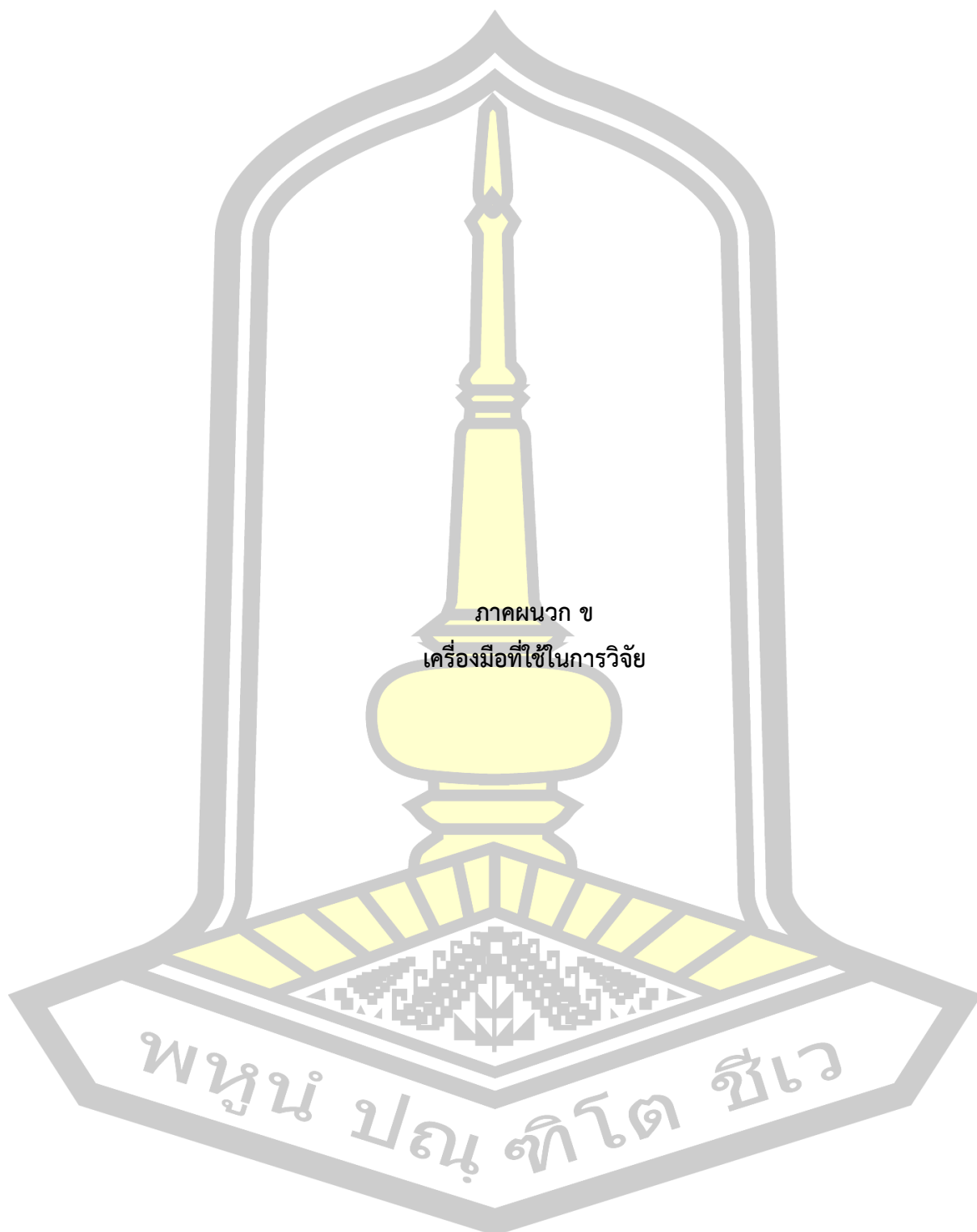
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

พูน ปณ ภิโต ชีเว

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันโปรแกรมและประเมินโปรแกรม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขจรศักดิ์ สงวนสัตย์ ประธานกลุ่มวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ
และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
2. ดร.จักรพงษ์ วารี ประธานสาขาวิชาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
3. ดร.สำเริง บุญโต ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
4. ดร.สมเกียรติ เพ็ชรมาก อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
5. นายสมศักดิ์ บุญโต ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนสุรวิทยาคาร





ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ฌิโต ชีเว



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น
4. โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้จะถือว่าสมบูรณ์และสามารถนำไปประมวลผลได้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาววรุณี กว้างขวาง

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 064-6847421

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ () น้อยกว่า 31 ปี () 31-40 ปี
() 41-50 ปี () มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษา
() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี
() ปริญญาโท () ปริญญาเอก
4. ตำแหน่ง
() ผู้บริหารสถานศึกษา
() ครู
5. ประสบการณ์การทำงาน
() น้อยกว่า 6 ปี () 6-10 ปี
() 11-15 ปี () 16-20 ปี
() 21-25 ปี () มากกว่า 25 ปี
5. ขนาดของสถานศึกษา
() เล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 199 คน)
() กลาง (จำนวนนักเรียน 120 – 719 คน)
() ใหญ่ (จำนวนนักเรียน 720 – 1,679 คนขึ้นไป)
() ใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 1,680 คนขึ้นไป)

พหุ ม บณ สก โต ชเว

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
41	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ และพัฒนาตนเองทางด้านนวัตกรรม										
42	มีการสร้างแรงจูงใจ และให้ผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ										
ตัวชี้วัดที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน											
43	ผู้บริหารสถานศึกษามีความใส่ใจ และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร										
44	มีการส่งเสริมให้มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรด้วยกันในองค์กรผ่านกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ										
45	สถานศึกษามีการสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เช่น มีการนำเทคโนโลยี ICT มาใช้ในการบริหารจัดการ										

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือ

พูน ปณ ภิโต ชีเว



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์.....
ตำแหน่ง.....
สถานศึกษา
สังกัด.....
ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ นางสาววราณี กว้างขวาง วันที่สัมภาษณ์.....
สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามที่สัมภาษณ์

1. ด้านวิสัยทัศน์

1.1 ท่านมีแนวทางหรือวิธีในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในด้านวิสัยทัศน์อย่างไร
โปรดอธิบาย และ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโปรแกรม

1.2 ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการพัฒนา และ เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ในด้านวิสัยทัศน์

1.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในด้านวิสัยทัศน์

2. ด้านการทำงานเป็นทีม

2.1 ท่านมีแนวทางหรือวิธีในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในด้านการทำงานเป็น
ทีมอย่างไร โปรดอธิบาย และ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโปรแกรม

2.2 ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการพัฒนา และ เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ในด้านการทำงานเป็นทีม

2.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านการทำงานเป็นทีม

3. ด้านความกล้าหาญ

3.1. ท่านมีแนวทางหรือวิธีในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านความกล้าหาญอย่างไร โปรดอธิบาย และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโปรแกรม

3.2 ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการพัฒนา และเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านความกล้าหาญ

3.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในความกล้าหาญ

4. ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม

4.1 ท่านมีแนวทางหรือวิธีในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างไร โปรดอธิบาย และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโปรแกรม

4.2 ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการพัฒนา และเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม

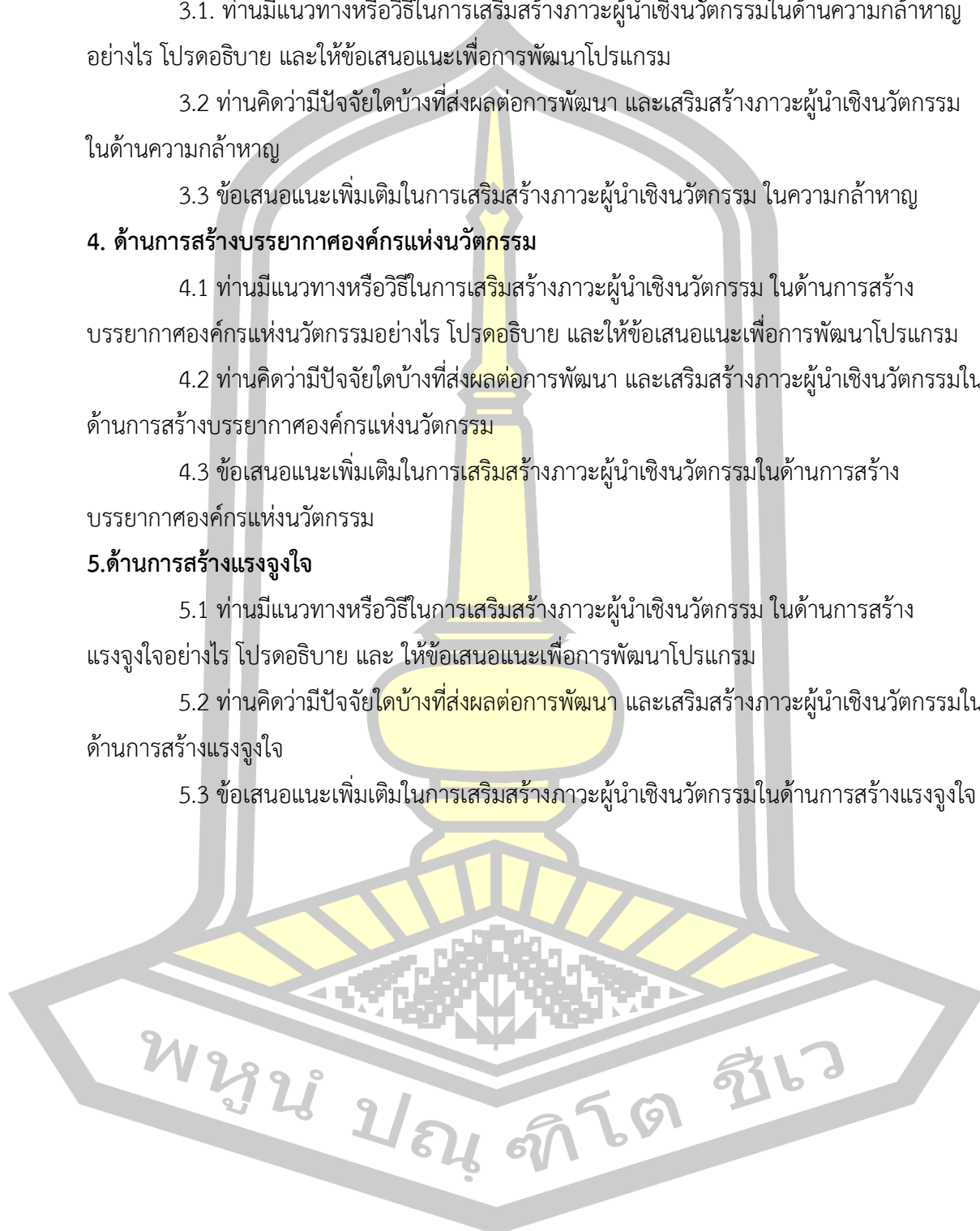
4.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม

5. ด้านการสร้างแรงจูงใจ

5.1 ท่านมีแนวทางหรือวิธีในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในด้านการสร้างแรงจูงใจอย่างไร โปรดอธิบาย และ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโปรแกรม

5.2 ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการพัฒนา และเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านการสร้างแรงจูงใจ

5.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านการสร้างแรงจูงใจ





แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
นวัตกรรมการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุรินทร์
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตรวจสอบในหัวข้อและประเด็นต่าง ๆ ว่ามีความ
เหมาะสมและความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ของแต่ละข้อ 5 ระดับ ดังต่อไปนี้
 - 5 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด
3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงใน
ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมแนบท้ายแบบประเมิน

นางสาววรุณี กว้างขวาง

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 064-6847421

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. วิธีการพัฒนา										
5.1 ความเหมาะสมของกิจกรรม										
5.2 ความน่าสนใจของกิจกรรม										
5.3 ระยะเวลาในการจัดกิจกรรม										
6. การประเมินผล										
6.1 การประเมินผลก่อนการพัฒนา										
6.2 การประเมินผลระหว่างการพัฒนา										
6.3 การประเมินผลหลังการพัฒนา										
6.4 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒน										
รวม										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

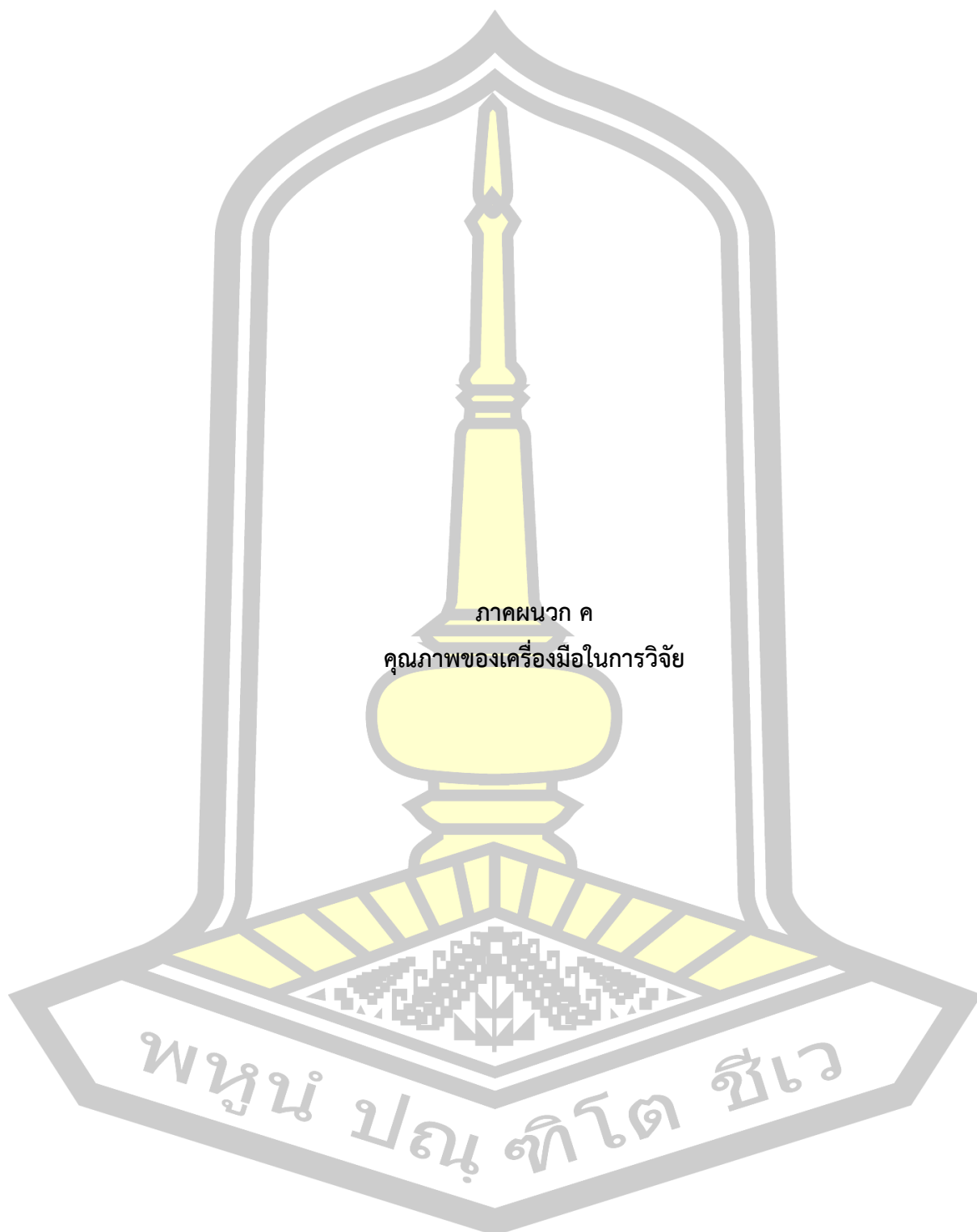
.....

.....

.....

.....

พูน (ลงชื่อ)..... ผู้ประเมิน
(.....)
ตำแหน่ง.....



ภาคผนวก ค

คุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

พหุบัณฑิต ปณฺ ภัโต ชีเว

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย การพัฒนาโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุรินทร์

ข้อที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
23	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

สรุป ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ มีค่าอยู่ระหว่าง
0.80 – 1.00 สามารถนำไปใช้ได้

ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.735	0.913
2	0.690	0.913
3	0.741	0.779
4	0.330	0.425
5	0.800	0.770
6	0.642	0.913
7	0.747	0.586
8	0.501	0.791
9	0.649	0.913
10	0.433	0.870
11	0.392	0.450
12	0.257	0.616
13	0.663	0.208
14	0.325	0.405
15	0.510	0.815
16	0.548	0.754
17	0.510	0.854
18	0.608	0.626
19	0.501	0.779
20	0.481	0.686
21	0.512	0.913
22	0.542	0.561
23	0.417	0.854
24	0.759	0.670

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
25	0.742	0.544
26	0.645	0.081
27	0.519	0.913
28	0.786	0.638
29	0.730	0.208
30	0.736	0.521
31	0.513	0.579
32	0.635	0.653
33	0.656	0.798
34	0.602	0.854
35	0.504	0.561
36	0.671	0.521
37	0.794	0.849
38	0.264	0.675
39	0.367	0.854
40	0.548	0.854
41	0.658	0.594
42	0.664	0.854
42	0.360	0.518
44	0.658	0.346
45	0.362	0.854
รวม	0.958	0.975

สรุป ค่าอำนาจจำแนกรายข้อทุกข้อเข้าเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.20 – 1.00 เป็นข้อคำถามที่ดี ใช้ได้และ
 ผู้วิจัยนำค่าอำนาจจำแนกที่เข้าเกณฑ์มาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยวิธีการหาค่า สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha
 Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามทั้งฉบับ สภาพปัจจุบันเท่ากับ
 0.958 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.975 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่า
 เป็นแบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถือ

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พูนัน ปณ จิต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว254

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงเดช สอนใจ

ด้วย นางสาววรุณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646847421



ที่ อว 0605.5(2)/ว254

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 มกราคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ตรีคม พรหมบุญ

ด้วย นางสาววรุณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0646847421



ที่ อว 0605.5(2)/ว254

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 มกราคม 2566

เรื่อง ขออนุมัติเป็นผู้ใช้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร. ศราวุฒิ สนใจ

ด้วย นางสาววราณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติจากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0646847421



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว251 วันที่ 25 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นางสาววารุณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว251 วันที่ 25 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางสาววราณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2) / 720

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ด้วย นางสาววรุณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววรุณี กว้างขวาง ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0646847421



ที่ อว 0605.5(2) / 721

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ด้วย นางสาววารุณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาววารุณี กว้างขวาง เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0646847421



ที่ ศธ ๐๔๓๔๗/๗๙๘

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
เลขที่ ๑๙๗ หมู่ที่ ๒๐ ตำบลนอกเมือง
อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ ๓๒๐๐๐

๗ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารชี้แจงการตอบแบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ขอความอนุเคราะห์เพื่อให้ นางสาววราณี กว้างขวาง นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ได้อนุญาตให้ นางสาววราณี กว้างขวาง นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งมีความประสงค์ ขอดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ จากผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ รายละเอียดดังสิ่งที่ส่งมาด้วย เพื่อนักศึกษารายดังกล่าวดำเนินการตามขั้นตอนของหลักสูตรและการสอน ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสำเริง บุญโต)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

โทร ๐ ๘๘๕๕๖ ๑๘๐๑

โทรสาร ๐ ๔๔๗๑ ๓๔๖๕



ที่ อว 0605.5(2)/ว1555

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน นายสมศักดิ์ บุญโต

ด้วย นางสาววารุณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สурินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646847421



ที่ อว 0605.5(2)/ว1555

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน นายเสกสันต์ สัมฤทธิ์

ด้วย นางสาววราณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ ทกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0646847421



ที่ อว 0605.5(2)/1555

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน นายแซม มั่งดี

ด้วย นางสาววราณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0646847421



ที่ อว 0605.5(2)/ว1542

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สำเริง บุญโต

ด้วย นางสาววารุณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646847421



ที่ อว 0605.5(2)/ว1542

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสมศักดิ์ บุญโต

ด้วย นางสาววารุณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646847421



ที่ อว 0605.5(2)/ว1542

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สมเกียรติ เพ็ชรมา

ด้วย นางสาววรุณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646847421



ที่ อว 0605.5(2)/ว1542

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.จักรพงษ์ วารี

ด้วย นางสาววราณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646847421



ที่ อว 0605.5(2)/ว1542

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขออนุมัติเป็นวิทยาคณะคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขจรศักดิ์ สงวนสัตย์

ด้วย นางสาววราณี กว้างขวาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ หกสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติจากท่านเป็นวิทยาคณะคุณวุฒิเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646847421



ภาคผนวก จ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

พหุบัน ปณ จิโต ชีเว



**โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุรินทร์**

**Program to Strengthen Innovative Leadership
of School Administrators under the Secondary Educational Service
Area Office Surin**

คำชี้แจง

การใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์เล่มนี้ จัดทำขึ้นโดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องสามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความรู้ความสามารถในการสร้างแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่จะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่สถานศึกษา ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

โปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) สื่อ 6) การประเมินผล โดยแบ่ง เนื้อหาออกเป็น 5 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง โมดูล 2 การทำงานเป็นทีม โมดูล 3 ความกล้าหาญ โมดูล 4 การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์กร โมดูล 5 การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร. ซึ่งใช้วิธีการพัฒนาหรือวิธีการเสริม 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การสัมมนา 3) การศึกษาดูงาน 4) การฝึกงาน 5. การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และใช้ระยะเวลาในการพัฒนาจำนวนทั้งสิ้น 80 ชั่วโมง

พหุบัน ปณ สกิต ชีเว

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. หลักการ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดและแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร เป็นผู้ริเริ่มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ความก้าวหน้า และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยพฤติกรรมหรือการกระทำหลาย ๆ อย่างของผู้นำ ทั้งทักษะคุณลักษณะที่จะหล่อหลอมให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการในยุคศตวรรษที่ 21 หรือยุค 4.0 ที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีความสามารถ ย่อมสามารถพาองค์กรก้าวผ่านความไม่แน่นอนไปได้ โดยยังคงไว้ซึ่งทีมที่เหนียวแน่นและแข็งแกร่ง ดังนั้นการใช้แบบภาวะผู้นำนั้นต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล ผู้นำต้องมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นว่าสถานการณ์ใดควรจะใช้แบบภาวะผู้นำใด หรือควรจะบูรณาการแบบภาวะผู้นำหลายแบบเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหาและการพัฒนาที่ดี (วงศ์พัทธ์ ธิติโชติศักดิ์ และสุมัทนา หาญสุริย์, 2564) ความเป็นผู้นำในสังคมปัจจุบันจึงต้องอาศัยกระบวนการคิดและมีมุมมองที่แตกต่างจากเดิม หรือการหาเส้นทางใหม่อย่างมีวิสัยทัศน์ มองโลกในแง่ดี มีความยืดหยุ่น มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และมีจินตนาการ สามารถผลิต คิดค้น นวัตกรรมได้ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ, 2556) การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงเป็นสิ่งที่จลลเยและมองข้ามไม่ได้ เรื่องของการพัฒนาที่จะต้องมีการมีปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายที่เหมาะสมในการที่จะพาองค์กรประสบความสำเร็จในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือยุคโลกาภิวัตน์นี้ ให้เป็นผู้นำที่สามารถบริหารจัดการและมีทักษะที่จำเป็นและสามารถนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ในวงการการศึกษานวัตกรรมได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการศึกษาปัจจุบัน เพราะนวัตกรรมช่วยสร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์กรต่าง ๆ ให้สามารถยืนหยัดและบริหารจัดการท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้มีจุดยืนมั่นคงระดับหนึ่งบนเวทีเศรษฐกิจฐานความรู้ ในการจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปให้เป็น “การศึกษา 4.0” โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างนวัตกรรมได้ มุ่งเน้นการผลิตและพัฒนากำลังคน มีการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ทั้งนี้การพัฒนานวัตกรรมน่าจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์กรสร้างจุดยืนให้เข้มแข็งเพิ่มขึ้นได้ในระบบเศรษฐกิจสังคมโลกได้ อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์, 2553) โดยนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการสร้างความเจริญเติบโตให้กับ

องค์กรในองค์กรนั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้นำคือผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดและแนวทางใน การสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้นำหรือผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพราะฉะนั้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งเทคนิคในการบริหารจัดการความเป็นผู้นำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำสู่ “ผู้นำเชิงนวัตกรรม” ในรูปแบบใหม่เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงและเท่าทันต่อโลกภายนอก ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคต รวมถึงบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นขององค์กรอีก

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษา ต้องการให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ อยู่ในระดับมากที่สุด และในปัจจุบันยังไม่มีหลักสูตร หรือ การดำเนินการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ให้เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 5 วิธี ได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การสัมมนา 3) การศึกษาดูงาน 4) การฝึกงาน 5. การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย

2. จุดมุ่งหมาย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการสร้างแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา และพัฒนาการศึกษาทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

3. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ออกเป็น 5 โมดูล ดังนี้

Module 1 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. ความหมายของวิสัยทัศน์
2. การสร้างวิสัยทัศน์
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. การเสริมสร้างพลังอำนาจ
5. การทำตนเป็นต้นแบบอย่างที่ดี

Module 2 การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. ความหมายของ
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
3. การมีส่วนร่วม
4. ความรับผิดชอบ
5. ศักยภาพในการสื่อสาร

Module 3 ความกล้าหาญ ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. ความหมายของความกล้าหาญ
2. การยอมรับความกล้าเสี่ยง
3. การตัดสินใจ
4. การทำสิ่งที่ถูกต้อง

Module 4 การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. ความหมายของบรรยากาศแห่งนวัตกรรม
2. สร้างวัฒนธรรมองค์การ
3. บรรยากาศสนับสนุน

Module 5 การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. ความหมายของแรงจูงใจ
2. ความก้าวหน้าในหน้าที่
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. สื่อ

ประกอบด้วย วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ 1. เอกสารประกอบการพัฒนา 2. แบบบันทึกกิจกรรม 3. คอมพิวเตอร์ 4. เครื่องพิมพ์ 5. แบบประเมินความพึงพอใจ 6.แบบประเมินการปฏิบัติ 7.ข้อสอบก่อน - หลังการพัฒนา

5. วิธีการพัฒนา

การดำเนินการจะใช้วิธีการพัฒนา และกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อพัฒนาและช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาด้านคุณลักษณะให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดจากงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ในขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาประกอบด้วย 5 โมดูลหลัก โดยมีรายละเอียดเนื้อหา และวิธีการพัฒนาได้ 5 วิธี ได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การสัมมนา 3) การศึกษาดูงาน 4) การฝึกงาน 5. การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ (70 : 20 : 10) จำนวนทั้งสิ้น 80 ชั่วโมง ดังตาราง

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	สื่อวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้	การประเมินผล
1.ขั้นเตรียมการก่อนการพัฒนา			
1.1 ประชุมนิเทศการใช้โปรแกรมพัฒนา	-	แบบทดสอบก่อน	-แบบทดสอบ
1.2 ทำแบบทดสอบก่อนการพัฒนา		การพัฒนา	-ประเมินตนเอง
2. การดำเนินการพัฒนา			
2.1 จัดสัมมนา และ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ในเนื้อหา 5 โมดูล ดังนี้ Module 1. การมีวิสัยทัศน์ Module 2. การทำงานเป็นทีม Module 3. ความกล้าหาญ Module 4. การสร้างบรรยากาศ Module 5. การสร้างแรงจูงใจ	การสัมมนา	1. เอกสาร ประกอบการ สัมมนา 2. แบบบันทึก กิจกรรม 3.แบบประเมินการ ฝึกปฏิบัติ	-ประเมินจากแบบ บันทึกกิจกรรม -แบบประเมินการ ฝึกปฏิบัติ

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	สื่อวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้	การประเมินผล
2.2 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาการศึกษา	-การศึกษาดูงาน	-แบบบันทึกกิจกรรม	-ประเมินจากแบบบันทึกกิจกรรม
2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านนวัตกรรม จากแหล่งความรู้ทั้งข้อมูลระหว่างบุคคลและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	-การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย	-แบบบันทึกกิจกรรม	
2.4 บูรณาการจากการปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้า รับการพัฒนา	- การฝึกงาน	-แบบบันทึกกิจกรรม	-ประเมินจากแบบบันทึกกิจกรรม
3. ขั้นสรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา			
3.1 จัดทำรายงานผลการพัฒนา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้		คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์	แบบทดสอบหลังการพัฒนา
3.2 ทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา และแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการ พัฒนา		แบบทดสอบหลังการพัฒนา	

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

โดยสามารถสรุปชั่วโมงการพัฒนาแต่ละโมดูล ดังนี้

เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	รายละเอียดกิจกรรม	จำนวน ชั่วโมง	ชั่วโมง แต่ละโมดูล
Module 1 การมีวิสัยทัศน์	เรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10 %	การสัมมนา	1	14 ชม.
	เรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น 20 %	- ศึกษาดูงานจากสถานศึกษา ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทาง นวัตกรรม (เรียนรู้ผ่าน เครือข่าย)	3	
	เรียนรู้จากการปฏิบัติ 70 %	บูรณาการจากการปฏิบัติงาน จริง (การฝึกงาน)	10	
Module 2 การทำงานเป็น ทีม	เรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10 %	การประชุมเชิงปฏิบัติการ	1	10
	เรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น 20 %	- ศึกษาดูงานจากสถานศึกษา ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทาง นวัตกรรม (เรียนรู้ผ่าน เครือข่าย)	2	
	เรียนรู้จากการปฏิบัติ 70 %	บูรณาการจากการปฏิบัติงาน จริง (การฝึกงาน)	7	
Module3 ความกล้าหาญ	เรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10 %	การประชุมเชิงปฏิบัติการ	2	19 ชม.
	เรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น 20 %	- ศึกษาดูงานจากสถานศึกษา ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทาง นวัตกรรม (เรียนรู้ผ่าน เครือข่าย)	4	
	เรียนรู้จากการปฏิบัติ 70 %	บูรณาการจากการปฏิบัติงาน จริง (การฝึกงาน)	13	

เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	รายละเอียดกิจกรรม	จำนวน ชั่วโมง	ชั่วโมง แต่ละโมดูล
Module 4 การสร้าง บรรยากาศแห่ง นวัตกรรม	เรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10 %	- การสัมมนา	3	25 ชม.
	เรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น 20 %	- ศึกษาดูงานจากสถานศึกษา ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทาง นวัตกรรม (เรียนรู้ผ่าน เครือข่าย)	5	
	เรียนรู้จากการปฏิบัติ 70 %	บูรณาการจากการปฏิบัติงาน จริง (การฝึกงาน)	17	
Module 5การ สร้างแรงจูงใจ	เรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10 %	- การสัมมนา	1	12 ชม.
	เรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น 20 %	- ศึกษาดูงานจากสถานศึกษา ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทาง นวัตกรรม (เรียนรู้ผ่าน เครือข่าย)	2	
	เรียนรู้จากการปฏิบัติ 70 %	บูรณาการจากการปฏิบัติงาน จริง (การฝึกงาน)	9	
รวมชั่วโมงการพัฒนาทั้งสิ้น			80 ชั่วโมง	

จากตาราง สามารถสรุปชั่วโมงการพัฒนาทั้งสิ้นจำนวน 80 ชั่วโมง ประกอบด้วย
การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ร้อยละ 70 ใช้เวลาในการพัฒนา รวม 56 ชั่วโมง การเรียนรู้และพัฒนาผ่าน
บุคคลอื่น ร้อยละ 20 ใช้เวลาในการพัฒนารวม 16 ชั่วโมง เรียนรู้ผ่านหลักสูตร ร้อยละ 10
ใช้เวลาในการพัฒนารวม 8 ชั่วโมง

6. การประเมินผล

ขั้นที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

1. การประเมินก่อนการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยการทำแบบทดสอบประเมินตนเอง ก่อนการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ
2. การประเมินระหว่างการพัฒนา ใช้วิธีการประเมินโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำ แบบบันทึกกิจกรรม
3. การประเมินหลังการพัฒนา ใช้วิธีการนำเสนอรายงานผลการเรียนรู้จากการเข้ารับการ พัฒนา และทำแบบทดสอบหลังการพัฒนา จำนวน 20 ข้อ

ขั้นที่ 2 ประเมินความพึงพอใจ

ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์



โดยสามารถสรุปการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ออกเป็นแผนภาพดังนี้



MODULE 1

การมีวิสัยทัศน์



VISION



Program to Strengthen Innovative Leadership of School Administrators under the Secondary
Educational Service Area Office Surin

Module 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

1. หลักการ

ภายใต้ แรงผลักดันของกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ในประเด็นที่ต้องการจะมุ่งเน้นในอนาคต ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นและเป็นจุดหมายปลายทางขององค์กร วิสัยทัศน์ จึงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้แรงผลักดันของกระแสโลกาภิวัตน์ ปัจจุบันองค์กรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ต่างมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมกันอย่างแพร่หลาย ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวไปในทิศทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต โดยผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะมีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยต้องมองเห็นปัญหาขององค์กรและพร้อมที่จะปรับตัว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยการสร้างความร่วมมือคนในองค์กร โดยพื้นฐานแล้ววิสัยทัศน์จะเกิดจากการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจินตนาการถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และมีความสามารถวางแผนที่ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงขึ้นมา กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และการมีวิสัยทัศน์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงสะท้อนให้เห็นว่าการจะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ หรือไม่นั้นต้องมีแผนที่เหมาะสมด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ มองเห็นกว้างไกล สามารถถึงนำวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. จุดมุ่งหมาย

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ และพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ มองเห็นกว้างไกล สามารถถึงนำวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เนื้อหาสาระ เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีเนื้อหาตามเอกสารประกอบ ดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์

ความหมายของวิสัยทัศน์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพขององค์กร ในอนาคตที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะและสามารถจะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้

ประชุม โพธิกุล (2542) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะให้เป็นโดยสะท้อนออกมาในรูปของค่านิยม เป้าหมาย ความมุ่งมั่นขององค์กร

มารศรี สุธานี (2540) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้เป็นได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับเป้าหมาย และความเป็นไปได้ขององค์กรนั้น ๆ

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2553) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กรเป็นอย่างดี สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน รวมถึงขยายความคิดให้คนยอมรับปฏิบัติตาม มีการให้กำลังใจกับทุกคน และสามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์กรที่มาจากแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ระบบค่านิยมได้ตั้งนั้นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะแสดงพฤติกรรมคือสามารถอธิบายวิสัยทัศน์และการกิจหลักขององค์กรต่อคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ คุณลักษณะของผู้นำที่มีความเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กรอย่างถ่องแท้ สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถวิเคราะห์คาดการณ์กำหนดเป้าหมายในอนาคตที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้านโดยมีระดับของวิสัยทัศน์ ดังนี้

2. การสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์ จะต้องมีการศึกษาสภาพบริบท สิ่งแวดล้อม ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลที่ชัดเจนของทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อที่จะเป็นวิสัยทัศน์สอดคล้องกับสถานะความเป็นจริงในปัจจุบัน เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่แสดงให้เห็นภาพของจินตนาการว่าองค์กรจะมีลักษณะอย่างไรในอนาคต และการจะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ได้จินตนาการไว้จะต้องใช้กลยุทธ์และดำเนินการให้ไปถึงเป้าหมาย ซึ่งผู้นำองค์กรจะต้องมีวิธีการกระตุ้นและขับเคลื่อนให้ทุกฝ่ายดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน หากองค์กรต้องการทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเกิดขึ้นจริงในอนาคต จะต้องมีการกำหนดพันธกิจหรือภารกิจ (Mission) ที่ต้องทำในปัจจุบัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และการจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้หลายท่าน ดังนี้

Ellis and Joslin (1990) มีความเห็นว่าเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ว่า ในการกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรจำเป็นต้องศึกษาสภาพองค์กรในปัจจุบันว่ามีจุดเด่นจุดด้อยด้านใด โดยการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคนในองค์กร แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาสังเคราะห์เป็นภาพรวมขององค์กรเพื่อตัดสินใจว่าจะวางทิศทางการพัฒนาไปในทางใด

Braun (1991) การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มี ความเป็นเลิศในอนาคตเป็นการสร้างภาพในอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นจุดด้อย ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ตืออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือการสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม

Nanus (1992) วิสัยทัศน์ มาจากการบูรณาการของจินตนาการ ดุลยพินิจ จะประกอบไปด้วยค่านิยมเป็นหลักการหรือมาตรฐาน ตัดสินใจว่าสิ่งใดคุ้มค่าหรือสอดคล้องต่อความปรารถนาหรือไม่ ซึ่งค่านิยมจะอยู่ในกรอบของภาพ ใหญ่ที่เป็นภาพในอนาคตที่ผ่านการสังเคราะห์หรือหยั่งรู้อย่างพอดี สรุปการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารองค์กรที่สามารถมองเห็นภาพ ในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดขององค์กรที่ต้องการอย่างแท้จริงคือ อะไร ทั้งนี้ โดยการอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหาร

การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล และกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน มีทักษะในการวิเคราะห์ และเข้าใจบริบทของสภาพองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ โดยการสร้างวิสัยทัศน์จะต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์ที่ดี ดังต่อไปนี้

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ
2. ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน
3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive & Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย สาระต่าง ๆ จะช่วยกระตุ้น ท้าทายความสามารถและความรู้สึกรักใคร่ของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน
4. ให้ความฝันและพลังจิตใจ (Positive & Inspiring) ทำท่าย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้า และสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือ มีเส้นทางที่ทำท่ายความสามารถ
5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่าในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากในการก้าวสู่ความสำเร็จขององค์กร หรือ สถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องหล่อหลอมรวมวิสัยทัศน์เป็นนโยบาย กำหนดการวางแผนในการปฏิบัติ และชักจูงบุคลากรในองค์กร สถานศึกษาให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กรและการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้ และเข้าใจกรอบการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

Sheive and Schoenheit (1987) กล่าวว่า การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริงหรือการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์จะบรรลุผลเพียงใดนั้น ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะการمرتักษะด้าน มนุษย์สัมพันธ์ การเป็นผู้สื่อสารที่ดี และความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีลักษณะต่าง ๆ ได้ ทุกสถานการณ์

Braun (1991) กล่าวว่า การทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จเป็นการรวมพลังเพื่อให้บรรลุภาพในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรให้มีความเป็นเลิศ

Locke and others (1991) ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุได้อย่างชัดเจนดังนี้ 1) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาเป็นบัญชีรายการที่จะต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์กรในปัจจุบัน กับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้เป็น มีความใกล้ชิดกันเข้าไปทุกที จนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด 2) จัดโครงสร้างของ องค์กรให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ 3) คัดเลือกบุคคลให้ทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ 4) สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่โดยการใช้อำนาจตามระเบียบกฎเกณฑ์ เป็นแบบอย่าง สร้างความเชื่อมั่นในตนเองและการกระจายอำนาจ 5) การเก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลอย่างดีเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ 6) สร้างทีมงานที่ดีร่วมมือและช่วยเหลือกัน อันจะทำให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 7)ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการใช้นวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์กรสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

Sashkin (1988) แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทางคือ 1) โดยการหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียน และกำหนดนโยบายโครงการ เพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง 2) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร หรือสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะ 5 ประการคือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนเองอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นใจในตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติจริงโดยการหล่อหลอมวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมาย นโยบาย แผนการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

Trethowan (1991) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้ได้ผลดีผู้นำควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน
2. สร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก
3. จัดโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. จัดหางบประมาณสนับสนุน
5. มีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก
6. มีความจริงใจกับสมาชิกทุกคน

Zaccaro and Banks (2004) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทาง คือ

1. โดยการหลอมรวมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียนและกำหนดนโยบายโครงการเพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง

2. โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจ มีความมั่นใจในตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) เสนอแนะว่า การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมี องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย และแผนงานที่ชัดเจน มีระบบระเบียบการประสานงานให้ เป็นประโยชน์อย่างจริงจัง
2. ต้องสามารถปรับเปลี่ยนผู้บริหารได้ง่าย และส่งเสริมผู้มีความรู้ความสามารถให้ได้มีโอกาสบริหาร โดยไม่ยึดติดอยู่กับระบบอาวุโสแต่เพียงอย่างเดียว
3. รู้จักใช้เครื่องมือเครื่องใช้ทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เหมาะสม ทันสมัย
4. เน้นการพัฒนา และปรับปรุงทัศนคติ สมรรถนะของบุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
5. การใช้เทคนิคบริหารต่าง ๆ มาช่วยในการบริหาร
6. การส่งเสริมให้ผู้เชี่ยวชาญใช้ความรู้ความชำนาญพิเศษเฉพาะสาขา เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด
7. การให้ความรู้ข่าวสารที่จำเป็น และเหมาะสมกับพนักงานในองค์การอย่างสม่ำเสมอและทันทั่วทั้ง
8. ควรมีการกระจายอำนาจทั้งในการตัดสินใจ การควบคุม และการปฏิบัติไปยังบุคลากรระดับต่าง ๆ ในองค์การ
9. การปรับองค์การให้กะทัดรัดเหมาะสมกับงาน และมีความยืดหยุ่นสูง สามารถที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การเสมอ
10. มีการปรับปรุงกฎระเบียบให้เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานขององค์การอยู่เสมอ
11. ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และผู้ปฏิบัตินั้นจะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด โดยผู้กำหนดวิสัยทัศน์ควรเตรียมการผลักดันให้บังเกิดภาพในอนาคตที่วาดไว้ได้แน่นอน ๆ
12. อุปสรรคที่จะทำให้วิสัยทัศน์ไม่บรรลุผลดังที่คาดหวัง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ ครอบจักรวาลเกินไปจนติดตามไม่ได้ ขาดการวางแผนที่รัดกุม และขาดการผูกพันเพื่อรองรับการปฏิบัติอย่างแท้จริง

4. การเสริมสร้างพลังอำนาจ

Rappaport (1984) การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้คนกลุ่มคน และชุมชนมีความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

Jones & William (1988) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่บุคคลสามารถที่จะกระทำการที่เขาคิดว่าเหมาะสมและยอมรับการตรวจสอบจากผลของการกระทำนั้น

Gibson (1991) การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการการช่วยเหลือบุคคลในการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อสุขภาพ และคุณภาพชีวิต ซึ่งทำให้บุคคลมีพลัง มีความผาสุก และตระหนักในศักยภาพของตนเองในการรักษาสุขภาพ ส่งเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้บุคคลเข้าถึงแหล่งประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งในส่วนบุคคล และสังคมมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับสุขภาพของคน ครอบครัว และชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Gibson (1993) ได้อธิบายขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่บนพื้นฐานของการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการทำงานร่วมกัน และการมีส่วนร่วม โดยเน้นให้บุคคลมีความตระหนักในการปกป้อง ส่งเสริมสุขภาพตนเอง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การค้นพบสภาพการณ์จริง ขั้นที่ 2 การสะท้อนคิดอย่างมีวิจลณญาณ ขั้นที่ 3 การตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมกับตนเอง ขั้นที่ 4 การคงไว้ซึ่งการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเสริมสร้างความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Conger และ Kanungo (อ้างถึงใน Lashley) เสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. หาปัจจัยที่สร้างสภาวะทางจิตใจที่ไร้อำนาจ พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรรู้สึกไร้พลังอำนาจซึ่งอาจรวมถึง
 - 1.1 ขั้นตอนระบบราชการ
 - 1.2 โครงสร้างขององค์การที่สูงเกินไป จนทำให้บุคลากรไม่มีอำนาจตัดสินใจ
 - 1.3 วัฒนธรรมองค์กรที่ควบคุมอำนาจจากส่วนบน
 - 1.4 ผู้บังคับบัญชาอาจมีความเป็นอมตยาธิปไตยมากเกินไปจนกลายเป็นดูถูกดูหมิ่น
 - 1.5 ระบบการให้รางวัลที่ไม่ได้สนับสนุนบุคลากรที่มีคุณภาพจริง ๆ

1.6 เนื่องจากมีความจำกัด จนทำให้บุคลากรไม่มีอำนาจตัดสินใจ

2. การใช้กลยุทธ์และเทคนิคในการบริหาร ใช้เทคนิคทางด้านบริหาร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่ามีความสามารถมากยิ่งขึ้น โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงบริบทในการทำงานด้วยกระบวนการนี้ประกอบด้วย

2.1 การตั้งเป้าหมาย

2.2 การจัดระบบข้อมูลย้อนกลับอย่างเพียงพอ

2.3 ระบบการให้รางวัลตามความสามารถอย่างแท้จริง

2.4 รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมลูกน้อง

2.5 สร้างงานที่หลากหลายไม่ซ้ำซาก

2.6 ให้โอกาสบุคลากรแสดงความสามารถของตนเอง

3. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มความสามารถของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถของตนเองจากหลายแหล่งให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ข้อมูลเหล่านี้อาจได้จากการประเมินตนเอง การสังเกตผู้อื่น การให้ผลตอบรับทางวาจา ตลอดจนผ่านทางบรรยากาศการทำงานที่สร้างความเชื่อมั่น และการไว้วางใจกัน

4. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ บุคลากรมีความพยายามมากขึ้น และตระหนักในความสามารถของตนเอง

5. ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม กระบวนการนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. การทำตนเป็นต้นแบบอย่างที่ดี

Sashkin (1988) การเป็นแบบอย่างที่ดี คือ ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่าง มีความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความหนักแน่น เป็นมิตร เป็นผู้ที่ร่วมแบ่งปันความรู้สึกับสมาชิก

Nanus (1996) กล่าวถึง การเป็นแบบอย่างที่ดี คือ การแสดงออกของผู้บริหาร เป็นแบบอย่าง เป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้ฝึกสอน สร้างความไว้วางใจ เน้นการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

Kapur (2007) การเป็นแบบอย่างที่ดี คือการไม่ย่อท้อ มีความมุ่งมั่น อดทน และฟันฝ่า อุปสรรคไปสู่วิสัยทัศน์ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

Rock (2009) การเป็นแบบอย่างที่ดี คือ ผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นนักสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างที่ดี คือ เป็นผู้ที่ถูกทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความกล้าต่อการลงมือปฏิบัติ เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553) สรุปไว้ว่า ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนที่น่าเชื่อถือ สามารถสร้างความเชื่อมั่นและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี จูงใจและสร้างศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นำมีคุณสมบัติ ดังนี้ คือ ความรู้ ความสามารถ และลักษณะของผู้นำที่จะสร้างความน่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ โดยปราศจากคำถามหรือลังเลจากผู้ปฏิบัติ จะต้องเป็นคนที่ทำในสิ่งที่พูดและพูดในสิ่งที่ทำ ความสามารถในการสื่อสาร กระตุ้น จูงใจให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ให้กำลังใจ เมื่อมีอุปสรรค เป็นสร้างพลัง (Energizer) ของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้วย ผู้ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ ต้องมีความประพฤติที่มีความซื่อสัตย์ไม่ใช้อำนาจไปในทางที่ผิดอดทนต่อปัญหาและมีเมตตาที่จะช่วยเหลือ สั่งสอนรวมทั้ง มีความอ่อนน้อมถ่อมตนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นซึ่งจะเป็นแบบอย่างของการสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสร้างจริยธรรม (Ethic)

สุริพันธ์ เสนานุช (2553) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม หมายถึง ผู้นำมีความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในเรื่องของจริยธรรมมาตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้เกิดการวางระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การตัดสินใจในเรื่องสำคัญไม่ได้มีสิทธิ์ขาดอยู่ที่ผู้นำ แต่จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อพิจารณาและร่วมกันตัดสินใจ นอกจากนั้น ผู้บริหารจะให้การยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมอยู่เสมอ มีการปลูกฝังค่านิยมด้านจริยธรรม ถ่ายทอดแนวคิดจากรุ่นสู่รุ่น และบรรจุหลักสูตรด้านจริยธรรมในการเรียนการสอนจากการศึกษา Visionary Leadership กรณีศึกษาโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ พบว่า พนักงานทุกระดับสามารถหยิบแบบอย่างด้านจริยธรรมของผู้บริหารมาอธิบายได้อย่างชัดเจน ไม่เฉพาะเรื่องของความโปร่งใสเป็นธรรมแต่ยังหมายถึงความเมตตา อาหาร การเอาใจใส่ในฐานะผู้ใหญ่ที่มีต่อผู้น้อย ทำให้ พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า การทำตนเป็นต้นแบบอย่างที่ดี หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถวางตัวและปฏิบัติตนตามกฎระเบียบขององค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ให้ความช่วยเหลือและมีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถจูงใจ และสร้างความเชื่อมั่น และสร้างศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงานได้

4. สื่อ ประกอบด้วย

1. เอกสารประกอบการสัมมนา
2. แบบบันทึกกิจกรรม
3. แบบประเมินการฝึกปฏิบัติ

5. วิธีการพัฒนา

ในการดำเนินการจะใช้เวลาในการพัฒนา 14 ชั่วโมง ด้วยวิธีการพัฒนา ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการพัฒนา โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนาในรูปแบบการสัมมนา ดังนี้

1.1 วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยประกอบด้วยเนื้อหา ทั้ง 5 ประเด็นหลัก

1.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการได้ซักถาม ข้อเสนอแนะ หรือเสนอแนะแนวทางที่พัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ที่จะนำไปสู่การเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และการองค์การนวัตกรรม

1.3 ผู้เข้ารับการพัฒนามาทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.4 สรุป/อภิปรายผลการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอรายงานผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2. การศึกษาดูงาน โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้

2.1 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาการศึกษา

2.2 ผู้เข้ารับการพัฒนามาทำแบบบันทึก ข้อเสนอแนะและแนวคิดที่ได้รับ จากการศึกษา
ดูงาน

3. ขั้นสรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา โดยใช้กิจกรรมพัฒนา ดังนี้

3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนามาทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนา สรุป แนวคิด และนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. การประเมินผล

6.1 ประเมินผลก่อน-หลังการพัฒนาโดยการทำแบบทดสอบ

6.2 ประเมินผลงานจากการทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

พหุ ประถมศึกษา

บรรณานุกรม

- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประชุม โพธิกุล (2542). วิสัยทัศน์ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารเพิ่มผลผลิต*, 37(7), 21-26.
- มารศรี สุธานี. (2540). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2553
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2538). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา ในประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ. มหาบัณฑิตบริหารการศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- วงศ์พัทธ์ ธิติโชติศักดิ์ และสุมัทนา หาญสุริย์. (กรกฎาคม-กันยายน 2560), "แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการในสถานการณ์โลกปัจจุบัน," *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 9(36), 27.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). *กรณีศึกษา : ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เรดเพิร์นครีเอชั่น.
- สุรีพันธุ์ เสนานุช. (2553). *visionary Leadership: กรณีศึกษาโรงพยาบาลสงขลานครินทร์*. กรุงเทพฯ : สถาบันรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- Braun, J.B. (1991). An analysis of principal leadership vision and its relationship to school Climate. *Dissertation Abstracts International*, 52(04), 1139-A.
- Ellis, N.E., and A.N. Joslin. (1990). *Shared Governance and Responsibility: The Keys to Leaderships, Commitment and Vision in School Reform*. U.S.A : Department Dcsign and Management School of Education.
- Gibson, G.H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16(3), 354-361.
- Kapur, S. (2007). *How a Visionary Leader is made*. Retrieved from <http://rediff/money/2007/jul/03leader.htm>

Locke, Edwin A. and Others. (1991). *The Essence of Leadership: The Four Keys Leading Successfully*. New York : Lexington Books.

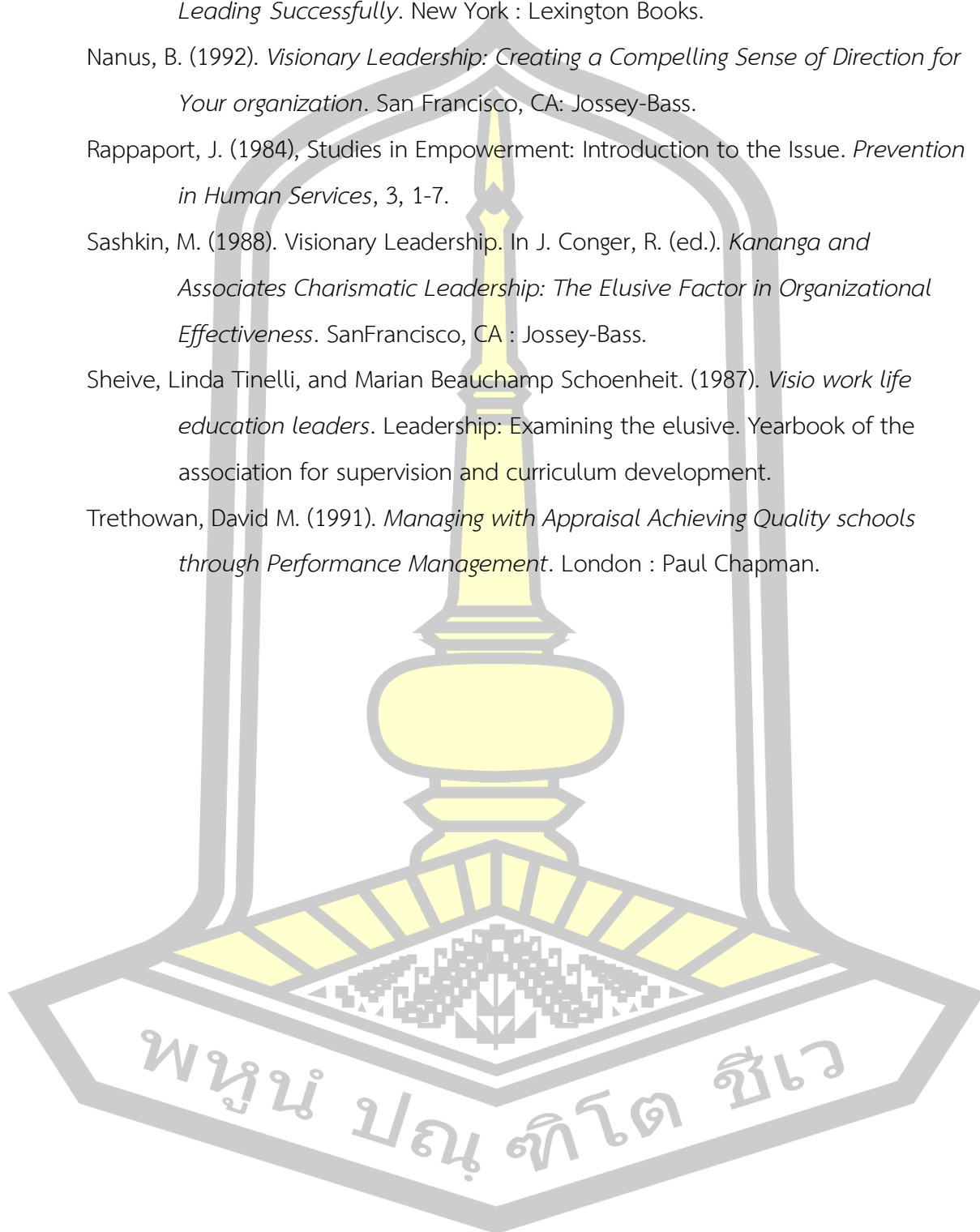
Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Rappaport, J. (1984), Studies in Empowerment: Introduction to the Issue. *Prevention in Human Services*, 3, 1-7.

Sashkin, M. (1988). Visionary Leadership. In J. Conger, R. (ed.). *Kananga and Associates Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Sheive, Linda Tinelli, and Marian Beauchamp Schoenheit. (1987). *Visio work life education leaders*. Leadership: Examining the elusive. Yearbook of the association for supervision and curriculum development.

Trethowan, David M. (1991). *Managing with Appraisal Achieving Quality schools through Performance Management*. London : Paul Chapman.



MODULE 2

การทำงานเป็นทีม



Program to Strengthen Innovative Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Surin

Module 2 การทำงานเป็นทีม

1. หลักการ

การทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะส่งผลให้เกิดการสร้างความรู้ความเข้าใจ สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลในสังคม สร้างการพัฒนาเติบโตให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในสังคมได้ การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กรนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผล ต่อไปนี้ คือ 1) งานบางอย่างเป็นงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้ 2) องค์กรมีความเร่งรีบที่ ต้องการระดมบุคลากร เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ จึงต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ๆ และ 6) องค์กรต้องการที่จะสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น (บุตรี จารุโรจน์, 2550) ซึ่งส่งผลให้องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็พยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การ ให้มีรูปแบบวิธีการทำงานเป็นทีม ผลงานที่เกิดขึ้นจะมีมากมาย กล่าวคือ ช่วยลดต้นทุนในการ ทำงาน ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถสร้างสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ การทำงานเป็นทีมที่ดี มักมีองค์ประกอบของทีมทั้งในเรื่องของวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีระบบบริหารหรือการจัดการทีมที่ดี มีสมาชิกที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการทำงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพมี ภาวะผู้นำที่ดี (สุทธิชัย ปัญญาโรจน์, 2556)

2. จุดมุ่งหมาย

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ และพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางและเป้าหมายได้กว้างไกล สามารถถึงนำวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เนื้อหา

เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีเนื้อหาตามเอกสารประกอบ ดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือกันใช้ทักษะประสบการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

อัจฉรา ชุนณะวงศ์ (2553) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกันให้ความร่วมมือร่วมใจประสานงาน ติดต่อสื่อสารร่วมกัน เพื่อให้งานที่ตนได้รับผิดชอบนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Johnson and Johnson (2003) ได้ให้ความหมายว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีเป้าหมายเดียวกัน มารวมตัวกัน ช่วยเหลือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทิตินา แคมมณี (2545) อธิบายถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน คือ บุคคลที่ร่วมกันทำงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมารวมกลุ่มร่วมกัน จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คือ บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่การดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม คือ บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้น จะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน คือ บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน คือ บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 255) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมนี้จะช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานได้โดยง่าย อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสงบสุข ซึ่งตามนัยความหมายของมนุษย์เป็นที่ยอมรับว่ามนุษย์ไม่อาจอยู่คนเดียวได้ ต้องมีปฏิสัมพันธ์ และเกี่ยวข้องกับมนุษย์ด้วยกัน จึงจำเป็นต้องเข้ากลุ่มและทำงานเป็นทีม ไม่เพียงแต่มนุษย์แต่ละคนเท่านั้น ครอบครัวหรือหน่วยสังคมที่เล็ก ๆ ก็เข้ากลุ่มกับเพื่อนบ้านเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นกลุ่ม ชุมชน หมู่บ้าน มีคณะกรรมการ หมู่บ้าน และทำงานร่วมกันเพื่อบริหารและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในหมู่บ้านนั้น ๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 405) กล่าวถึงแนวคิดการทำงานเป็นทีมเป็นแนวคิดที่สำคัญที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบจัดงานใหม่ขององค์การในปัจจุบันว่า บริษัทและองค์การต่างยอมรับว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม สามารถใช้ได้วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การนั้นสร้างคุณภาพที่สูงขึ้นได้เช่นเดียวกับบริษัทธุรกิจหลายประการที่มีการรวมตัวกันเข้าเป็นชมรม หรือสมาคมเพื่อดำเนินการทางธุรกิจหลายประการที่มีการรวมตัวกันเข้าเป็นชมรม หรือสมาคม เพื่อดำเนินการทางธุรกิจและช่วยเหลือ ปกป้องคุ้มครองสมาชิก ตลอดจนสังคมระดับประเทศ ทวีปและโลก

ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Chirst Argyris (สุนันทา เลาพันธ์, 2549: 36-37; อ้างอิงมาจาก Christ Argyris, 1964: 139-140) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ ดังนี้

1. สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึกละต่าง ๆ
2. สมาชิกมีความไว้วางใจต่อกัน
3. มีวิธีการใหม่ ๆ ให้แตกต่างจากเดิม
4. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิด
5. สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ
6. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคคล
7. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น
8. สมาชิกมีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน
9. สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ

Kazemak (1991 : 29) ระบุเกณฑ์ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ จะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับ
2. การแก้ไขความขัดแย้งจะต้องดำเนินการในเชิงสร้างสรรค์ หรือในแง่บวก
3. สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในบทบาทภาวะผู้นำ
4. ความสามารถของทุกคนในทีมถูกนำมาใช้

5. การติดต่อสื่อสารต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย และทุกคนในทีมมีส่วนร่วม ประกอบกับสมาชิกทีมต้องรู้ว่าขณะนี้กำลังดำเนินการหรือเกิดเหตุการณ์อะไรอยู่
6. สมาชิกทีมให้การสนับสนุนต่อการควบคุมและการดำเนินการของทีม
7. ทุกคนในทีมมีวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ดี
8. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทดลองดำเนินการโดยใช้วิธีการ เทคนิคและแนวคิดต่าง ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผลการดำเนินการของทีม
9. ทุกคนในทีมจะประเมินการดำเนินงานและผลงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ
10. สมาชิกทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน

Johnson & Johnson (1991 : 435) กล่าวถึงทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เป้าหมายของสมาชิกกับทีมเข้ากันได้มีลักษณะสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก
2. มีการสื่อสารแบบสองทาง ด้วยบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผย ได้สื่อสารทั้งความคิดและความรู้สึก
3. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม
4. มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในทีมอย่างเท่าเทียมกัน ที่มาของอำนาจ คือ ศักยภาพของสมาชิกและข้อมูล
5. ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์และความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นมติของกลุ่ม
6. ความขัดแย้งและการอภิปราย มีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ยอมรับได้และช่วยในการปรับปรุงงาน
7. ความเหนียวแน่นในทีมเกิดจากการยอมรับการสนับสนุน การเชื่อใจ ความรัก และความเป็นพวกเดียวกัน
8. สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพของทีม และช่วยตัดสินใจที่จะเลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
9. สมาชิกทุกคนในทีมส่งเสริมให้มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์

2. การตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

Woodcock (1989) ได้อธิบายความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agree Goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำมีความ ขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลาहनันท์ (2540) ได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน และมุ่งเป้าหมายด้วยกัน คือ สิ่งที่ทำให้สมาชิกทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มจะต้องหาวิธีการทำให้สมาชิกเกิดความผูกพัน ประารถนาให้เกิดผลตามที่ต้องการ ด้วยการสร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของและรู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อกลุ่มด้วย ซึ่งโดยปกติแล้วการสร้างความผูกพันและความปรารถนาดังกล่าวจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและมีความเห็นพ้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่ม สิ่งทีพึงระลึกไว้เสมอ คือ วัตถุประสงค์นั้นเป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ตายตัว สมาชิกต้องคอยตรวจสอบทบทวนและปรับปรุงวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีในการสร้างแรงจูงใจได้อย่างสูงไม่ต้องควบคุมการทำงานมากนัก มีความขัดแย้งน้อยลง

3. การมีส่วนร่วม

Berkley (1975) การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงานเท่าที่จะสามารถกระทำได้

Cohen & Uphoff (1981) การมีส่วนร่วม หมายถึง สมาชิกของชุมชนต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องใน 4 มิติ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร 2) การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนารวมทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ

United Nations (1981) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าร่วมอย่างกระตือรือร้นและมีพลังของประชาชนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมายของสังคมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามแผนการหรือโครงการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

Putti (1987) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง พื้นฐานของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการมีลักษณะกว้าง ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้การมีส่วนร่วมขยายไปสู่การปฏิบัติงานในระดับ

สัญญา เคนาภูมิ (2551) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกได้มีโอกาสร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติตามโครงการ ร่วมติดตามประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมจะต้องมาจากความสมัครใจ พึงพอใจ และได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจากชุมชนโดยส่วนรวมร่วมกัน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ รับรู้และแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกันและเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการในการดำเนินงาน

4. ความรับผิดชอบ

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม เพ็ชรินทร์ ปฐมวนิชกะ (2535) อธิบายเกี่ยวกับความหมายของความรับผิดชอบว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การรู้จักหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพทันตามกำหนดเวลา มีความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การรู้จักหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม ให้สำเร็จลุล่วง มีประสิทธิภาพ ทันตามกำหนดเวลา ในที่นี้อาจรวมได้กับความรับผิดชอบต่อการศึกษาเล่าเรียน รวมทั้งตั้งใจศึกษาเล่าเรียนจนประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ด้วยความขยันหมั่นเพียร ละเอียดรอบคอบ อดทน ซื่อสัตย์ และมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบต่อครอบครัว หมายถึง การรู้จักฐานะและหน้าที่ของตนที่มีต่อครอบครัว และปฏิบัติอย่างเหมาะสม ความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา หมายถึง การที่นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา รักษาผลประโยชน์ เกียรติยศ ชื่อเสียง ตลอดจนการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่สถานศึกษา ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อส่วนรวมเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสังคม โดยการปฏิบัติตามกฎระเบียบของสังคม รวมทั้งตั้งใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกิจกรรเพื่อ ความสุขของสังคม

Flippo (1966) ได้สรุปความหมายของความรับผิดชอบว่าเป็นความผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ และความสำเร็จนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ พันธะผูกพัน หน้าที่การงานและวัตถุประสงค์

กรมวิชาการ (2542) กล่าวว่า ความรับผิดชอบหมายถึงความสนใจ ความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดรอบคอบ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยอมรับผลการกระทำของตน ทั้งในด้านที่เป็นผลดี และผลเสีย ทั้งพยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ ยิ่งขึ้น

สุภัค ไหวหาหากิจ (2543) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การแสดงออกถึงความใส่ใจที่จะกระทำหรือปฏิบัติกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย ทั้งที่เป็นของตนเองและของกลุ่มให้สำเร็จตรงต่อเวลาและการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยตนเอง ทั้งที่อยู่ต่อหน้าและลับหลัง

บุญดา มัยเผือก (2544) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การสำนึกในหน้าที่ และ บทบาทของตนเอง โดยทำงานในหน้าที่ให้สำเร็จด้วยตนเอง ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการ รักษาสุขภาพอนามัย การเก็บรักษาสั่งของเครื่องใช้ การตั้งใจทำงานให้สำเร็จ ความรับผิดชอบต่อ สังคมในด้านความรับผิดชอบต่อครอบครัว ได้แก่ การช่วยเหลืองานต่าง ๆ ในบ้าน การถนอมรักษา เครื่องใช้ต่าง ๆ ภายในบ้าน การดูแลระวังความปลอดภัยให้ครอบครัว ความรับผิดชอบต่อชุมชน ได้แก่ การช่วยเหลืองานต่าง ๆ ของชุมชน การช่วยเหลืองานของโรงเรียน และงานช่วยเหลือ งานกุศลต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การมีความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออก ถึงความผูกพันในหน้าที่ มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียด รอบคอบเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายและ พร้อมยอมรับผลการกระทำของตนในทุกด้าน การรับผิดชอบ

การสร้าง ความรับผิดชอบที่ดีมีประสิทธิภาพ ควรตั้งอยู่ในหลักของความถูกต้อง โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้งมิติภายในและภายนอก ดังนี้

มิติภายใน การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบกิจการต้องดึงดูดพนักงาน ที่มีความสามารถ จึงจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบ เช่น ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ตลอดชีวิต หรือมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ เช่น การสนับสนุนช่วงต่อระหว่างโรงเรียน มาสู่องค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้ข้อมูลที่โปร่งใสกับองค์กรทุก ๆ ด้าน ให้ความสมดุลระหว่างงาน ชีวิต ครอบครัว และการพักผ่อนปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ด้านการคัดเลือก เข้าทำงาน รายได้และความก้าวหน้าทางการงาน โดยเฉพาะผู้หญิงและผู้พิการดูแลเอาใจใส่ โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับบาดเจ็บหรือเกิดปัญหาสุขภาพ จากการทำงาน เป็นต้น

มิติภายนอก การจัดการกับคู่ค้าและหุ้นส่วนกิจการที่รับผิดชอบต่อสังคมการเลือกคู่ค้า และหุ้นส่วน กิจการควร คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการนั้น ๆ ด้วย เพื่อขยายความ รับผิดชอบต่อสังคมของตนไปสู่กิจการดังกล่าวให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่การผลิต เช่น การช่วยพัฒนา ระบบการทำงานของคู่ค้าให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมตามมาตรฐานที่วางไว้ การจัดการสิ่งแวดล้อม ของบริษัทคู่ค้าปลีกต่าง ๆ ไปพร้อม ๆ กับการลดต้นทุน และเพิ่มผลกำไร การเลือกคู่ค้าที่ผลิตสินค้า โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การซื้อสินค้าที่ลดการใช้หีบห่อโดยไม่ จำเป็น เป็นต้น

ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม กิจการควรจัดให้มีกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแก้ไข ปัญหาและพัฒนาสังคมในประเด็นที่เกี่ยวข้องและสนใจ ซึ่งเป็นการแสดงบทบาทผู้นำทางธุรกิจต่อ การสร้างความเปลี่ยนแปลงในสังคม และกิจกรรมเหล่านี้ควรวัดผลได้ ดังนั้น ต้องวางแผนและ หาพันธมิตรในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำมาสู่ภาพลักษณ์ที่ดีอันเป็นรากฐานสำคัญในการสร้าง ความไว้วางใจและคุณค่าให้แก่กิจการในมุมมอง ของผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้เสีย

5. ศักยภาพในการสื่อสาร

Brown and Moberg (1980) ให้ความหมายว่าการสื่อสารองค์กร คือ กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่สมาชิกรับรู้โดยลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย บรรยากาศหรือสภาพขององค์กร เป็นเครื่องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับ องค์กรหนึ่งเป็นลักษณะที่คงทน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร

ปรมะ สตะเวทิน (2546) ได้ให้ความหมายของการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel)

รติกรณ์ จงวิศาล (2555) ได้ให้ความหมายการสื่อสารองค์กรว่าเป็นการรับรู้จากประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและลักษณะเฉพาะขององค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2556) การสื่อสารในองค์กรมีวิธีหลากหลายที่แตกต่างกันออกไป มีลักษณะวิธีการสื่อสารตามความเหมาะสมของแต่ละประเภทของการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารขององค์กรจะต้องรู้จักใช้ ประเภทของการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม และต้องมีประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

สรุปได้ว่า ศักยภาพในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถอธิบายถ่ายทอด ความรู้เรื่องราว ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน มีวาทศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกัน รวมถึงสามารถเลือกใช้ประเภทของการติดต่อสื่อสารได้อย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญของการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตของมนุษย์ การศึกษาเกี่ยวกับ หลักการสื่อสารจะทำให้บุคคลเรียนรู้และเข้าใจจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ ปัจจุบันนักวิชาการและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นิยมอธิบายหลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วยหลักการ 7C's model for communication นำเสนอได้ดังนี้ สำราญ แสงเดือนฉาย, 2563)

1. ความถูกต้อง (correct) ความถูกต้องของการสื่อสารคือ การไม่มีข้อผิดพลาดทางไวยากรณ์ การสื่อสารและสาระสำคัญ ได้แก่ ความถูกต้องของข้อความและเวลาที่ใช้ ใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม มีความแม่นยำและความถูกต้องของข้อเท็จจริงและตัวเลขที่ใช้ในข้อความ หากการสื่อสารถูกต้องจะช่วยเพิ่มระดับ ความเชื่อมั่นของผู้รับสารได้ ความถูกต้องของเนื้อหาจึงเป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องตรวจสอบก่อนที่จะส่งสารออกไป ว่าสารที่ผู้ส่งสารต้องการจะสื่อสารออกไปเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้องชัดเจนหรือไม่ หากไม่ถูกต้องควร แก้ไขให้ถูกต้องก่อนที่จะส่งสารออกไป

2. ความสมบูรณ์ (complete) การสื่อสารที่ดีต้องมีความสมบูรณ์ครบถ้วน สารที่ส่งควรมี ความครบถ้วนสมบูรณ์ของเนื้อหาที่จะส่งออกไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เข้าใจจุดมุ่งหมายของการสื่อสารตรงกัน การสื่อสารที่สมบูรณ์จะทำให้ผู้รับสารได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ลดความสับสนหรือสงสัย ช่วยให้ตัดสินใจเพื่อ ดำเนินการต่อไปได้ การสื่อสารที่มีคุณภาพจึงช่วยให้องค์การพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้ส่งสารต้อง ตรวจสอบสารและเลือกกระบวนการส่งสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การสื่อสารเกิดความสมบูรณ์มากที่สุด

3. ความชัดเจน (clear) ความกระจ่างชัดเจนจะทำให้เนื้อหาของสารมีความเป็นปรนัยและ เหมาะสมต่อบริบทของการสื่อสาร ดังนั้น การสื่อสารไม่ว่าจะด้วยการพูด การเขียน จะต้องเป็นการสื่อสารที่มี ความชัดเจน เรียบง่าย เมื่อสื่อสารออกไปแล้ว ผู้รับสารต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนเช่นเดียวกับผู้ส่งสาร

4. รูปธรรม (concrete) การสื่อสารที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ด้วยเนื้อหาที่ประกอบด้วย ข้อเท็จจริงที่ชัดเจน จะทำให้ผู้รับสารรับรู้และตีความไม่คลาดเคลื่อน ดังนั้น ความเป็นรูปธรรมจึงเป็นหลักการ สำคัญของการลดความผิดพลาดด้านการสื่อความหมาย

5. การพิจารณา (consideration) การสื่อสารที่ดีต้องพิจารณาคุณลักษณะของผู้รับสารประกอบด้วย ด้านความคิด ความเชื่อ ระดับการศึกษา ความพยายามทำความเข้าใจผู้รับสาร ความต้องการ อารมณ์ และปัญหาเฉพาะตน แม้จะไม่สามารถคิดแทนผู้รับสารได้ แต่ก็ควรดำเนินการส่งสารเสมือนตนเป็น ผู้รับสารเพื่อให้การสื่อสารบรรลุวัตถุประสงค์

6. กระชับ (conciseness) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องเขียนหรือพูดด้วยถ้อยคำยืดยาวเชิงปริมาณ แต่การสื่อสารที่ดีควรมีความสั้นกระชับ ลักษณะของการสื่อสารที่กระชับคือ การเน้นเนื้อหา และข้อความที่สำคัญเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการใช้คำที่ฟุ่มเฟือยหรือสื่อความหมายกำกวม ข้อความที่กระชับจะช่วยให้ประหยัดเวลาการรับรู้และพิจารณาสาร รวมทั้งดึงดูดผู้รับสารได้มากขึ้นไม่เกิดความเบื่อหน่าย

7. ความสุภาพ (courtesy) การสื่อสารที่สุภาพเป็นมารยาทประการหนึ่งของการแสดงออกถึง ความคิดและความรู้สึกของผู้ส่งสารที่จะถึงผู้รับสาร ดังนั้น ผู้ส่งสารจึงต้องเคารพสิทธิและความรู้สึกของผู้รับ สาร การสื่อสารที่ดีจึงต้องคำนึงมีความสุภาพ ไม่กระทบความรู้สึกทางลบ ทั้งนี้ การสื่อสารเป็นทั้งศาสตร์และ ศิลป์ ความสุภาพจึงเป็นศิลปะการสื่อสารที่ดีที่บุคคลต้องตระหนักและหมั่นฝึกฝน

4. สื่อ ประกอบด้วย

1. เอกสารประกอบการสัมมนา 2. แบบบันทึกกิจกรรม 3.แบบประเมินการฝึกปฏิบัติ

5. การดำเนินการ

ในการดำเนินการจะใช้เวลาในการพัฒนา 10 ชั่วโมง ด้วยวิธีการพัฒนา ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการพัฒนา โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนาในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1.1 วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยประกอบด้วยเนื้อหา ทั้ง 5 ประเด็นหลัก

1.1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

1.1.2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ เห็นพ้องต้องกัน

1.1.3 การมีส่วนร่วม

1.1.4 ความรับผิดชอบ

1.1.5 ศักยภาพในการสื่อสาร

1.2 จัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ จัดแบ่งกลุ่ม เพื่อทำกิจกรรมการเรียนรู้โดยการฝึกปฏิบัติเป็นทีม เพื่อที่ได้ฝึกทักษะการวางแผน และการทำงานเป็นทีม

1.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำช้คำถาม ข้อเสนอแนะ หรือเสนอแนะแนวทางที่พัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และการองค์กรนวัตกรรม

1.4 ผู้เข้ารับการพัฒนามาทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.5 สรุป/อภิปรายผลการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอรายงานผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2. การศึกษาดูงาน โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้

2.1 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาการศึกษา

2.2 ผู้เข้ารับการพัฒนามาทำแบบบันทึก ข้อเสนอแนะและแนวคิดที่ได้รับ จากการศึกษาดูงาน

3. ขึ้นสรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา โดยใช้กิจกรรมพัฒนา ดังนี้

3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนามาทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนา สรุป แนวคิด และนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. การประเมินผล

6.1 ประเมินผลก่อน-หลังการพัฒนาโดยการทำแบบทดสอบ

6.2 ประเมินผลงานจากการทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

6.3 ประเมินการ ปฏิบัติตาม รายการใน แบบประเมิน การกำหนด วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

แบบประเมิน
ประกอบโมดูลที่ 2 การทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องที่มีการปฏิบัติสอดคล้องกับรายการที่กำหนด
การฝึกปฏิบัติ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

- ☐ มีความเป็นไปได้
- ☐ สามารถวัดและประเมินผลได้
- ☐ ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน
- ☐ มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ
- ☐ มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน
- ☐ ผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

2. เป้าหมาย

- ☐ มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์
- ☐ ผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดหวังและปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

- ☐ มีส่วนร่วม
- ☐ ไม่มีส่วนร่วม เพราะ.....

4. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม และแผนการปฏิบัติงานต้องผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

- ☐ มีส่วนร่วม
- ☐ ไม่มีส่วนร่วม เพราะ.....
- ☐ สมาชิกเห็นชอบแผนการปฏิบัติงาน
- ☐ สมาชิกไม่เห็นชอบ เพราะ.....

การประชุมกลุ่มย่อย

1. การประชุมกลุ่มย่อย การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน นำสู่การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงาน

1.1 ก่อนปฏิบัติ (บันทึกสภาพการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง)

ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ด้านการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม

ด้านการปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงานตามแผน

1.2 ระหว่างปฏิบัติ

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หลังจากได้ปฏิบัติระยะหนึ่ง เป็นอย่างไร

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม หลังจากได้ปฏิบัติระยะหนึ่ง เป็นอย่างไร

การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงานตามแผน หลังจากได้ปฏิบัติระยะหนึ่ง เป็น
อย่างไร

1.3 หลังเสร็จสิ้นภารกิจ

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หลังเสร็จสิ้นภารกิจ เป็นอย่างไร

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม หลังเสร็จสิ้นภารกิจ เป็นอย่างไร

การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงานตามแผน หลังเสร็จสิ้นภารกิจ เป็นอย่างไร

พจน ปรณ ศิโตะ ชูเว

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2542). *กระบวนการเรียนรู้และยุทธศาสตร์การเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : เดอะมาสเตอร์กรุ๊ปแมนเนจเม้นท์ จำกัด.
- ทิตนา แคมมณี. (2545). *14 วิธีสอนสำหรับครูมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญธดา ม้วยเฟือก. (2544). *การศึกษาการส่งเสริมวินัยให้กับเด็กวัยอนุบาลของผู้ปกครองในชุมชนเกษตรกรรมภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ เขตการศึกษา 11*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544
- บุตรี จารุโรจน์. (2550). *ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ปรมะ สตะเวทิน. (2546). *การสื่อสารมวลชนกระบวนการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มัลลิกา วิชชูกรองครัด. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยบูรพา. 'ชลบุรี.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์.
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2555). *ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. เชียงราย : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- Argyris, Chris. (1968). *Personal and Organization*. New York : Harper and Brother.
- Berkley, G.E. (1975). *The Craft of Public Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Brown, Warren B., and Moberg, Denis J. (1980). *Organizational Theory and Management : A Macro Approach*. New York : John Wiley & Sons.
- Cohen, J.M. and Uphoff, N.T. (1981). *Rural Development Participation: Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation*. Ithaca, NY : Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University.
- Flippo, Edwin B. (1966). *Management a Behavioral Approach*. Boston, Mass : Allyn and Bacon.

- Johnson, D.W. and Johnson, F.P. (2003). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 7th Ed. New York. Pearson Education.
- Kazemak, E.A. (1991). Ten Criteria for Effective team Building. *Health Care Financial Management*, 45(9), 15.
- Putti, J.M. (1987). *Management : A Function Approach*. Singapore : McGraw-Hill Corwin Press.
- United Nation Organization. (1981). *United Nation Department of International Economic and Social Affair. Popular Participation as a Strategy for Promoting Community Level Action and Nation Development*. (Report of The Meeting for The Adhoc Group of Expert.) New York: United Nation
- Woodcock, M. (1989). *Team development manual*. Great Britain : Gower Publishing.



MODULE 3

ความกล้าหาญ



Program to Strengthen Innovative Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Surin

Module 3 ความกล้าหาญ

1. หลักการ

ในยุคที่ได้รับอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ เสถียรภาพทางการเมือง กระแสสังคม สิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีส่งผลต่อความหลากหลายของสื่อ และก่อให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ขึ้นมากมาย และปัจจัยที่ก่อให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เกิดจากไม่หยุดนิ่งในการพัฒนา และมนุษย์มีความกล้าหาญ คิดค้น ออกแบบ สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ จนเกิดนวัตกรรมอย่างหลากหลาย ดังนั้นความกล้าหาญ ความกล้าเสี่ยง จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง Peterson และ Seligman (2004) กล่าวว่า ความกล้าหาญเป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่ทำให้เกิดคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งของบุคคล (Character Strengths) โดยจุดแข็งของความกล้าหาญนำมาซึ่งความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายเมื่อเผชิญหน้ากับอุปสรรคทั้งภายนอกและภายใน ส่วนความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์การ การนำกระบวนการความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากผู้นำได้รับการเสริมสร้างให้มีความกล้าหาญและการบริหารจัดการความเสี่ยง มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ คิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบ หลากหลายแง่มุม จะช่วยพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเลือกรูปแบบใหม่ ๆ ในการปฏิบัติที่เหมาะสม หรือทางที่ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์กร สามารถแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำไปสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมของตนเองได้

2. จุดมุ่งหมาย

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของความกล้าหาญในทางที่ถูกต้อง และพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ มีความสามารถในการคิดนอกกรอบ คิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบ หลากหลายแง่มุม สามารถเลือกรูปแบบใหม่ ๆ ในการปฏิบัติที่เหมาะสม หรือทางที่ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์กร

3. เนื้อหาสาระ

เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านความกล้าหาญของผู้บริหารสถานศึกษา มีเนื้อหาตามเอกสารประกอบ ดังนี้

1. ความหมายของความกล้าหาญ

Voyer (2011) ได้ให้ความหมายของความกล้าหาญจาก Merriam Websters Dictionary ว่า ความกล้าหาญ หมายถึง ความเข้มแข็งทางจิตใจหรือศีลธรรมในการอดทนต่อสิ่งอันตราย ความกลัวหรือความยากลำบาก ความกล้าหาญต้องเกิดจากภายในใจของผู้นำ

ความกล้าหาญจะก่อให้เกิดภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจที่เด็ดขาด เป็นต้นสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้ให้ความหมายของความกล้าหาญว่า หมายถึง เป็นพฤติกรรมค่านิยมกล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง กล้าต้านทานกับอิทธิพลหรือผลประโยชน์ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน และการกระทำเพื่อรักษาผลประโยชน์ ของทางราชการ

นพรัตน์ มุลศรีแก้ว (2563) ได้ให้ความหมายของความกล้าหาญ หมายถึง ความเข้มแข็งทางจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการปราศจากความกลัว มีความมั่นใจ กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง การยอมรับความผิดพลาด และรับความเสี่ยง มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด

สรุปได้ว่า ความกล้าหาญ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความกล้าเสี่ยง และยืนหยัดในความเข้มแข็งโดยปราศจากความเกรงกลัว มีความยึดมั่นแน่วแน่ในการทำสิ่งที่ถูกต้องและตั้งใจไว้ให้สำเร็จ

2. การยอมรับความกล้าเสี่ยง

McClelland (1979) ศึกษาว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีอุปนิสัยชอบยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง ซึ่งหมายความว่า บุคคลเหล่านี้พึงพอใจกับสภาพความเสี่ยงที่เขายังคงสามารถใช้ความพยายามควบคุมเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์ (2558) ได้สรุปความหมายของความกล้าเสี่ยง (Risk taking Orientation) หมายถึง ความกล้าในการตัดสินใจ ทำกิจกรรมภายใต้สถานะที่ไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งอาจประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวเท่ากัน และยอมรับความเสี่ยงได้ เพื่อหวังผลกำไรของการดำเนินงาน

ภัทรานิษฐ์ สรเสริมสมบัติ (2560) ได้สรุปความหมายของความกล้าเสี่ยง หมายถึง ความเต็มใจของแต่ละบุคคลที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจ ซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า จะประสบความสำเร็จหรือไม่

สรุปได้ว่า การยอมรับความกล้าเสี่ยง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความกล้ายอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน และตัดสินใจต่าง ๆ ที่อาศัยความเสี่ยง และมีความพยายามในการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

การบริหารความเสี่ยง

ซิมมอน (Simmons) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารจัดการที่วางแผนสำหรับมองไปข้างหน้าและมีกิจกรรมเพื่อป้องกันความล้มเหลวที่เกิดขึ้นกับโครงการ

โคโซ (COSO) กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยงองค์การต้องพยายามหาหนทางจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การ ท่ามกลางสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงได้

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่เป็นส่วนราชการต่าง ๆ ต้องมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์ของชาชน จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเรื่องการบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์แน่นอน นำพาทิศสร้างเสริมความเข้มแข็งและเพื่อลดโอกาสและปริมาณความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นเป็นการควบคุมความเสียหายและการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันโรงเรียนเป็นสถานที่สำคัญแห่งหนึ่งที่จะเป็นหน่วยงานศูนย์กลางในการให้ความรู้ความเข้าใจช่วยเหลือและลดปัญหาความเสี่ยง เนื่องจากโรงเรียนให้ความรู้กับนักเรียนเป็นคนถ่ายทอด จึงต้องมีการวางแผน โครงการ ดำเนินการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินผลที่จะส่งต่อการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดำเนินการอย่างราบรื่นได้ประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บอร์เดอร์ (Broder) กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยงว่าเป็นเรื่องของกระบวนการวางแผนและการควบคุมความเสี่ยงให้เกิดขึ้นให้สามารถอยู่ในวิสัยที่ควบคุมได้ หรือสามารถป้องกันได้ และในกรณีที่เป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุม หรือควบคุมได้ยาก ก็ต้องมีกระบวนการคอยระมัดระวังให้มีโอกาสสูญได้ล่วงหน้า โดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยงก็แต่น้อยที่สุดที่สามารถเป็นไปได้ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้ คือ 1 โครงสร้างการจัดองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแบ่งแยกหน้าที่และมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ ซึ่งถ้ามีการจัดการที่เหมาะสมก็จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 2) ทรัพยากรบุคคล เนื่องจาก “คน” เป็นกลไกสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จได้ต่อไปได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ 3) วัฒนธรรมองค์การเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงต้องทำควบคู่ไปกับกระบวนการควบคุม ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีย่อมทำให้เกิดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานลดลง 4) การณรงค์เรื่องการบริหารปฏิบัติงานที่มีคุณภาพโดยการเน้นให้มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นแผนกลยุทธ์ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยต้องเน้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องในครั้งแรก ซึ่งต้องสร้างความเข้าใจต่อพนักงานว่าการทำงานถูกต้องในครั้งแรกองค์การจะต้องไม่เสียค่าใช้จ่าย สูญเปล่าในการต้องมีการแก้ไขสิ่งที่ทำให้เกิดให้ถูกต้อง 5) กระบวนการบริหารความเียง คือ กระบวนการวางแผนและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในวิสัยที่ควบคุมหรือป้องกันได้ โดยมีแผน รองรับให้เกิดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด "

3. การตัดสินใจ

รศนา อชชะกิจ (2539) ได้กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินการในลักษณะของทีมงาน ความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาที่ปรับให้สำหรับปฏิบัติงานภายในกรอบอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนจะช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจกลวิธีในการเสนอข้อคิดเห็น สามารถ

สื่อสารความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ขั้นตอนที่ยอมรับปฏิบัติในกระบวนการตัดสินใจมีหลายรูปแบบ จะแตกต่างกันเพียงรายละเอียดปลีกย่อย

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกระหว่าง ทางเลือกต่าง ๆ และปฏิบัติไปตามนั้น

วิช สงวนวงศ์วาน (2546) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ (Decision) คือ การเลือกระหว่างอย่างใดอย่างหนึ่งในทางเลือกที่มีอยู่ตั้งแต่สองทางขึ้นไป

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเลือกจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก โดยมีความคาดหวังว่าจะนำไปสู่ ผลลัพธ์ที่พึงพอใจ หรือเป็นกระบวนการในการเลือกรูปแบบของการปฏิบัติ เพื่อจัดการกับปัญหาและ โอกาสที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเลือกรูปแบบของการปฏิบัติ หรือทางที่ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์กร และจัดการกับปัญหาและโอกาสที่เกิดขึ้น โดยอาศัยกระบวนการคิดพิจารณา ไตรตรองอย่างรอบคอบ

หลักการการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการไม่ใช่แค่เรื่องของ การตัดสินใจ หากแต่ยังเป็นเรื่องของตัดสินใจอย่างเหมาะสมด้วย เพราะผู้บริหารที่ทำหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่จะ ยอมรับให้เกิดในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานเท่าที่ยังทำให้ผลการดำเนินงานจริงเป็นไปตาม แผนการดำเนินงานที่ บริหารจัดการจำเป็นต้องเลือกวิธีการและการนำไปใช้อย่างเหมาะสม

4. การทำสิ่งที่ถูกต้อง

วัลลภ สุวรรณอาภา (2551) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการทำสิ่งที่ถูกต้อง ความสุขใจ สำหรับชีวิตที่ยั่งยืนนั้น คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าการทำในสิ่งที่ถูกใจ อย่าให้ความไขว้เขวและ ความพอใจเพียงชั่วครู่มาทำให้ต้องทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง จนอาจจะทำให้จิตใจมีรอยด่าง มีตราบาป ทำในสิ่งที่ถูกต้องเสียตั้งแต่วินาทีนี้ดีกว่ามานั่งเสียใจในภายหลัง เพราะเมื่อคิดทบทวนย้อนหลังในยาม แก่เฒ่าจะรู้สึกเป็นทุกข์ จงทำในสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าสิ่งที่ถูกใจ และสะสมสิ่งที่ดีและถูกต้องทั้งในแง่ ศีลธรรมและจริยธรรมเสียแต่บัดนี้ ก่อนที่จะเศร้าเสียใจในภายหลัง

นพรัตน์ มูลศรีแก้ว (2563) การทำสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง การกล้าต้านทานกับอิทธิพลหรือผลประโยชน์อันมิชอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มุ่งมั่นรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก แสดงออกถึงการยึดหลักการทำงานที่ถูกต้อง มีศีลธรรม ที่ดีงาม มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบ

สรุปได้ว่า การทำสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีศีลธรรม ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง กล้ายืนหยัดที่จะต้านทานกับ อิทธิพลหรือผลประโยชน์อันมิชอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งมั่นรักษาสภาพประโยชน์ขององค์กร

4. สื่อ ประกอบด้วย

1. เอกสารประกอบการสัมมนา 2. แบบบันทึกกิจกรรม 3.แบบประเมินการฝึกปฏิบัติ

5. การดำเนินการ

ในการดำเนินการจะใช้เวลาในการพัฒนา 19 ชั่วโมง ด้วยวิธีการพัฒนา ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการพัฒนา โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนาในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1.1 วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยประกอบด้วยเนื้อหา ทั้ง 5 ประเด็นหลัก

- 1.1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
- 1.1.2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ เห็นพ้องต้องกัน
- 1.1.3 การมีส่วนร่วม
- 1.1.4 ความรับผิดชอบ
- 1.1.5 ศักยภาพในการสื่อสาร

1.2 จัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ จัดแบ่งกลุ่ม เพื่อทำกิจกรรมการเรียนรู้โดยการฝึกปฏิบัติเป็นทีม เพื่อที่ได้ฝึกทักษะการวางแผน และการทำงานเป็นทีม

1.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการซักถาม ข้อสงสัย หรือเสนอแนะแนวทางที่พัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และการองค์การนวัตกรรม

1.4 ผู้เข้ารับการพัฒนามาทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.5 สรุป/อภิปรายผลการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนามาเสนอรายงานผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2. การศึกษาดูงาน โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้

2.1 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาการศึกษา

2.2 ผู้เข้ารับการพัฒนามาทำแบบบันทึก ข้อสังเกตและแนวคิดที่ได้รับจากการศึกษา

ดูงาน

3. ขึ้นสรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา โดยใช้กิจกรรมพัฒนา ดังนี้

3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนากำหนดแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนารวบรวม สรุป แนวคิด และนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. การประเมินผล

6.1 ประเมินผลก่อน-หลังการพัฒนาโดยการทำแบบทดสอบ

6.2 ประเมินผลงานจากการทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

6.3 ประเมินการ ปฏิบัติตาม รายการใน แบบประเมิน การกำหนด วัตถุประสงค์ และ

เป้าหมาย



แบบประเมินการปฏิบัติ ประกอบโมดูลที่ 3 ความกล้าหาญ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องที่มีการปฏิบัติสอดคล้องกับรายการที่กำหนด

ด้านความรู้

การอธิบายวิธีการแสดงออกถึงความกล้าหาญ และความกล้าเสี่ยง รวมถึงการตัดสินใจ แก่
ลูกทีมหรือเพื่อนร่วมทีม

- ☐ อธิบายวิธีการแก่ลูกทีมหรือเพื่อนร่วมทีมได้
- ☐ อธิบายวิธีการแก่ลูกทีมหรือเพื่อนร่วมทีมได้อย่างชัดเจน
- ☐ อธิบายแก่ลูกทีมหรือเพื่อนร่วมทีมได้ชัดเจน และมีความ เป็นไปได้ในการปฏิบัติสูง

ด้านการฝึกปฏิบัติ

การแสดงออกถึงความกล้าหาญ และความกล้าเสี่ยง รวมถึงการตัดสินใจ ต่อสถานการณ์
บางอย่าง รวมถึงเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ใช้ความกล้าหาญในการบริหารจัดการ

- ☐ มีความเป็นไปได้
- ☐ มีความคิดสร้างสรรค์
- ☐ มีการตัดสินใจอย่างรอบคอบ
- ☐ ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน
- ☐ มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ
- ☐ มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน
- ☐ ทักษะการตัดสินใจที่เป็นกลาง

การประชุมกลุ่มย่อย

1. การประชุมกลุ่มย่อย การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การดำเนินงาน นำสู่การ
ปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงาน

1.1 ก่อนปฏิบัติ (บันทึกสภาพการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง)

กระบวนการแสดงออกถึงความกล้าหาญ

วิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการ

ด้านการปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงานตามแผน

1.2 ระหว่างปฏิบัติ

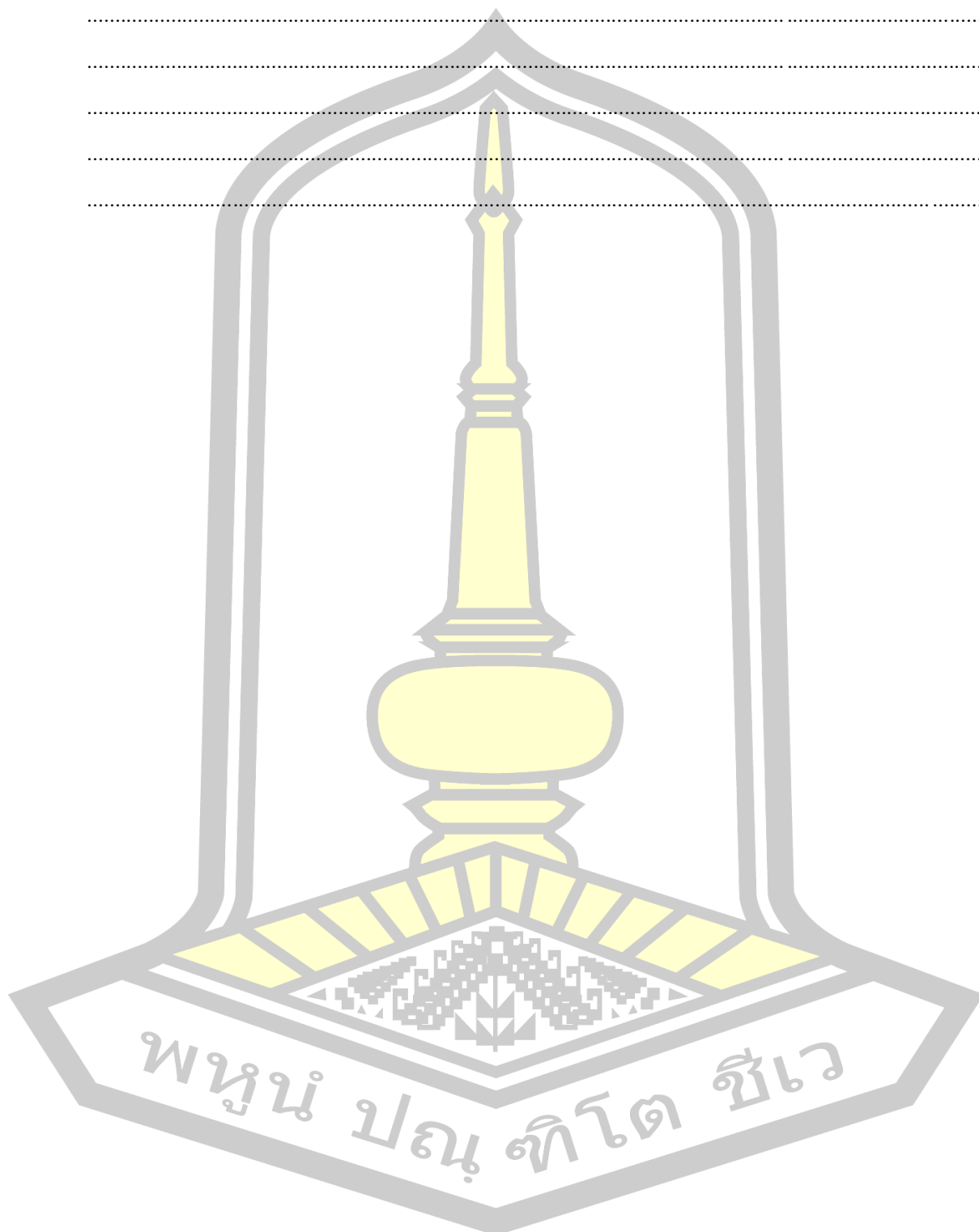
การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หลังจากได้ปฏิบัติระยะหนึ่ง เป็นอย่างไร

วิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการที่ได้ปรับปรุงเพิ่มหรือตัดออก

1.3 หลังเสร็จสิ้นภารกิจ

กระบวนการเสริมสร้างความกล้าหาญที่เลือกใช้ หลังจากเสร็จสิ้นภารกิจ
ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

วิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการ ควรปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร



บรรณานุกรม

- นพรัตน์ มูลศรีแก้ว .(2563). การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารชุมชนวิจัยมหาวิทยาลัยราช
ภัฏนครราชสีมาปีที่*, 15(1), มกราคม-มีนาคม 2564.
- ภัทรานิษฐ์ สรเสริมสมบัติ และคณะ. (2560). ปัจจัยด้านจิตวิทยาที่ส่งผลต่อการเริ่มต้นธุรกิจของ
ผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เชียงราย*, 12(2), 17-41.
- รศนา อชชะกจิ . (2539). *กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งสรรค์.
- ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- รุ่งสรรค์ประเสริฐศรี.(2558). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ :บริษัท เพียร์สันเอดี้ ดูเคชั่น อินโดไชน่า.
วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์. (2558). คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนิน
ธุรกิจ ของผู้ประกอบการร้านค้า ในตลาดน้ำคอนหวาย จังหวัดนครปฐม. *วารสาร
Veridian ณ ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร*, 8(2), 967-988.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2545). *กฎแห่งความร่วมมือระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง*. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). *การจัดการพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโนไช
น่า.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากร
มนุษย์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- Chester Simmons, "Risk Management Is the Sum of All Proactive Management -
Directed Activities," accessed .20 may 2023, Available
<http://www.siliconrose.com>

MODULE 4

การสร้างบรรยากาศแห่ง นวัตกรรมในองค์กร



Program to Strengthen Innovative Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Surin

Module 4 การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม

1. หลักการ

ในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงบริบทในโลก โดยถูกขับเคลื่อนด้วยความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สิ่งใหม่ เพื่อปรับเปลี่ยนคุณลักษณะหรือพฤติกรรมขององค์การ โดยการสร้างนวัตกรรมอย่างมีระบบ ที่มุ่งเน้นศักยภาพหรือความแตกต่างให้สามารถนำไปต่อยอด หรือสร้างธุรกิจแนวใหม่ได้ และการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมด้วยการนำทักษะ ความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ ถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทางระบบเศรษฐกิจและสังคม องค์กรแห่งนวัตกรรมจึงเป็นทางเลือกใหม่สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมในสังคมทุกวันนี้และในอนาคต เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้การสร้างสิ่งใหม่ให้เป็นผลงานนวัตกรรม เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศและสร้างศักยภาพ พร้อมในการแข่งขันและสร้างคุณค่าแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน

2. จุดมุ่งหมาย

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม และพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และสามารถจัดบรรยากาศที่สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เนื้อหาสาระ เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา มีเนื้อหาตามเอกสารประกอบ ดังนี้

1. ความหมายของการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์กร

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรนวัตกรรมหมายถึง การสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจ การปฏิบัติการ ตัวแบบ และอาจรวมถึงกระบวนการการตลาดและรูปแบบธุรกิจ เป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและบริหาร องค์กรซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการมาปรับปรุงภายในองค์กร

ปริญู พิมพ์กลัด (2557) สรุปไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง การนำแนวความคิดใหม่ ๆ มาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง โดยการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาผสมผสาน และประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในรูปแบบของการพัฒนา และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2560) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง การนำสิ่งใหม่ทั้งที่เป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคม ให้มี ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม และคุณธรรม ตามที่สังคมความต้องการ

2. สร้างวัฒนธรรมองค์การ

Moorhead & Griffin (1995) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ การแสดงให้เห็นถึง ค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ประชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

Schein (2010) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนของฐานคิดที่สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และบูรณาการภายในองค์กรให้ประสานสอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อข้อสมมติพื้นฐานเหล่านี้สามารถนำมาใช้งานได้ดีจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ก็จะนำไปสอนให้แก่สมาชิกใหม่ให้รับทราบถึงแนวทางที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้อง

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิด และการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ

วิเชียร วิทย์อุดม (2551) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ วิธีการดำรงชีวิตในองค์กร และวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิต อยู่ในองค์กร

สรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดวิธีการทำงานของทุกคนให้เป็นไปตามกลยุทธ์และเป้าหมายร่วมขององค์กร โดยแสดงให้บุคลากรได้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด เทคโนโลยี ความเชื่อถือ ตลอดจนแนวปฏิบัติร่วมกันของภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจและรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน

3. บรรยายากศสนับสนุน

Forehand and Glimer (1964) ให้ความหมายของบรรยายากศองค์การว่า เป็นชุดของคุณลักษณะที่อธิบายขององค์กรหนึ่งที่ได้รับรู้โดยบุคลากรในองค์กร ซึ่ง 1) ทำให้องค์การนั้นแตกต่างไปจากองค์การอื่น 2) เป็นลักษณะที่คงอยู่เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน 3) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร

Taguri and Litwin (1966) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การคือ 1) บุคคลในองค์กรนั้นรับรู้หรือรู้สึกได้ 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและ 3) บอกถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ให้แตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ

Fox and others (1973) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่า พฤติกรรมอื่นเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างในองค์การ ส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรโดยรวมซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในองค์การ

Gibson and Others (1982) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การคือ กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานผู้ทำงานรับรู้ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและบรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่อิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน

สรุปได้ว่า บรรยากาศสนับสนุน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในระบบงานขององค์กรที่พึงประสงค์ เพื่อการจูงใจและเอื้อต่อพฤติกรรมและทัศนคติของการปฏิบัติงานของบุคลากร

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การประกอบด้วยมิติที่หลากหลาย ดังนี้

Stee และ Porter (1979, P. 369-370) ได้แบ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ และ ประสิทธิภาพขององค์กรออกเป็น 4 มิติ คือ

1. โครงสร้างองค์กร หากองค์กรมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อน มีการรวมอำนาจและใช้กฎข้อบังคับที่เป็นทางการ บุคลากรในองค์กรก็จะรับรู้ว่าคุณภาพในองค์กรนั้นมีลักษณะเข้มงวดและน่ายำเกรง ในทางกลับกันองค์กรที่ยินยอมให้บุคลากรมีอิสระ สามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการตัดสินใจ และมีฝ่ายบริหารที่ใส่ใจบุคลากร จะส่งเสริมให้บรรยากาศองค์การในภาพรวมนั้นดีขึ้น โดยมีบรรยากาศของความไว้วางใจ เปิดเผย และรับผิดชอบร่วมกัน

2. เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่มีลักษณะเป็นแบบแผน ไว้วางใจต่อกันและมีความสร้างสรรค์สูง ตลอดจนมีความรับผิดชอบในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร อาทิเช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ซึ่งหากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำจนทำให้องค์กรต้องปลดบุคลากรออกจากงาน บุคลากรก็จะรู้สึกว่าบรรยากาศองค์การนั้นขาดความอบอุ่น ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และกังวลกับปัญหาความไม่มั่นคงในองค์กร

4. นโยบายและแนวทางปฏิบัติของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารที่ให้ข้อมูลย้อนกลับสร้าง อิสระในการทำงานจะเป็นการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จ และทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อเป้าหมายของกลุ่มมากยิ่งขึ้น

การจัดบรรยากาศในองค์กร

Likert and Likert (1970) เสนอความคิดเกี่ยวกับการจัดบรรยากาศองค์กรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Communication Flow) บุคลากรรู้ความเป็นไปภายในหน่วยงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องการเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดี
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-Making Practice) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน สามารถตัดสินใจในเรื่องงานได้บนพื้นฐานข้อมูลที่ต้องการ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น
3. การคำนึงถึงบุคลากร (Concern for Persons) องค์กรให้ความสำคัญในการจัดสวัสดิการ และปรับปรุงสภาพการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้มีขวัญกำลังใจที่ดี และรู้สึกพอใจในการทำงาน
4. อำนาจและอิทธิพลในองค์กร (Influence on Department) ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในทุกระดับมีความสำคัญต่อกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์กร เช่น หากผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บุคลากรจะเต็มใจเชื่อฟังและไม่ต่อต้านนโยบายการบริหาร
5. เทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน (Technological Adequacy) หน่วยงานมีการจัดวัสดุและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานอย่างมีคุณภาพ มีการปรับปรุงเทคนิคต่าง ๆ ให้ทันกับสถานการณ์ ซึ่งมีส่วนช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร
6. แรงจูงใจ (Motivation) องค์กรมีการใช้นโยบายเพื่อจัดการกับสภาพการแวดล้อมและสังคมด้านการงานให้เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อาทิเช่น การเพิ่มผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ให้การยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานได้ดี

4. สื่อ ประกอบด้วย

1. เอกสารประกอบการสัมมนา 2. แบบบันทึกกิจกรรม 3.แบบประเมินการฝึกปฏิบัติ

5. การดำเนินการ

ในการดำเนินการจะใช้เวลาในการพัฒนา 25 ชั่วโมง ด้วยวิธีการพัฒนา ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการพัฒนา โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนาในรูปแบบการสัมมนา ดังนี้
 - 1.1 วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยประกอบด้วยเนื้อหาทั้ง 3 ประเด็นหลัก ในโมเดลการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม

1.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนได้ซักถาม ข้อเสนอแนะ หรือเสนอแนะ แนวทางที่พัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศแห่ง นวัตกรรม

1.3 ผู้เข้ารับการพัฒนทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนากะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.4 สรุป/อภิปรายผลการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอรายงานผลการ พัฒนากะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2. การศึกษาดูงาน โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้

2.1 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาการศึกษา

2.2 ผู้เข้ารับการพัฒนทำแบบบันทึก ข้อสังเกตและแนวคิดที่ได้รับจากการศึกษา ดูงาน

3. ขึ้นสรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา โดยใช้กิจกรรมพัฒนา ดังนี้

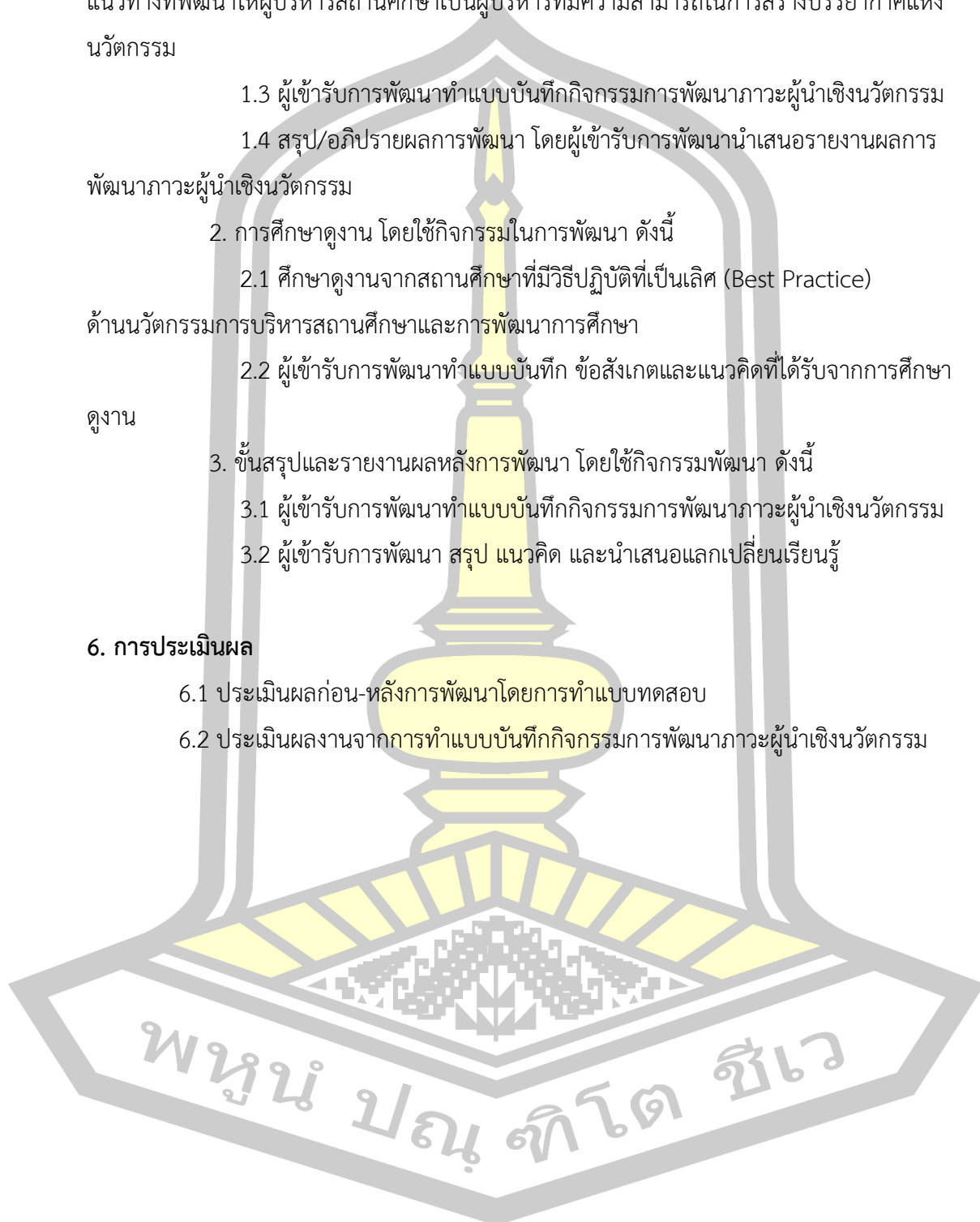
3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนากะผู้นำเชิงนวัตกรรม

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒน สรุป แนวคิด และนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. การประเมินผล

6.1 ประเมินผลก่อน-หลังการพัฒนาโดยการทำแบบทดสอบ

6.2 ประเมินผลงานจากการทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนากะผู้นำเชิงนวัตกรรม



บรรณานุกรม

- ชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี : ชิงค์ปัยอนด์ บุ๊คส์.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2560). ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและแนวทางการนำมาใช้ในสถานศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.*, 10(1), 34-41.
- ปริญ พิมพ์กัลต์. (255). ปัจจัยของนวัตกรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินผู้ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ : บริษัทธนวิซการพิมพ์ จำกัด.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- Forehand, G. and Gilmer, V.H. (1964). *Environmental variation and studies of organizational behavior*. New York : Psychological Bulletin.
- Fox, Robert S. and other. (1973). *School climate improvement : A challenge to the school administrator*. Englewood ; Colorado : Phi Delta Kappa.
- Gibson, G.H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16(3), 354-361.
- Likert. (1970). *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill.
- Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky, W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organization*. 4th ed. Boston : Houghton Mifflin. administrator. Englewood; Colorado : Phi Delta Kappa.

พูน ปณ ภัโต ชีเว

MODULE 5

การสร้างแรงจูงใจ



Program to Strengthen Innovative Leadership of School Administrators under the Secondary
Educational Service Area Office Surin

Module 5 การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

1. หลักการ

ในการบริหารงาน การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ บุคลากรจะต้องตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของมนุษย์ โดยการปรับกลยุทธ์ทางการบริหารและแสวงหาโอกาสให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับการบริหารสินค้า การบริหารงานหรือการบริหารทางเทคโนโลยี เพราะคุณค่าของคนอยู่ที่ความรู้ ทักษะ และความสามารถของแต่ละคน แรงจูงใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ความปรารถนา แรงกระตุ้น จุดมุ่งหมาย และสถานการณ์เฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น แรงจูงใจจึงเป็นตัวที่คอยกำหนดทิศทางของพฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจ แรงจูงใจจึงเป็นสาเหตุสำหรับที่ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในเชิงบวก การสร้างแรงจูงใจ สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การให้ขวัญกำลังใจ การให้ผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีย่อมส่งผลต่อคุณภาพการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานมากขึ้น แต่ถ้าหากสภาพแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสมกับงานที่ทำอาจทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจได้ ดังนั้นองค์การทุกองค์การ จึงควรให้ความสำคัญกับการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเกิดการพัฒนางานองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ

2. จุดมุ่งหมาย

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร และสามารถบริหารจัดการโดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงจูงใจมาผลักดันองค์กรเติบโตอย่างมีทิศทาง และบรรลุเป้าหมายทางนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เนื้อหาสาระ เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา มีเนื้อหาตามเอกสารประกอบ ดังนี้

1. ความหมายการสร้างแรงจูงใจ

ยงยุทธ โปธิทอง (2546) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ แรงจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายใน (Internal drive) ที่จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547) กล่าวว่าแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึงแรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้แรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจในทางกลับกัน ผู้ได้บังคับบัญชาที่อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

ปัญญา จันรอด (2548) กล่าวว่าแรงจูงใจหมายถึงพฤติกรรมในตัวบุคคล ซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรมความสามารถหรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชมส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหวังรางวัลหรือผลตอบแทน

พลสุข สังข์รุ่ง (2550) กล่าวถึงแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อใจ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกในกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ ซึ่งใช้สิ่งเร้าต่าง ๆ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก

Herzberg (1959) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้ตนชอบและรักงานปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพราะปัจจัยสามารถสนองตอบความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ได้แก่

2.1 ความสำเร็จในการทำของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างเต็มความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับ

นี้อาจจะอยู่ในรูปแบบยกย่องชมเชย แสดงความยินดีให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย ซึ่งสามารถระบุองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจได้ 9 องค์ประกอบ คือ 1. ความสำเร็จในการทำงาน 2. การยอมรับนับถือ 3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4. ความก้าวหน้าในหน้าที่ 5. ความสัมพันธ์ในองค์กร 6. นโยบายในการบริหาร 7. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา 8. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

Alderfer (1972) ได้อธิบายว่าแรงจูงใจคือ ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) ความต้องการความสัมพันธ์ (Related needs) และความต้องการความเจริญเติบโต (Grow) แรงใจให้องค์กรอย่างเต็มที่และมีความยินดีที่ได้เข้าร่วมทำงานกับในองค์กรนั้น ๆ และมีความผูกพัน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง พนักงานยินดีที่จะเสียสละทุ่มเท พลังกายและหรือรู้สึกที่ดีต่อองค์กร หรืออยากตอบแทนองค์กรด้วยการแสดงพฤติกรรมที่ดีในองค์กร และให้ความร่วมมือกับองค์กรในทุกเรื่องที่สามารถทำได้ และต้องการให้องค์กรตอบสนองในสิ่งที่ตัวเองต้องการ ด้วยเช่นกัน (พรรัตน์ แสดงหาญ, 2551) ด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) การยินดีที่จะเสียสละและทุ่มเทกำลังร่างกายแรงใจให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ หรือทุกอย่างที่ดี เพื่อให้องค์กรอยู่ตลอดเวลา และความภูมิใจในชีวิตการทำงาน คือ การที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ด้านผลตอบแทน (Programmatic Commitment) ความผูกพันในด้านนี้ บุคคลจะมีเหตุผล และความจำเป็นบางอย่างในการคงอยู่กับองค์กร เช่น รอบำเหน็จบำนาญ รอเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หรือต้องการประวัติการทำงานที่ดี เป็นต้น ด้านความภักดี (Loyalty based Commitment) ความรู้สึกดีต่อองค์กร หรืออยากที่จะตอบแทนองค์กร ด้วยเหตุผลที่คิดว่าควรต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กร เช่น การได้รับมอบทุนการศึกษาจากองค์กร การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี หรือการ ได้รับความช่วยเหลือบางอย่างจากหน่วยงาน

2. ความก้าวหน้าในหน้าที่

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ได้นิยาม ความก้าวหน้า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของเดิมให้ดีขึ้นตามลำดับ เจริญเติบโตเร็ว กว่าปกติ

นฤมล นิราทร (2534) ได้สรุปความหมายของ ความก้าวหน้าในอาชีพงาน (Career Progression) ความก้าวหน้าในอาชีพงานหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งด้านจิตวิทยา หรือผลที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับการทำงานการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ จึงรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนความพึงพอใจในชีวิต ความรู้สึกว่าตนเองมีค่า ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพงานจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการ

อาชีพที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงานก่อนที่จะพัฒนาไปสู่การพัฒนาอาชีพงาน และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานในที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

ประณต นันทียะกุล (2535) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในภาคราชการ โดยมีผู้สรุปไว้ดังนี้

1. องค์กรหรือหน่วยงาน เป็นส่วนหนึ่งที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรในองค์กร เป็นสมาชิกหน่วยหนึ่งในองค์กรได้ทำหน้าที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรก้าวหน้า เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมทางวิชาการสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นต้น

2. ผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความก้าวหน้า เนื่องจากความก้าวหน้าสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้ จะต้องมียุทธวิธีการปฏิบัติงานสองด้านหลัก ๆ คือ ด้านจิตใจ จะต้องมีความตั้งใจและมีความคิดว่าต้องการความก้าวหน้า จะต้องพยายามสร้างความพอใจในงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายและทำทุกอย่างสุดความสามารถ โดยไม่ต้องคำนึงว่างานนั้นจะเหมาะสมกับเกียรติศักดิ์ หรือศักดิ์ศรีความรู้ที่มีอยู่หรือไม่ อีกด้านหนึ่ง คือ ความรู้ แบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ ความรู้ทางวิชาการ และความรู้ในการปฏิบัติงานซึ่งความรู้ต่าง ๆ นั้นมีความจำเป็นต้องหาโอกาสเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการศึกษาต่อฝึกอบรม การดูงาน การค้นคว้าตำราวิชาการที่เกี่ยวข้องมาศึกษา ตลอดจนการหมั่นพูดคุยปรึกษากับผู้รู้ อยู่เสมอ

3. คุณภาพของการทำงาน การทำงานที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะผลักดันให้บุคคลตลอดจนองค์กรมีความก้าวหน้า ดังนั้นคุณภาพของการทำงานที่ส่งผลถึงความก้าวหน้า

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

Moos (1986) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่รวมเป็นบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน สายการบังคับบัญชา ความมีอิสระในการทำงาน แรงกดดันในการทำงาน การควบคุมงาน นวัตกรรมความชัดเจนในการทำงานและสภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน

Jones (1949) ได้ให้ความหมายสภาพแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบตัวเราไม่ว่าจะเป็นเดี่ยวหรือกลุ่ม ได้แก่ สภาพแวดล้อม กายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกของคนต่าง ๆ ได้ทั้งสิ้น

ศิริอนันต์ จูทะเดมีย์ (2529) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบตัวผู้ทำงานภายในองค์กร เป็นสิ่งสะท้อนถึงความรู้สึกของคนทำงานที่มีต่อการทำงานและพันธกิจร่วมกัน โดยทุกคนมีความรู้สึกที่อยากทำงานต้องงาน พุ่มเทกำลังใจกำลังกายและความคิดร่วมกัน

ช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีคุณภาพภาพเพิ่มขึ้นแต่สภาพแวดล้อมของการทำงานอาจเป็นปัจจัย ส่งผลให้เกิด ภาวะกดดัน และความเหนื่อยล้าในการทำงาน

ชลธิชา สว่างเนตร (2547) สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ทั้งที่มีชีวิต ไม่มีชีวิต มองเห็นได้หรือไม่สามารถมองเห็นได้ที่อยู่รอบตัว คนปฏิบัติงาน และมีผลต่อการทำงาน รวมทั้งมีผลต่อคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย

รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง (2547) สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบตัวเราทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต หรือที่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและที่เป็นนามธรรม สภาพปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดันซึ่งมีผลต่อ ผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงาน

Savichi and Cooley (อ้างใน สุกุลนารี กาแก้ว, 2546 : 23-24) ได้แบ่งประเภท สภาพแวดล้อม การทำงานไว้ 2 ด้าน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน ได้แก่ 5 ด้าน ดังนี้

1.1 ความมีอิสระ หมายถึง การมีอิสระต่อการตัดสินใจหรือการได้ลงมือทำงานด้วยตนเอง การมีอิสระต่องานที่ทำมากเท่าไรก็ยังสามารถทำให้ได้รับข้อมูลกลับที่ท้าทายต่อความคิดความสามารถและทำให้นำมาพัฒนางานที่ทำได้ดีขึ้น

1.2 การมุ่งมั่น คือ การมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานที่จะต้องมีการวางแผนที่ดี และดำเนินการตามแผนการที่วางไว้ ซึ่งจะช่วยให้ผลงานมีคุณภาพ แต่สภาพแวดล้อมของการทำงานที่เน้นปริมาณของจำนวนงานและเน้นคุณภาพที่มากเกินไปอาจจะมีผลต่อบรรยากาศในการทำงานได้

1.3 ความชัดเจน หมายถึง หน่วยงานมีการชี้แจงหรือประกาศให้พนักงานได้ทราบถึง ความคาดหวังของผู้บริหาร หรือความมุ่งหวังของบริษัทต่อการทำงาน รวมถึงการสื่อสารเกี่ยวกับข้อ ระเบียบและข้อบังคับในงานที่ทำภายในบริษัทอย่างชัดเจน

1.4 การนำนวัตกรรมมาใช้ หมายถึง หน่วยงานมีการส่งเสริมให้นำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในงานที่ทำ โดยจะเน้นในงานที่หลากหลายและแปลกความแปลกใหม่ เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์กับการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ทำงานภายในองค์กรมีความคิดในการสร้างงานใหม่ ๆ ขึ้นมา

1.5 สภาพแวดล้อมในทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อความสะดวกในงานที่ทำ จึงเกิดการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้สึที่พึงพอใจต่อการทำงาน

2. สภาพแวดล้อมมีการควบคุม หมายถึง การที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในงานที่ทำ และบุคคลน้อย แต่ให้ความสนใจต่อข้อระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ที่ต้องการให้สภาพแวดล้อมคงอยู่และสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยใช้ประโยชน์จากกฎระเบียบ กฎเกณฑ์นั้น ซึ่งทำให้บุคลากร

ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด จึงก่อให้เกิดความกับข้อใจ เกิดความเครียดซึ่งจะขัดขวางความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นได้

รตัมพล พันธุ์เพ็ง (2547 : 17) ได้สรุป สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ 2 ประเภท ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ความเข้มของแสง สภาพอากาศ อุณหภูมิ ระดับเสียง ช่วงเวลาการปฏิบัติงาน เวลาหยุดพัก และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
2. สภาพแวดล้อมทางจิต เช่น งานที่ทำของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์ร่วมกันในอาชีพ ของผู้ทำงาน ความพึงพอใจในความต้องการของชีวิต ให้ได้สิ่งตอบแทนเพื่อความคิดที่ดีต่อการทำงานที่

Gilmer (อ้างถึงใน รตัมพล พันธุ์เพ็ง, 2547 : 12-14) สภาพแวดล้อมการทำงานมีองค์ประกอบที่สามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานไว้ 10 ด้าน คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ งานที่ทำนั้นมีความมั่นคง การได้รับความเป็นธรรมจากหัวหน้างาน ทำให้ผู้ทำงานได้มีความรู้สึกที่อบอุ่นใจ และรู้สึกปลอดภัยที่จะได้ร่วมทำงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) คือ การได้รับโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยที่องค์กรให้การสนับสนุนต่อพนักงานให้มีความก้าวหน้าต่อหน้าที่ในงานที่ทำ โดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม พิจารณาต่อการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม และให้รางวัลแก่พนักงาน รวมถึงการยอมรับและยกย่องชื่นชมขณะที่พนักงานนั้นมีการทำงานได้ดี และมีการฝึกอบรมให้เรียนและรับรู้งานมากขึ้น
3. องค์กรและการจัดการ (Company and management) คือ การจัดระบบโครงสร้างขององค์กรในการกำหนดแผนนโยบาย การปฏิบัติตามแนวทางของบริษัท และการทำงานตามแผนขององค์กรที่วางไว้
4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ เงินเดือน ซึ่งเป็นค่าตอบแทนต่าง ๆ สำหรับในงานที่ทำ ซึ่งพิจารณาในเรื่องของค่าจ้างที่เหมาะสมกับจำนวนของงาน และมีวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรม
5. ลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic aspects of the jobs) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ เป็นงานที่ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า มีสถานภาพ มีความภาคภูมิใจ มีศักดิ์ศรี มีเกียรติและได้รับการยอมรับ นับเป็นงานที่มีการช่วยส่งเสริมความคิดริเริ่มเป็นงานที่ทำหาย เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ จึงทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลง

6. การนิเทศงาน (Supervision) เป็นการได้รับความเอาใจใส่ในการตรวจสอบรายละเอียดของผลงานแนะนำงานอย่างใกล้ชิด และได้ทราบถึงรายละเอียดของผลงานที่ถูกต้องจากหัวหน้า การนิเทศงานจึงมีความสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่องานที่

ทำได้ ซึ่งการนิเทศงานไม่ดีอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เขาตัดสินใจเปลี่ยนงานหรือลาออกของผู้ที่ทำงาน

7. ลักษณะของงานทางสังคม (Social aspects of the jobs) เป็นการได้ทำงานกับกลุ่มที่มีความคล้ายกับงานที่ตนทำอยู่ได้รับการยกย่องและยอมรับและที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในการทำงานมีความสามัคคีดีรู้จักหน้าที่ของตน

8. การติดต่อการสื่อสาร (Communication) คือ การได้รับข่าวสารในบริษัท เช่น ข่าวสารที่สัมพันธ์กับการส่งเสริมการพัฒนาความเจริญของบริษัทแผนงานที่องค์กรกำลังทำอยู่และจนถึงอนาคต ข่าวสารเกี่ยวกับการรับรู้เกี่ยวกับการทำงาน การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนงานที่ทำ ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานในบริษัทและบุคคลต่าง ๆ ภายในบริษัท

9. สภาพการทำงาน (Working conditions) คือ สภาพของความปลอดภัย ในงานที่ทำนั้นมีเครื่องมือ มีความสะอาด มีระเบียบ เครื่องจักรมีการจัดไว้อย่างเหมาะสม สำหรับเตรียมพร้อมที่จะใช้เสมอ มีอากาศถ่ายเทดีและแสงสว่างพอเหมาะ มีศูนย์อนามัย รวมถึงการมีสถานที่จอดรถ

10. สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ (Benefits) คือสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่นอกเหนือจากค่าจ้างที่พนักงานจะได้รับ อย่างเช่น วันหยุดที่ได้พักผ่อนประจำปี การลางาน ค่ารักษาพยาบาล การจัดประกันภัย เป็นต้น

4. สื่อ ประกอบด้วย 1. เอกสารประกอบการสัมมนา 2. แบบบันทึกกิจกรรม 3.แบบประเมินการฝึกปฏิบัติ

5. การดำเนินการ

ในการดำเนินการจะใช้เวลาในการพัฒนา 12 ชั่วโมง ด้วยวิธีการพัฒนา ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการพัฒนา โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนาในรูปแบบการสัมมนา ดังนี้

1.1 วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยประกอบด้วยเนื้อหาทั้ง 3 ประเด็นหลัก คือ

1.1.1 ความหมายของการสร้างแรงจูงใจ

1.1.2 ความก้าวหน้าในหน้าที่

1.1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนได้ซักถามข้อสงสัย หรือเสนอแนะแนวทางที่พัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างการสร้างความเข้มแข็งใจให้กับบุคลากร

1.3 ผู้เข้ารับการพัฒนทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนากะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.4 สรุป/อภิปรายผลการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอรายงานผลการพัฒนากะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2. การศึกษาดูงาน โดยใช้กิจกรรมในการพัฒนา ดังนี้

2.1 ศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาการศึกษา

2.2 ผู้เข้ารับการพัฒนทำแบบบันทึก ข้อสังเกตและแนวคิดที่ได้รับ จากการศึกษา
ดูงาน

3. ขึ้นสรุปและรายงานผลหลังการพัฒนา โดยใช้กิจกรรมพัฒนา ดังนี้

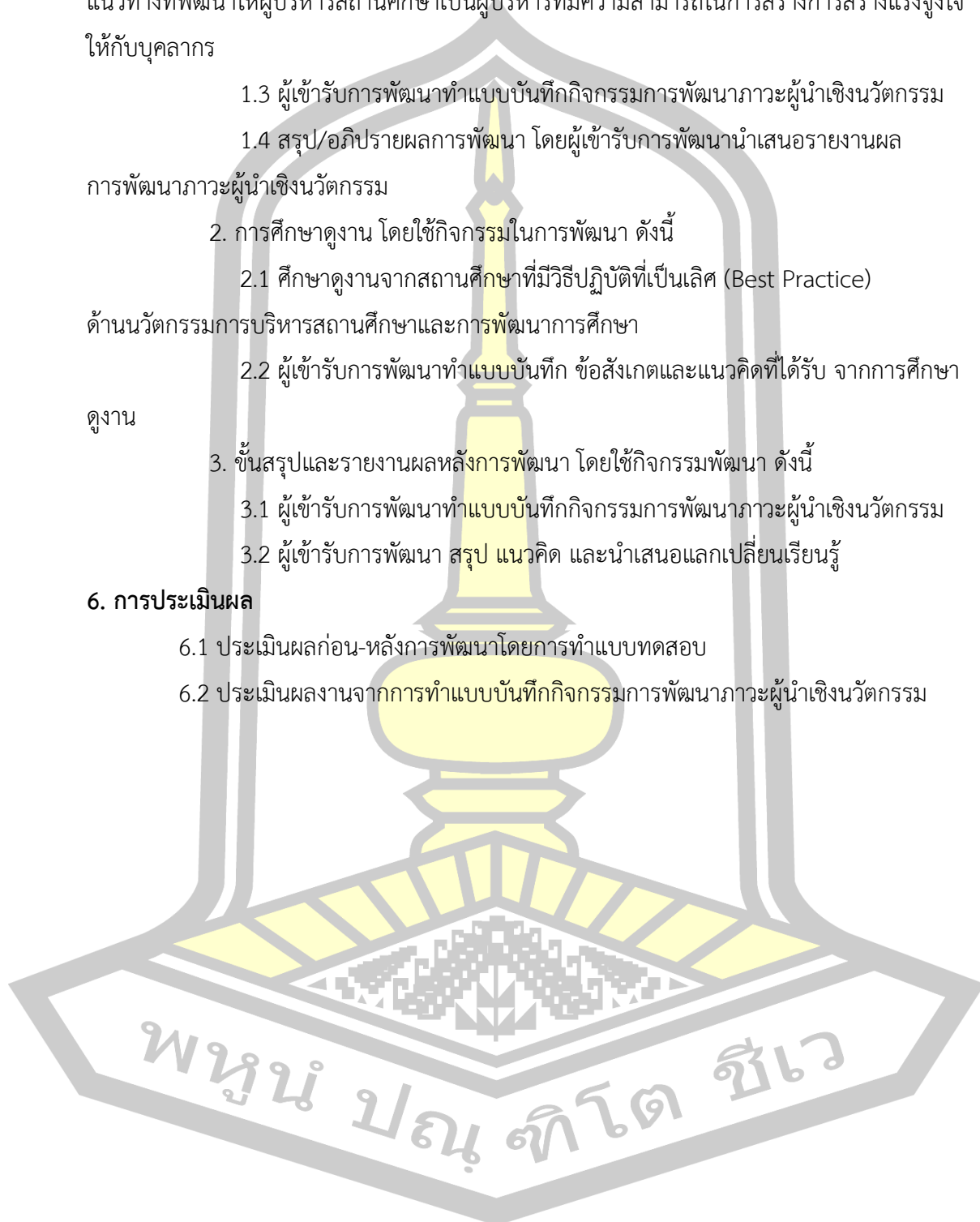
3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนากะผู้นำเชิงนวัตกรรม

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒน สรุป แนวคิด และนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. การประเมินผล

6.1 ประเมินผลก่อน-หลังการพัฒนาโดยการทำแบบทดสอบ

6.2 ประเมินผลงานจากการทำแบบบันทึกกิจกรรมการพัฒนากะผู้นำเชิงนวัตกรรม



บรรณานุกรม

- ชลธิชา สว่างเนตร. (2542). *การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กร ภายใต้ในองค์การและขวัญในการทำงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ ของบริษัทผลิตภัณฑ์ และวัสดุก่อสร้าง จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ปัญญา จันรอด. (2548). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. ปริญญมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พลสุข สังข์รุ่ง. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : พี เคอินเตอร์ ปรีนท์.
- รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเหนื่อยล้าทางจิตใจและสุขภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเลนส์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริอนันต์ จูทะเดมีย์. (2529). *ความเครียดหรือสนุกกับงาน*. พยาบาลสาร, 13, 53-55.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence: Relatedness and growth, human needs in organizational setting*. New York : Free Press.
- Herzberg, F. and others. (1959). *The Motivation to work*. New York : John Wiley and Sons.
- Jones, K. and Leonard, L. N. (2008). Trust in consumer-to-consumer electronic commerce. *Information & Management*, 45(2), 88-95.
- Moos, R.H. and Moos, R.S. (1986). *Family environment scale manual*. 2nd ed. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists.

พูน ปรณ สิทธิโต ชีเว

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาววารุณี กว้างขวาง
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 128 หมู่ที่ 3 ตำบลเทนมีย์ อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ธุรกิจส่วนตัว
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 128 หมู่ที่ 3 ตำบลเทนมีย์ อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2553 ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสุรวิทยาคาร จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2558 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2566 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภัโต ชีเว