

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

นางสาวเนาวรัตน์ เยาวนาถ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2562

Guidelines for Development of Innovative Leadership of School  
Administrators under Kamphaeng Phet Primary Educational  
Service Area Office 2

Miss Naowarat Yaowanat



An Independent study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2  
ชื่อและนามสกุล      นางสาวเนาวรัตน์ เยาวนาถ  
แขนงวิชา      บริหารการศึกษา  
สาขาวิชา      ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2562

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

**ชื่อการศึกษา** **ค้นคว้าอิสระ** แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

**ผู้ศึกษา** นางสาวเนาวรัตน์ เยาวนาถ **รหัสนักศึกษา** 2612300422 **ปริญญา** ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต  
(บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ **ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 302 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็น แบบสอบถามมาตรฐาน มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .99 และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ตามลำดับ (2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า (2.1) ควรศึกษาข้อมูล และยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ยึดหลักความเป็นจริง (2.2) ควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ (2.3) ควรปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรในทีมของตนเอง และศึกษาเรียนรู้งานในสถานศึกษา (2.4) ควรศึกษาหาความรู้ หรือข้อมูล รวมทั้งกฎหมายต่างๆ โดยยึดถือความถูกต้องของการทำงานตามระเบียบแบบแผน (2.5) ควรใช้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ นำมาใช้ในสถานศึกษา ควรเผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้แก่บุคลากร (2.6) ควรศึกษาข้อมูลจากต้นแบบที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำมาปรับใช้ในสถานศึกษา พร้อมทั้งแสวงหาแนวคิดในการทำงานรูปแบบใหม่ (2.7) ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร (2.8) ควรศึกษาหรือเรียนรู้ความถนัด ความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจให้ดียิ่งขึ้น

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษา

**Independent Study title:** Guidelines for Development of Innovative Leadership of School Administrators under Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 2

**Author:** Miss Naowarat Yaowanat; **ID:** 2612300422;

**Degree:** Master of Education (Education Administration);

**Independent Study advisor:** Dr. Koolchalee Chongcharoen, Assistant Professor;

**Academic year:** 2019

### **Abstract**

The purposes of this research were (1) to study the level of innovative leadership of school administrators under Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 2 and (2) to study guidelines for development of innovative leadership of school administrators under Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 2.

The sample consisted of 302 teachers under Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 2 during the academic year 2019, obtained by stratified and simple random sampling. The key informants for interviews were 5 experts. The employed research instruments were a rating-scale questionnaire, with reliability coefficient of .99, and an interview form. Quantitative data were statistically analyzed using the frequency, percentage, mean, and standard deviation; while qualitative data were analyzed with content analysis.

The research findings were as follows: (1) the overall rating mean for innovative leadership of the school administrators was at the moderate level; when specific aspects of innovative leadership of the school administrators were considered, the aspect receiving the top rating mean was that of teamwork; motivational educationalists; delegation/decentralization; ability to learn for creating innovation; vision to change; creating the atmosphere of innovation in school; risk taking and courageous decision; and creative thinking and imagination; and (2) the guidelines for development of innovative leadership of school administrators were as follows: (2.1) the school administrator needs to study general information and accept the social changes in the present time to apply useful knowledge to develop the vision of school; abiding the truth; (2.2) they should create individual developing plan and participate any academic activities; (2.3) they should easily adjust themselves in order to they can work with other personals as a team and deeply learns school works; (2.4) they should access new knowledge, information including various laws holding the accuracy of respective working; (2.5) they ought to apply the erudition about new innovation and technologies for their school and spread out it to others; (2.6) they ought to study from the successful origin of innovative and technology development to apply to use in the school, and look for new working thought in modern styles; (2.7) they should exchange their knowledge with others to learn how to motivate to personals; (2.8) they should learn the aptitudes and abilities for the sake of increasing efficiency of delegation and decentralization better.

**Keywords:** Innovative Leadership, School administrators, Primary Educational

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความสำเร็จจากความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ในโอกาสนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาครั้งนี้ว่า อิสระ ผู้ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ตรวจสอบ พร้อมแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่จนงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ กรรมการสอบการศึกษาครั้งนี้ว่า อิสระ รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร ที่ให้ความรู้และข้อแนะนำที่ดี ที่ช่วยพัฒนาความคิดของผู้วิจัยในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ตลอดจนรองศาสตราจารย์ ดร.อรธณพ จินะวัฒน์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ตันติรัตนวงศ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สฤกษ์พิงษ์ ลิ้มปิยะเสถียร รองศาสตราจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์ รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว อาจารย์ ดร.โสภณา สุตสมบูรณ์ อาจารย์ ดร.ฐิติกร ยาวิไชย จาริกศิลป์ และคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ตลอดระยะเวลา ที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ที่นี้ ตลอดจนเพื่อน ๆ พี่น้อง แขนงวิชา บริหารการศึกษา ที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ที่กรุณาอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ ครอบครัวดวงแก้ว ที่สนับสนุนและคอยเป็นกำลังใจ สนับสนุนช่วยเหลือ ตลอด ระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ที่นี้

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงเกิดขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณใน ครั้งนี้แต่คุณบิดา มารดา คณาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่าน และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

เนาวรัตน์ เยาวนาถ

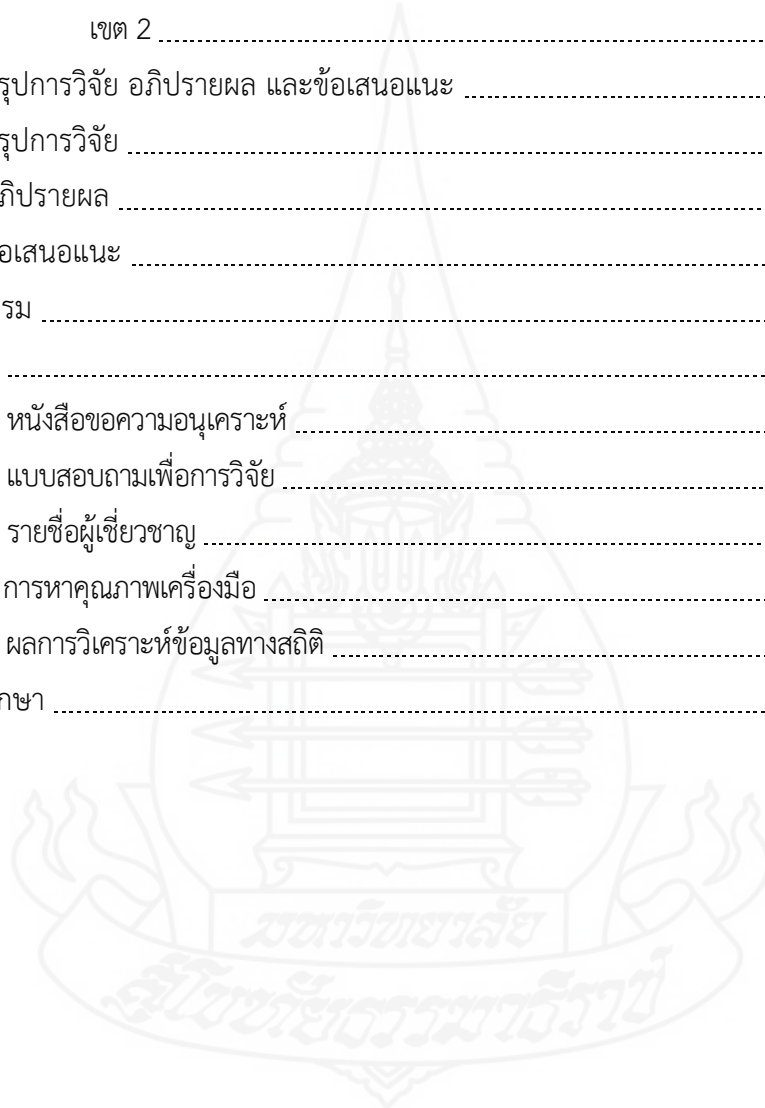
กุมภาพันธ์ 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	8
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษา .....	43
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 .....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	57
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	63
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล .....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	66
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	69
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	69
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 .....	70

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 .....	80
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	89
สรุปการวิจัย .....	89
อภิปรายผล .....	94
ข้อเสนอแนะ .....	99
บรรณานุกรม .....	102
ภาคผนวก .....	113
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	114
ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	123
ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	131
ง การหาคุณภาพเครื่องมือ .....	134
จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ .....	141
ประวัติผู้ศึกษา .....	143





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ..... 28
ตารางที่ 2.2	ผลการประเมินการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (NT) ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ..... 53
ตารางที่ 2.3	ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560 ระดับประเทศ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ..... 54
ตารางที่ 2.4	ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560 ระดับประเทศ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ..... 55
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 ..... 63
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ..... 69
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวม ..... 70
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ..... 72
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ..... 73
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีม ..... 74
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ ..... 75

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา .....	76
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม .....	77
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร .....	78
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ .....	79



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	หน้า
		4



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก้าวกระโดดและเป็นไปอย่างพลิกผัน (disruptive change) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพสังคม วัฒนธรรม และการแข่งขันทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กรทำให้เกิดสถานการณ์ที่เรียกว่า VUCA WORLD ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากการผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) (กุลชลี จงเจริญ, 2562, น. 6) ส่งผลให้องค์กรต้องปรับวิธีการปฏิบัติงานและนำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อเกิดการใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลาย ผู้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น มีความคิดต่อยอดที่ทำหายจากการใช้เทคโนโลยีจนเกิดเป็นนวัตกรรมในที่สุด ซึ่งนวัตกรรมนั้นเป็นสิ่งใหม่ที่เป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการที่เกิดจากการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์พัฒนาขึ้น และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (ชูชาติ พวงสมจิตร, 2561, น. 7) ซึ่งรวมถึงองค์การทางการศึกษาที่มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการบริหารงานในด้านต่างๆ อย่างแพร่หลาย เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ มีความสะดวก และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมจัดเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารการศึกษา เนื่องจากนวัตกรรมการบริหารการศึกษาสามารถช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 และสนองต่อความต้องการกำลังคนยุค 4.0 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาทั้งประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา และการใช้จ่ายงบประมาณ ช่วยในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ช่วยในการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา และช่วยแก้ปัญหาทางการศึกษาเกี่ยวกับเด็กที่จะเข้าสู่ระบบการศึกษาลดลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560 อ้างถึงใน ชูชาติ พวงสมจิตร, 2561, น. 8-9)

กระทรวงศึกษาธิการได้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการบริหารการศึกษา จึงได้มีการส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการศึกษาโดยได้จัดตั้งโครงการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Education Sandbox) ขึ้นซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารจัดการศึกษารูปแบบใหม่ ที่มีเป้าหมาย 4 ประการ ดังนี้ 1) เพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียน

ทั้ง 3 ด้าน (เจตคติ ทักษะ ความรู้) รวมทั้งขยายผลสู่ระดับประเทศ 2) พัฒนานวัตกรรมการบริหาร การศึกษาระดับจังหวัด ขยายผลนวัตกรรมการศึกษาสู่ระดับชาติและพื้นที่อื่น 3) ลดความเหลื่อมล้ำด้าน คุณภาพการศึกษา โดยยกระดับผลการเรียนรู้ของนักเรียนกลุ่มอ่อนและยากจน และ 4) ร่วมมือกับภาคี เครือข่ายในการจัดการศึกษา การพัฒนาและการขยายผลนวัตกรรมการศึกษา (สำนักพัฒนานวัตกรรมการ จัดการศึกษา, 2561) โดยมีจุดนำร่องรวม 6 จังหวัด ได้แก่ ภาคเหนือ ที่จังหวัดเชียงใหม่ ภาคกลาง ที่จังหวัด กาญจนบุรี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดศรีสะเกษ ภาคตะวันออก ที่จังหวัดระยอง ภาคใต้ที่จังหวัด สทูล และภาคใต้ชายแดนนำร่องอย่างเป็นทางการที่จังหวัดปัตตานี และดำเนินงานคู่ขนานในจังหวัดยะลา และนราธิวาส ตามลำดับ (อิทธิพล รุ่งก่อน และนวรรตน์ รามสูต, 2561) และนอกจากนี้จะเห็นได้ว่า กระทรวงศึกษาธิการไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่สถานศึกษาและนักเรียนเท่านั้น แต่เล็งเห็นความสำคัญ และส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองผ่านนวัตกรรมใหม่ที่เรียกว่าโครงการพัฒนาครูรูปแบบครบวงจร (คูบอง ครู) โดยโครงการนี้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูเป็นหลักอย่างจริงจังและเป็นระบบ เพราะครูคือบุคคลสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน (ณรงค์ ชุ่มทอง, 2562)

ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารเป็นผู้ขับเคลื่อนการ บริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษา รวมถึงความก้าวหน้าและเป็นเสาหลักในการพัฒนา ความสามารถของครู โดยผู้บริหารที่ดีต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถใช้พลังและความสามารถของตนในการโน้มน้าว จูงใจและกระตุ้นบุคลากร ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มุ่งให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และคิดสร้างสรรค์แนว ทางการดำเนินงานใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทันสมัย เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและสถานศึกษา สูงสุด รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถ สร้างนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์ (กุลชลี จงเจริญ, 2562, น. 7) ดังนั้นจึงเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นภาวะผู้นำที่สำคัญและจำเป็นมากในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวหน้าไปยังจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้จนสำเร็จท่ามกลางการ เปลี่ยนแปลงได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 มีหน้าที่รับผิดชอบดูแล สถานศึกษาทั้งหมด 184 โรงเรียน มีผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 175 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1,386 คน มีนักเรียนจำนวน 23,789 คน และมีจำนวนห้องเรียนทั้งสิ้นจำนวน 1,757 ห้อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2, 2562) แต่จากการสำรวจข้อมูลพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ขาดการส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันให้ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา และมุ่งเน้นให้ผู้บริหาร สถานศึกษาบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบอื่นมากกว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจากผลการวิจัยของ พิรตนัย จตุรัส (2561) พบว่า ที่ผ่านมาผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหาร

สถานศึกษาค่อนข้างน้อย ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดการกระตุ้นและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์จากผู้บริหารให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม นำมาใช้ในการปฏิบัติงานและจัดกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการวิจัยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ของ ณิชชฎา ก้อนเพชร (2559) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบชี้ นำ รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบสนับสนุนตามลำดับ

จากสภาพปัญหาดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัย จึงตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ว่าอยู่ในระดับใด และควรมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา สามารถนำแนวทางมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไปได้

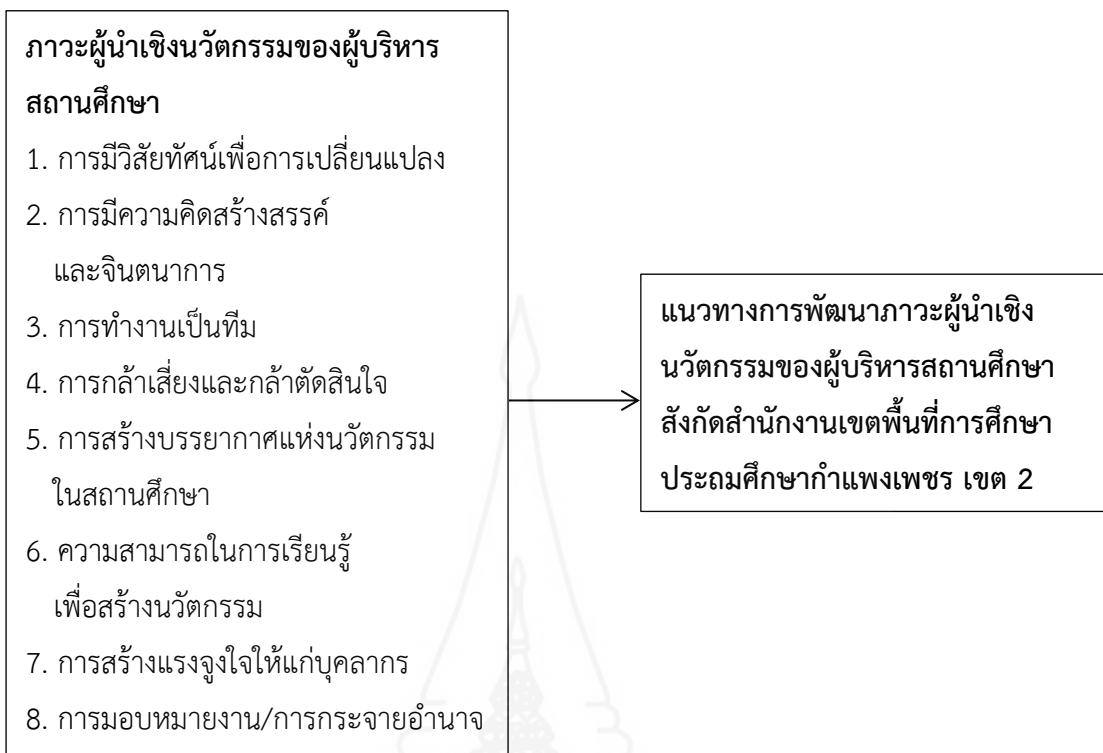
## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผู้วิจัยสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของ ขวัญชนก โตนาค (2556) เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) Higgins (1995) Adair (1996) Hender (2003) Gliddon (2006) Mcmillan (2010) Wiegold (2011) George (2012) Patel (2012) Weberg (2013) และ Horth (2014) สามารถสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 4. ขอบเขตการวิจัย

### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ขวัญชนก โตนาค (2556) เวียงวิวรรธน์ ทำทูล (2557) Higgins (1995) Adair (1996) Hender (2003) Gliddon (2006) Mcmillan (2010) Wiegold (2011) George (2012) Patel (2012) Weberg (2013) และ Horth (2014) มาสังเคราะห์และสามารถสรุปได้ ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ การทำงานเป็นทีม การกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร และการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ

### 4.2 ขอบเขตด้านประชากร และผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ประชากร คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,386 คน และผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่โรงเรียนได้รับรางวัลนวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษา ไม่เกิน 3 ปี จำนวน 3 คน และ 2) อาจารย์สอนระดับบัณฑิตศึกษาสาขาบริหารการศึกษา สถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

**5.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม** หมายถึง วิธีการในการเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการพัฒนานวัตกรรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

**5.2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม** หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความฉลาดทางด้านนวัตกรรม มีความเข้าใจและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสต่างๆ ด้วยความคิดที่สร้างสรรค์ สามารถใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของตนเองในการขับเคลื่อนและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาที่เพิ่มมูลค่าให้แก่สถานศึกษา มี 8 ด้าน ดังนี้

**5.2.1 การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงความสามารถมองเห็นภาพลักษณ์ในอนาคตของสถานศึกษาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรอบด้าน มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ยอมรับและเตรียมการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ค่านิยมของสถานศึกษาที่ดีขึ้นในอนาคต โดยต้องใช้ทักษะความสามารถ ศักยภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงและยอมรับได้

**5.2.2 การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการบูรณาการความคิดที่หลากหลายรูปแบบ โดยไม่มีข้อจำกัด มีการคิดนอกกรอบ คิดแปลกใหม่ คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแตกต่าง มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และใช้จินตนาการเพื่อให้เห็นภาพของสถานศึกษาที่ตนปรารถนาในอนาคต

**5.2.3 การทำงานเป็นทีม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน

**5.2.4 การกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการเลือกทางปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ สามารถปฏิบัติงานท่ามกลางสภาวะเสี่ยงหรือภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ และสามารถตัดสินใจแก้ไข



ปัญหาอย่างเด็ดเดี่ยว ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกล้าที่จะวางแผนและกล้าปฏิบัติงานในรูปแบบแปลกใหม่

**5.2.5 การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่หลากหลาย สนองตอบความต้องการของบุคลากร สร้างบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ เห็นความสำคัญและคุณค่าต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อการต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรม

**5.2.6 ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมุ่งศึกษาและเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ รอบตัวเป็นอย่างดี รู้เท่าทันเหตุการณ์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเชื่อมโยงและประยุกต์ความรู้หรือประสบการณ์ของตนเองในการสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา สามารถถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมที่แปลกใหม่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

**5.2.7 การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการกระตุ้น โน้มน้าวใจให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีความใส่ใจต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรเชื่อถือ ยอมรับและปฏิบัติงานตามที่ตนต้องการด้วยความยินยอม มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย เพื่อเสริมแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

**5.2.8 การมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการมอบหมายภารกิจให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจในงานและการสร้างนวัตกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความถูกต้องและความเหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

**5.3 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 2

**5.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2** หมายถึง หน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการจัดการศึกษาภาคบังคับในเขตพื้นที่จังหวัด

กำแพงเพชร จำนวน 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอขามเฒ่า อำเภอลำดวน อำเภอชุมพวง อำเภอชุมพลบุรี อำเภอคลองขลุง อำเภอคลองลาน อำเภอทรายทองวัฒนา อำเภอปางศิลาทอง และอำเภอบึงสามัคคี

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของนักเรียน

6.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารการศึกษาในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเรียงลำดับตามหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
  - 1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 2.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษา
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

##### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำถือเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคลากรโดยตรง ในปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ถูกกล่าวถึงอย่างแพร่หลายว่าเป็นภาวะผู้นำที่สำคัญในการบริการสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

อรอนงค์ โรจน์วิฒนบุลย์ (2553, น. 179) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหมายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเองในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคมขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

จิตาภา ศุภชญาพันธ์ (2555, น. 40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความคิดเชิงนวัตกรรมและความเป็นผู้นำในการสนับสนุนให้บุคลากรค้นพบสิ่งใหม่ๆ

เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557, น. 28) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือ พฤติกรรม คุณลักษณะ และบทบาทของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของผู้นำเอง รวมถึงบุคคลในหน่วยงาน มุ่งส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยวิธีแปลกใหม่ตรงใจผู้รับบริการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจนเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

จุฑาทิพย์ ชนะเคน (2558, น. 8) กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือ ผู้นำที่ใช้พลังและความสามารถของตนเองในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสและสามารถขับเคลื่อนให้เกิดการคิดค้นแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ หรือให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

กัญญาภัทรชรร โทพา (2559, น. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่มีเป้าหมายในการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจน ชอบเปลี่ยนแปลงสิ่งรอบตัวให้เป็นไปในทางที่ดี มีประโยชน์ต่อส่วนรวม มีจิตสำนึกของการเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถตอบสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และในขณะเดียวกันก็สนใจ ใฝ่ใจ เอาใจใส่ ศึกษาข้อมูลอย่างลึกซึ้ง รอบคอบ สังเกตการณ์ด้วยความสนใจ เรียนรู้ทั้งจากองค์ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ หรือพัฒนาต่อยอดที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ปวีณา กันถิน (2560, น. 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถของผู้บริหารในการขับเคลื่อนให้บุคลากรเกิดความคิดและสร้างแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ หรือให้เกิดการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร และนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม

สุรกิจ สุวรรณแกม (2561, น. 8) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า เป็นการแสดงออกถึงความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อสร้างสรรค์ผลงานการเปลี่ยนแปลงที่ดีงาม

Sharma (2008) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นทั้งงานและบุคคลให้สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์

Sen & Eren (2012) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีอิทธิพลในการจูงใจ ชี้แนะ ควบคุม ช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากร โดยใช้นวัตกรรมหรือนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ

Ashiqur (2016) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารเพื่อสร้างกระบวนการส่งเสริมนวัตกรรมและสร้างแรงผลักดันให้กับบุคลากรเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

Ubaidillah (2018) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกภายในองค์กรโดยใช้กระบวนการในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร มุ่งมั่นที่จะสร้างและใช้สิ่งใหม่ๆ ที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร อีกทั้งมีการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรในด้านนวัตกรรมและให้อำนาจแก่สมาชิกในการตัดสินใจที่เหมาะสม

จากความหมายที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความฉลาดทางด้านนวัตกรรม มีความเข้าใจและเข้าใจถึงปัญหาหรือโอกาสต่างๆ ด้วยความคิดที่สร้างสรรค์ สามารถใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของตนเองในการขับเคลื่อนและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาที่เพิ่มมูลค่าให้แก่สถานศึกษา

## 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันทำให้นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีความสามารถคิดสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมในรูปแบบใหม่ นำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ดังนี้

เกรียงกานต์ กาญจนะโภคิน (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญในการแก้วิกฤติการณ์และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรได้ ทั้งนี้ยังช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรในระยะยาวและต่อเนื่อง

อนุสรฯ สุวรรณวงศ์ (2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน รวมถึงช่วยให้ผู้บริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กุลชลี จงเจริญ (2562, น. 8) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะช่วยให้บุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม เกิดความไว้วางใจระหว่างกันและกันในการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ เพิ่มความยั่งยืนและช่วยนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรปฏิบัติงานได้ตรงตามวิสัยทัศน์ และช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันของบุคลากรในองค์กร

## 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสารและตำราที่น่าเชื่อถือได้ พบว่าไม่ปรากฏทฤษฎีใดที่เป็นต้นกำเนิดหรือเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยตรง มีเพียงทฤษฎีที่เป็นฐานรากของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง

นวัตกรรม 4 ทฤษฎี ดังจะกล่าวถึงรายละเอียดต่อไปนี้

### 1.3.1 ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางเป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญอีกทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1970 ผู้ที่พัฒนาทฤษฎีนี้คือ Martin G. Evans & Robert J. House ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีให้ความสำคัญกับสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้นำ โดยจะต้องปรับภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (ทองใบ สุตขารี, 2544) และได้มีนักวิชาการกล่าวถึงทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) ไว้หลายท่าน ดังนี้

ทองใบ สุตขารี (2544, น. 65) กล่าวว่า ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานการพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) สาระสำคัญของทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) เสนอแนะว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยที่ผู้นำจะต้องสร้างความชัดเจน ด้านพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่า “วิธีการทำงาน (path)” ที่จะนำไปสู่รางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ หรือเรียกว่า “เป้าหมาย (goals)” ในทางอุดมคติจะพบว่า การที่บุคลากรจะได้รับรางวัลจากองค์การย่อมขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545, น. 271-272) กล่าวถึง ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Leadership Theory) ว่าเป็นทฤษฎีที่มีแนวทางมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ในเรื่องการจูงใจ (motivation)

โดยสามารถกำหนดประเภทของการเป็นผู้นำในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายได้ 4 แบบ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำแบบชี้แนะ (directive leadership) ผู้นำแบบอำนาจนิยม (authoritarian) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานโดยเฉพาะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (participation)

2. การเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นกันเองมีลักษณะเข้าหาได้ง่ายและมีความเห็นอกเห็นใจในผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

3. การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมโดยเขาจะขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่างๆ แต่ถึงกระนั้น เขาก็ยังรักษาและสงวนหน้าที่ในการทำการวินิจฉัย สั่งการหรือการตัดสินใจไว้ที่ตัวเขา

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented leadership) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่น่าท้าทายไว้สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะบรรลุเป้าหมายต่างๆ เหล่านั้นได้อย่างดี ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

วิภาส ทองสุทธิ (2552, น. 343) กล่าวว่า ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งยึดถือว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน โดย Martin G. Evans, Robert J. House และบุคคลอื่นได้ขยายความให้ทฤษฎีนี้ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น คือผู้นำจะต้องกระตุ้นและจูงใจพนักงานในด้านการให้รางวัล เพื่อให้พนักงานมีแรงใจในการปฏิบัติงานไปสู่เส้นทางเป้าหมายได้ มุ่งให้พนักงานแสวงหารางวัลซึ่งเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีที่มีความเชื่อว่าผู้นำมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะเน้นการสร้างแรงจูงใจด้วยวิถีทางที่ง่ายและมีความชัดเจนมากพอเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย เช่น การให้รางวัล ผู้นำตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) มี 4 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบสนับสนุนส่งเสริม ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ โดยในแต่ละประเภคนั้นจะมีความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะของทีมงาน

### 1.3.2 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

ทฤษฎีภาวะผู้นำว่าด้วยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (The Leader-Member Exchange Model of Leadership : LMX) พัฒนารูปร่างจากแนวความคิดของ George Graen W. J. Haga & Fred Dansereua โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์แต่ละคู่มีลักษณะของความสัมพันธ์ในแนวดิ่งและเป็นรูปแบบเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป (ทองใบ สุตชารี, 2544) นักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member exchange theory: LMX) ไว้หลากหลายดังนี้

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, น. 126) กล่าวว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีแนวคิดมาจาก George Green และคณะ ซึ่งทฤษฎีนี้เกิดขึ้น เนื่องจากแรงกดดันทางด้านเวลาจึงทำให้ผู้นำสร้างความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาขนาดเล็กของเขาซึ่งบุคคลเหล่านี้จะถือว่าอยู่ในกลุ่มเดียวกัน (In-group) มีความไว้วางใจกันและได้รับความเอาใจใส่จากผู้นำรวมทั้งได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ที่อยู่นอกกลุ่ม (Out-group) ผู้นำจะมีเวลาให้น้อย จะได้รับรางวัลน้อย และถูกควบคุมจากผู้นำ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นในลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ จากการศึกษาพบว่า ผู้นำจะเลือกบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในกลุ่มเดียวกันจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ บุคลิกภาพ ซึ่งเข้ากันได้กับผู้นำ หรือเป็นสมาชิกที่มีความสามารถสูงกว่าสมาชิกที่อยู่นอกกลุ่ม ซึ่งทฤษฎี LMX นี้สามารถคาดคะเนได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะปฏิบัติงานมากขึ้น ออกจากงานน้อยลงและความพึงพอใจต่อหัวหน้าจะมีมากขึ้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 121) กล่าวว่า ทฤษฎีแลกเปลี่ยนสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX theory) Leader-Member Exchange Theory เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มและกับตัวบุคคลโดยตรง เรียกว่า ทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Leader-Member Exchange) (LMX theory) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการคำนึงถึงกลุ่มเป็นอย่างมาก มีความไว้วางใจกันในกลุ่มมีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจต่อกันไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นที่น่าพอใจและทำให้ได้ผลงานที่ดี

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, น. 115-116) กล่าวว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก เป็นทฤษฎีที่ให้ความสนใจที่คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้บังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าผู้นำพัฒนาความสัมพันธ์เฉพาะรายที่มีลักษณะเฉพาะกับสมาชิกแต่ละคนที่ขึ้นตรงต่อตนเอง ความสัมพันธ์แบบนี้ถูกเรียกว่า “ความสัมพันธ์เชิงคู่แนวตั้ง” (Vertical dyad)

ความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบบในกลุ่ม (In-group exchange) เป็นความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับสูง (High LMX) ที่ถูกกำหนดจากอิทธิพลที่มีต่อกัน ความไว้วางใจกันและกัน ความเคารพและชอบพอกัน และความรู้สึกรักชอกช้ำกัน ซึ่งผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่พิเศษขึ้นกับผู้ตาม โดยมีการมอบหน้าที่พิเศษที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบและการพึ่งพาตนเอง ซึ่งทำให้พนักงานอาจได้รับสิทธิประโยชน์พิเศษในการทำงานด้วย เช่น การพิจารณาตารางเวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่น นอกจากนี้สมาชิกแบบในกลุ่มจะได้รับข้อมูลสำคัญหรือรู้เหตุการณ์ที่สำคัญก่อนบุคคลอื่น และยังได้รับรางวัลและการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้นำมากกว่าสมาชิกคนอื่น

2. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบบนอกกลุ่ม (Outgroup exchange) เป็นความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่อยู่ในระดับต่ำ (Low LMX) โดยมุ่งความสนใจที่การแลกเปลี่ยนด้านเศรษฐกิจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรืออาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีลักษณะที่เป็นทางการและเกี่ยวข้องกับเรื่องของการเจรจาต่อรองเรื่องของการปฏิบัติงานกับค่าตอบแทนเป็นส่วนใหญ่ ความสัมพันธ์แบบนี้ไม่สามารถสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ความเคารพซึ่งกันและกัน รวมถึงความรู้สึกรักชอกช้ำกันได้ เนื่องจากสมาชิกแบบนอกกลุ่มจะไม่ค่อยได้รับความสนใจและให้เวลามากเท่าที่ควรจากผู้นำ พนักงานแบบนอกกลุ่มมักได้รับมอบหมายงานทั่วไปที่กลุ่มต้องทำ และไม่อยู่ในกลุ่มที่จะได้รับข้อมูลพิเศษเหมือนสมาชิกแบบในกลุ่ม

จากความหมายที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member exchange theory: LMX) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่เน้นความสัมพันธ์แบบกลุ่ม โดยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member exchange theory: LMX) สามารถแลกเปลี่ยนได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบบในกลุ่ม เน้นความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเคารพและชอบพอกัน รวมถึงความรู้สึกรักชอกช้ำกัน และการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบบนอกกลุ่ม มุ่งความสนใจที่การแลกเปลี่ยนด้านเศรษฐกิจ



การเจรจาต่อรองที่เป็นทางการ ผลการปฏิบัติงานกับค่าตอบแทน โดยไม่มุ่งเน้นการสร้างควมไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกันเท่าใดนัก

### 1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีแนวความคิดมาจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (กฤษสิทธิ์ จงเจริญ, 2561) ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, น. 335-336) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ไม่เน้นตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตาม ไม่พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม แต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งของมีราคา เพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วจะได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะได้นำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้นการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่าหากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้วตนจะได้รับประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทนนั่นเอง

โดยพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นเพียง 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) บางครั้งเรียกว่า การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (Constructive transaction) กล่าวคือ ถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จเพิ่มมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะทำเงื่อนไขข้อตกลงว่า หากผู้ตามทำงานสำเร็จตามที่ตนต้องการแล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้างตามเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้

2. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปไปตามสถานภาพเดิม トラบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล โดยผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (active form) จะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดคิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบ ผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที ตัวอย่างเช่น เมื่อหัวหน้าพบว่าพนักงานได้บริการแก่ลูกค้าซ้ซ้ำหรือไม่สะดวก หัวหน้าจะตรงเข้าไปช่วยเหลือบอกกล่าวและทำการปรับปรุงแก้ไขทันที เป็นต้น พฤติกรรมของหัวหน้าจึงมีลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ (negative reinforcement) แก่ผู้ตาม

3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับแบบเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิม トラบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับมีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้า เพื่อให้โอกาสได้

ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อน พฤติกรรมของผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับจึงมีผลร้ายต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

ธวัช บุญยมนี (2550, น. 94) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีความถ้อยทีถ้อยอาศัยและพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการโดยผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำเฉพาะสิ่งที่ผู้นำต้องการ วิธีการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้มากที่สุด คือ การเจรจาต่อรอง (Bargaining) กับผู้ตามเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการและผู้ตามก็ได้ในสิ่งที่ต้องการ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2561, น. 40 – 41) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ

ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นดังนี้

1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานและพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ トラบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล
2. แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน
3. ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม トラบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสม เมื่อผู้ตามปฏิบัติตามข้อตกลงหรือได้ใช้ความพยายามพอสมควร

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวจะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือ ตำหนิให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ บริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้ทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน

นอกจากนี้ยังมีการบริหารงานแบบตามสบาย (Laissez Faire) ที่ผู้บริหารนั้นจะปล่อยให้งานดำเนินไป ไม่ยุ่งกับการปฏิบัติงานต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดก็จะไม่ยุ่งเกี่ยวรวมถึงพยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่พยายามให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากความหมายที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นทฤษฎีที่เน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้ตามจะยินยอมปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้ได้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน โดยแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามเมื่อผู้ตามสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง การบริหารแบบวางเฉย ผู้นำจะไม่เข้าไปแทรกแซงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ยกเว้นเมื่อเกิดความผิดพลาด มี 2 ลักษณะ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก เน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จตามคาด และ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ เน้นการบริหารงานแบบเดิมและรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการเดิมยังใช้ได้ผลอยู่ สุดท้ายคือ การปล่อยตามสบาย ผู้นำไม่มีส่วนร่วมและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย และขาดความรับผิดชอบ

### 1.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บุคคลที่ได้กล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นคนแรกคือ James MacGregor Burns ซึ่งได้อธิบายไว้ในงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง ต่อมา Bernard M. Bass ได้ทำการต่อยอดงานของ Burns โดยได้อธิบายกลไกทางด้านจิตวิทยาที่เป็นหลักฐานสนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ Bass ยังได้ทำการเปลี่ยนชื่อเรียกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ใช้คำว่า “Transforming” ไปเป็น “Transformational” (ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี, 2561) ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ได้แก่

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น. 252-255) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)ว่า เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี Burns และ Bass เป็นนักวิชาการที่สำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และผู้นำมีการเสริมสร้างพลังอำนาจหรือพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ทั้งผู้นำและผู้ตามจะพยายามสนใจผลประโยชน์ของผู้อื่นของกลุ่ม ขององค์กรหรือของสังคมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเองและจะเน้นเรื่องแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก และเน้นเรื่องการเพิ่มพลังอำนาจให้ผู้อื่นด้วยพฤติกรรมและกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ประการหรือที่เรียกว่า "4 I" s" คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพศรัทธา ไว้วางใจ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสวงความมั่นใจ รวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น สำหรับองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้เป็นองค์ประกอบแรกหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคตและจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้และมีการมองอนาคตในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้พูดตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อให้การให้คำแนะนำ การสนับสนุนและการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่

และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยเหลือก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่อย่างไร

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, น. 54-55) กล่าวว่า ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจุดประกายการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดการเริ่มต้นและยืนหยัด มุ่งมั่นทุ่มเท ความพยายามปฏิบัติงาน ผู้นำสามารถจูงใจให้บุคคลต่างๆ ออกแรงพยายามเหนือความคาดหมายตามปกติ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกน้อง

โดยคุณสมบัตินี้ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 6 ประการ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ ทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่นอย่างได้ผลดี

2. การมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) หรือเก่ง-ดี-มีเสน่ห์ สามารถกระตุ้นให้บุคคลอื่นๆ มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจ ด้วยการใช้ “อำนาจความนิยม” (Reference Power) ซึ่งเป็นอำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับความนิยมนยกย่อง จนกระทั่งคนอื่นๆ อยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) มีการค้นหาบุคคลดีเด่นแล้วให้รางวัลพิเศษ จัดให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลทั้งแบบมีการวางแผนล่วงหน้าและแบบเฉียบพลัน

4. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) มีการช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการและมีการสนับสนุน ขจัดปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมรับผิดชอบและมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (Intellectual Stimulation) มีความพยายาม และสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันกับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตามด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่างๆ และปลุกกระตุ้นจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งการปฏิบัติที่แก้ไขและป้องกันปัญหาด้วยแนวทางใหม่ๆ ที่มีคุณภาพสูง

6. ความซื่อสัตย์ (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ ไม่เสื่อมคลาย อันเกิดจากจิตใจที่ดีงามและสามารถรักษาความสัตย์สุจริตด้วยคุณธรรมที่ติดตามผลแบบไม่ลดละ

ฉิรดา เวชยาลักษณ์ (2560, น. 220-221) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีใหม่อีกทฤษฎีหนึ่งที่มีความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับจนสามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้

เป็นความจริงได้ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น มีทัศนคติยอมรับ ต่อการเปลี่ยนแปลงในทางบวกพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม กระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงาน ที่ผู้ตามมีความรู้ความชำนาญ ให้ความสำคัญถึงความต้องการความสำเร็จ และโอกาสก้าวหน้าของผู้ตาม เป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้อิสระในการทำงาน โดยผู้นำจะคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาตามความต้องการของผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามทำงานด้วยความมั่นใจและประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพ

จากความหมายที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนเองในการพยายามเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับ ผู้นำจะมีพฤติกรรมเฉพาะที่แสดงออกถึงการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence: II) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) เป็นการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาสามารถแก้ไข และเผชิญหน้ากับปัญหา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม

และจากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการกำหนดเส้นทางที่ชัดเจนให้แก่บุคลากร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนานวัตกรรม สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ และให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member exchange theory: LMX) เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยผู้บริหารสถานศึกษามีโอกาสแลกเปลี่ยนแนวความคิดจากสมาชิกในกลุ่มและนอกกลุ่ม เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม เมื่อผู้นำและสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะก่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณภาพขึ้นได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการเสริมแรง และจูงใจบุคลากรด้วยการให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่สถานศึกษาได้ และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) สามารถกระตุ้นผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความคิดใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้แนวความคิดใหม่นั้นกระตุ้นปัญญา และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรคิดต่อยอดการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาได้

#### 1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่หลากหลายและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ขวัญชนก โตนาค (2556, น. 5-11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถแบ่งได้เป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. บุคลิกภาพภายใน (internal personality) หมายถึง ลักษณะที่อยู่ภายในจิตใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น สัมผัสได้ยาก ต้องมีโอกาสทำงานร่วมกัน หรืออยู่ด้วยกันนานๆ บุคลิกภาพ ภายในจึงจะแสดงออกมา ประกอบด้วย

1.1 ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิดได้อย่างหลากหลายรูปแบบหลากหลายแง่มุมไม่ยึดติดกับกรอบงานหรือวิธีการ กระบวนการรูปแบบเดิม มีความตื่นตัวกับข้อมูลหรือสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา สำรวจหาข้อมูล ความรู้ที่สร้างสรรค์หยิบใช้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ๆ ประกอบการพัฒนาความคิด การตัดสินใจ สามารถประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ สิ่งเก่าๆ มาพัฒนาต่อยอด แตกต่างจากของเดิม เพื่อเกิดแนวคิดเหนือความคาดหวังนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

1.2 การคิดวิเคราะห์ (Analysis) หมายถึง ความรู้ความสามารถในการเชื่อมโยงความคิดโน้ตทัศน์ ประสบการณ์ต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์กันและนำความรู้ ทักษะเกี่ยวข้องกันมาผสมผสานบูรณาการร่วมกันได้อย่างมีเหตุผลเหมาะสมและสมบูรณ์ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มาบริหารจัดการร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมการนำไปสู่การประยุกต์ใช้ที่สอดคล้องกับการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การคิดบูรณาการ (Integrative thinking) หมายถึง ความสามารถเชื่อมโยงความรู้ ข้อมูลสิ่งต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันเกี่ยวข้องกันมาบูรณาการผสมผสานรวมกันได้อย่าง เหมาะสมมีเหตุผลเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้อย่างสมบูรณ์ สามารถผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ นำมาบริหารจัดการร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือเกิดนวัตกรรม

1.4 การมีจินตนาการ (Imagination) หมายถึง การคิดเป็นภาพ มองเห็นภาพ ที่ฟังปรารถนาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นคนที่มีความคิดตามฝัน มองการณ์ไกล รู้จักสร้างเรื่องราวต่างๆ เปรียบเทียบเพื่อให้เกิดการเข้าใจในองค์การ ใช้จินตนาการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นไปได้ เป็นที่ยอมรับสามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

1.5 ความรอบคอบ ไม่ประมาท (Careful) หมายถึง การปฏิบัติงานหรือประการใดๆ บนพื้นฐานของความรู้สติตลอดเวลา ผ่านการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วน ตรวจสอบความถูกต้องและความพร้อมก่อนลงมือปฏิบัติจริงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด

1.6 ความซื่อสัตย์ สุจริต (Integrity) หมายถึง การบริหารงานและดำเนินงานบนความเหมาะสมมีความจริงใจตรงไปตรงมา ทำงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีหลักฐานประกอบครบถ้วน แสดงออกอย่างเหมาะสม คร่งตามความจริง ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

1.7 การมีจิตอาสาหรือจิตสาธารณะ (Public consciousness) หมายถึง การมีจิตใจที่อยากทำงานเพื่อผู้อื่น เพื่อสังคมหรือชุมชน มีจิตใจเป็นผู้ให้ มีความเสียสละ ทั้งร่างกาย แรงใจ เวลา กระทำหรือปฏิบัติด้วยความสมัครใจ เต็มใจ ปลื้มใจในสิ่งที่ได้ทำ เพื่อเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และสังคม

1.8 การมีแรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง การมีพลัง มีแรงใจในตัวเองที่ใช้กระตุ้นขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใดๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความอยากได้ อยากเป็น อยากประสบความสำเร็จ อยากไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

1.9 การมีปฏิภาณไหวพริบ (Sagacious) หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ทางความคิด คิดอย่างทันทีทันใด รู้เท่าทันต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ สามารถคิดแก้ไขปัญหาหรือแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทันทีทันใด ฉับไว โต้ตอบได้อย่างทันท่วงที

2. บุคลิกภาพภายนอก (External personality) หมายถึง ลักษณะที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน สัมผัสได้ โดยใช้เวลาไม่นาน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และใช้เวลาน้อยประกอบด้วย

2.1 ความคล่องแคล่ว ว่องไว (Active) หมายถึง กระทำการใดๆ ด้วยความรวดเร็ว กระฉับกระเฉง คล่องตัว การเคลื่อนไหวร่างกายได้รวดเร็วกว่าคนธรรมดาทั่วไป มีการตอบสนองที่ดีตื่นตัวต่อสถานการณ์ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา กระทำอย่างไม่รอช้า ไม่เฉื่อยชา

2.2 การเอาใจใส่ (Attention) หมายถึง ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ศึกษาข้อมูลต่างๆ อย่างลึกซึ้ง มีใจจดจ่อ มีสมาธิอยู่กับงานที่ทำ วิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ด้วยความสนใจ ละเอียดถี่ถ้วน มุ่งมั่นทุ่มเท ด้วยความจริงจัง พยายามทำงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย

2.3 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) หมายถึง การขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ กระทำด้วยความกระฉับกระเฉงว่องไว มีความตั้งใจในการทำงานทุกครั้ง คิดเร็วและกระทำอย่างรวดเร็ว กระทำอย่างทันทีทันใด

2.4 การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) หมายถึง การสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีกิริยามารยาทที่ดี พูดคุยอย่างยิ้มแย้มแจ่มใส มีเมตตาริฉัตรที่ดีต่อผู้อื่น ผู้อื่นมองเห็นและสัมผัสได้ถึงความจริงใจ เกิดความไว้วางใจ เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

3. การปฏิบัติงาน (operation) หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบของบุคคลหนึ่งปฏิบัติด้วยกำลังกายและกำลังใจโดยใช้ความรู้ ความสามารถของตนเอง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ประกอบด้วย



3.1 การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Vision to change) หมายถึง การสร้างเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน กว้างไกล มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง จากสภาพปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น นำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3.2 การเน้นจุดมุ่งหมาย (Focusing) หมายถึง การปฏิบัติงานดำเนินการโดยมุ่งไปสู่จุดหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ทำงานอย่างมีทิศทาง ตัดสินใจเพื่อนำไปสู่โอกาสที่ดี ไม่หลงทางหรือทำงานอย่างไร้จุดหมาย

3.3 การนำความคิดสู่การปฏิบัติ (Adoption) หมายถึง การปฏิบัติงานตามที่ได้คิดหรือวางแผนไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำความคิดหรือถ่ายทอดความคิด เพื่อนำไปสู่การวางแผนและนำไปปฏิบัติได้จริง และบรรลุเป้าหมายตรงตามที่คิดหรือที่วางแผนไว้

3.4 การเลือกสรรข้อมูล (Data selection) หมายถึง การศึกษาข้อมูลอย่างลึกซึ้ง สามารถวิเคราะห์เลือกใช้ข้อมูลจากหลายๆ แหล่งข้อมูล พิจารณามุมมองที่แตกต่าง สามารถไขว่คว้าความคิด ข้อมูลที่ดีได้ก่อนผู้อื่นอย่างเหมาะสมกับงานและองค์กรของตนเอง

3.5 การแก้ปัญหา (Problem solving) หมายถึง เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหา ที่เกิดขึ้น แยกแยะปัญหา ใช้วิธีแก้ไขปัญหได้อย่างเหมาะสมหลากหลายรูปแบบ แก้ไขปัญหาได้ อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีการเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาต่างๆ อยู่เสมอ

3.6 การรอบรู้รายละเอียด (Precision and detail) หมายถึง การเข้าใจถึงรายละเอียด ขั้นตอนหรือข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างลึกซึ้ง ครบถ้วน คอยสังเกต ฝ้าดู ติดตาม เหตุการณ์ สถานการณ์ต่างๆ รอบตัวด้วยความสนใจอยู่เสมอ มีสายตาเฉียบคม

3.7 ความพร้อมในการปฏิบัติงาน (Availability) หมายถึง การเตรียมตัวอย่างรอบด้าน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ศึกษาหาความรู้ เรียนรู้ และทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ อยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความพร้อมในการทำงาน มีข้อมูลประกอบครบถ้วน มีการเตรียมความพร้อมก่อนลงมือปฏิบัติจริง

3.8 การมีศักยภาพในการเรียนรู้ (Capability to learn) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ รอบตัว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดประสบการณ์นำมาสู่การสร้างองค์ความรู้ให้แก่ตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ในการทำงาน การสร้างนวัตกรรมให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นประโยชน์ต่อสังคม

3.9 การวางแผน (Planning) หมายถึง กำหนดแนวทางการดำเนินการหรือ การปฏิบัติงานอย่างละเอียด พิจารณาตัดสินใจ เพื่อหาหนทางไปสู่ความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้

3.10 การต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรค (Battle and overcome) หมายถึง พยายามเอาชนะต่อสู้ชนิดที่ว่าสู้ไม่ถอย ไม่ยอมแพ้ กล้าเผชิญหน้า เมื่อเจอกับปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ให้กำลังใจตนเอง

และทีมงานให้เกิดพลังในการต่อสู้เพื่อชัยชนะ สามารถรับมือกับอุปสรรคที่ใหญ่หรือเล็ก เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

3.11 การพัฒนา (Development) หมายถึง การแสวงหาความรู้ ประสบการณ์พัฒนา ศักยภาพของตนเอง ปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์ ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างต่อเนื่อง

3.12 การกล้าเสี่ยง (Risk taking) หมายถึง กล้าทำหรือปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ แปลกใหม่ ชอบความท้าทาย กล้าเสี่ยงบนหลักของเหตุและผลผ่านกระบวนการพิจารณาไตร่ตรอง ประเมินสถานการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

3.13 การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) หมายถึง เปิดโอกาสรับสิ่งใหม่ ปลดปล่อยสิ่งที่ยึดเหนี่ยวเดิมๆ ไม่ยึดติดอดีตเอาชนะความกลัวของตนเองมีทัศนคติชอบ การเปลี่ยนแปลง ผักไม่ในการเปลี่ยนแปลง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาสร้างมิติใหม่ที่มี ประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้า สามารถยอมรับและเตรียมการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นรอบๆ ตัว สามารถหยิบข้อมูล สารสนเทศ แนวคิดแบบใหม่ๆ มาใช้ประกอบได้อย่างเหมาะสม

3.14 การยอมรับข้อผิดพลาด (Accept about mistake) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและยอมรับกับความล้มเหลว ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากความกล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง สามารถเรียนรู้สิ่งที่ผิดพลาดนำมาเป็นประสบการณ์สร้างโอกาสในการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่ การแก้ไข พัฒนา ปรับปรุง และนำไปต่อยอดในครั้งต่อไป

3.15 การประเมินผลเพื่อการพัฒนา (Evaluation for development) หมายถึง ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์พิจารณา เปรียบเทียบ เพื่อตัดสินว่าสิ่งที่ประเมิน มีผลเป็นอย่างไร มีสิ่งใดที่ขาดตกบกพร่องหรือต้องแก้ไข เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้หรือไม่ โดยมี เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงต่อไปเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของงานมากยิ่งขึ้น

4. มิตรสัมพันธ์ (relationship) หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเห็นใจ ความเป็นกันเอง ความไว้น้ำใจเชื่อใจ การให้เกียรติยกย่อง และความจริงใจอันอบอุ่นของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

4.1 การมีจิตใจที่เปิดกว้าง (Open minded) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นเข้ามาร่วมทำงาน รับฟังความคิดเห็น แนวคิดของผู้อื่น สามารถรับมือกับความคิดที่ขัดแย้งกับความคิดของตนเอง เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ที่อาจคาดไม่ถึงและเปิดโอกาสให้กับความคิด ของผู้อื่นทางเลือกอื่น นำความคิดเห็นหรือแนวคิดต่างๆ มาใช้ประกอบการทำงาน การตัดสินใจอย่างไม่ยึดติด

4.2 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวให้บุคลากรหรือผู้อื่น รวมถึงสังคม ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ช่วยกันคิดช่วยกันระดมสมอง ด้วยความเต็มใจ จริงใจ ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ทำงานได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายและเมื่อสังคมหรือชุมชนมีงานใดๆ ผู้บริหารก็เข้าไปมีส่วนร่วมทั้งสังคมด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และร่วมงานกับสังคมอย่างเต็มความสามารถ

4.3 การถ่ายทอดความรู้ (Instruct) หมายถึง ความสามารถในการพูดและการถ่ายทอดความรู้ทำให้ทุกคนเข้าใจ รับรู้ได้อย่างชัดเจน มีเทคนิคการพูดและการถ่ายทอดที่หลากหลาย ยกตัวอย่างประกอบให้สามารถมองเห็นภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ฟังถามคำถามที่สงสัย นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและประยุกต์ใช้ได้จริง

4.4 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Creating learning organization) หมายถึง การสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในทุกๆ ฝ่าย เกิดการพูดคุยปรึกษาหารือ ระดมสมอง สร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ มีพื้นที่ได้พบปะเห็นหน้าและพูดคุยสื่อสารกัน พร้อมด้วยทรัพยากรต่างๆ เครื่องไม้เครื่องมือที่พร้อมจะสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ ความคิด จนเกิดรวบรวม เชื่อมโยง เกิดการพูดคุย ปรึกษาหารือ ระดมสมองความรู้ต่างๆ ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างจริงจัง มีการกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) อย่างต่อเนื่อง

4.5 การเปิดอิสระทางความคิด (Free thought) หมายถึง การแสดงออกทางอารมณ์อย่างอิสระให้โอกาสผู้อื่นได้คิดด้วยตนเอง สนับสนุนให้บุคลากรเกิดมุมมอง เกิดแนวคิดใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนุกสนาน ผ่อนคลาย กล้าคิด กล้าทดลอง ไม่ทำตนเป็นผู้มีอำนาจหรือไปตีกรอบความคิดหรือปิดกั้นความคิดของผู้อื่น

4.6 ความเข้าใจในเอกลักษณ์บุคคล (Understanding individuality) หมายถึง เข้าใจความเป็นตัวตนของแต่ละบุคคล เข้าใจประสบการณ์ ความคิด ลักษณะนิสัย ความสามารถ ความถนัด รวมถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล สามารถดึงความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ ของแต่ละบุคคลมาใช้ประโยชน์ มอบหมายงานได้ตรงตามศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดศักยภาพสูงสุด

4.7 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานกับสมาชิกบูรณาการความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่ายสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นให้ บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดมสมอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แบ่งปันความคิดที่กว้างขวางโดยไม่มีอคติ ร่วมมือ รวมพลัง คิดค้น สืบค้น มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

4.8 การแนะนำ ชี้แนะ (Coaching) หมายถึง การเฝ้าดู ติดตาม ความคืบหน้าของงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ให้กำลังใจ ทำหน้าที่เปรียบเสมือนโค้ช หรือพี่เลี้ยงในการชี้ทางให้ผู้ร่วมงาน

4.9 การให้รางวัลความสำเร็จ (Rewarding) หมายถึง การชื่นชมยินดี ยกย่อง หรือมอบรางวัลแก่ตนเองและผู้ร่วมงาน สร้างความภาคภูมิใจ ความรักศรัทธาในผลงาน

4.10 การพัฒนาบุคลากร (Human development) หมายถึง ให้ความสำคัญกับส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ ทักษะที่เหมาะสมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ได้รับความรู้ ข้อมูล ประสบการณ์อื่นๆ ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เพื่อเกิดประโยชน์ต่องานในหน้าที่และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

4.11 การมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Super leadership) หมายถึง สามารถมองเห็นความสามารถ ความโดดเด่นของบุคคลที่จะสามารถเป็นผู้นำ สร้างผู้นำในด้านที่เหมาะสมแก่ตัวบุคคล แบ่งอำนาจการตัดสินใจการทำงาน เกิดผู้นำทีม เกิดความยอมรับ การประสานร่วมมือในการทำงานเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมหรือการทำงาน

4.12 การเข้าใจลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Understanding your customers) หมายถึง สามารถเข้าใจถึงลูกค้าและผู้รับบริการว่าคือใคร เป็นอย่างไร อะไรคือความต้องการที่สำคัญ รวมถึงเข้าใจบริบทสังคมโดยรอบ ความต้องการของชุมชน ผู้ปกครองและตัวนักเรียน เปิดโอกาสให้ชุมชน ผู้ปกครองและนักเรียนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน รวบรวมข้อคิดเห็นมุมมองต่างๆ เพื่อจะเป็นประโยชน์และนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ ในการขับเคลื่อนนวัตกรรม

เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557, น. 7-10) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่ผู้บริหารแสดงออก มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ระดับการปฏิบัติในการทำงานของผู้บริหารที่แสดงออกถึงรูปแบบหรือทางเลือกใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมการทำงานของครู ประกอบด้วย การมีจินตนาการและความยืดหยุ่น

3. การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครูภายในโรงเรียนประกอบด้วย บทบาทของสมาชิก และการมีเป้าหมายร่วมกัน และการมีส่วนร่วมประกอบด้วย การส่งเสริมทักษะในการทำงาน และการสร้างสัมพันธ์ภาพ

4. การมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งหวังให้มีความถูกต้อง มีเสรีภาพภายในขอบเขตของมโนธรรม (Conscience) มีหน้าที่ปฏิบัติต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองขึ้นในโรงเรียน ประกอบด้วย ความรู้และค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมทางจริยธรรมและสภาพแวดล้อมทางจริยธรรม ประกอบด้วย ความรู้และค่านิยมทางจริยธรรม ความประพฤติทางจริยธรรมและสภาพแวดล้อมทางจริยธรรม

5. การบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารในการบริหารเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือภารกิจขององค์กร โดยควบคุมกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยมีหลักการประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผลและรายงาน

6. การสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของครูภายในสถานศึกษาต่อภาวะแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย การให้ความสำคัญต่อบุคคล การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การคิดเชิงระบบ และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนในการเรียนรู้

Higgins (1995) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะอยู่ในตัวผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีพฤติกรรม ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ 2) การมีความอดทนและยอมรับข้อผิดพลาด 3) การใช้เวลาในการตัดสินใจความคิดใหม่ 4) การมอบอำนาจและการกระจายอำนาจในการสร้างนวัตกรรม 5) มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 6) มีการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป และ 7) การจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรม

Adair (1996) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมจะแสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้ 1) มีความมุ่งมั่นให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร 2) ผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม 3) สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ 4) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 5) มีการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ 6) มีความยุติธรรม 7) มีความภาคภูมิใจในการปรับปรุงองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย 8) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม 9) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม 10) มีการวางแผนระยะยาว 11) มีความกล้าเสี่ยง และ 12) การยอมรับข้อผิดพลาด

Hender (2003) กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ 7 ทักษะที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์ 2) ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) ด้านการสร้างทีม 4) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม 5) ด้านการพัฒนาทักษะ 6) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน และ 7) ด้านรางวัลผลตอบแทน

Gliddon (2006 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562, น.19-20) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไว้ในสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งมีอยู่ 10 สมรรถนะ ดังนี้ 1) สมรรถนะการเรียนรู้ 2) สมรรถนะการนำทีมงาน 3) สมรรถนะการจูงใจและระดับของความกระตือรือร้น 4) สมรรถนะการบริหารและการมอบอำนาจ 5) สมรรถนะในการติดต่อสื่อสารทักษะระหว่างบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ 6) สมรรถนะในการสร้างความผูกพันและความเป็นเจ้าของงาน 7) สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ 8) สมรรถนะในการแสดงเอกลักษณ์ทางบทบาท อำนาจและการเมือง 9) สมรรถนะในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ และ 10) สมรรถนะในการเข้าใจบริบทภายนอก

Mcmillan (2010) ได้กล่าวถึงทักษะที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อใช้ในการนำสิ่งใหม่สู่สถานศึกษา การนำความคิดสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการ บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเกิดนวัตกรรม ซึ่งมี 8 ทักษะ ดังนี้ 1) การมีทักษะและสมรรถนะ 2) มีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3) ความสามารถในการจูงใจ 4) การมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคต 5) มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 6) ตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ 7) สร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อขับเคลื่อนการเรียนการสอน และ 8) ความสามารถในการสร้างองค์การนวัตกรรม และมีผลดีภาพและผลิตผล

Wiegold (2011 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562, น. 21) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานแนวใหม่ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์เชิงบวก ดังนี้ 1) การสร้างสมดุลระหว่างอำนาจและความเป็นอิสระในเชิงสร้างสรรค์ 2) การสร้างบรรยากาศการฟัง 3) การกระตุ้นให้เกิดการทำงานเชิงสร้างสรรค์ด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตร และ 4) การประสานงานเพื่อการติดต่อสื่อสารและการสร้างค่านิยมร่วม

George (2012) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีลักษณะภาวะผู้นำ 5 ประการ ต่อไปนี้ 1) ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม 2) การมีมุมมองในระยะยาวในการวางแผนการทำงาน 3) ความกล้าหาญที่จะไม่กลัวความล้มเหลวแต่จะเรียนรู้จากความล้มเหลว 4) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างเข้มข้น และ 5) ความอดทน

Patel (2012 อ้างถึงใน เวียงวิวรรธน์ ทำทูล, 2557, น. 37) กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำดังนี้ 1) มีความตระหนักถึงรูปแบบ 2) มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการมองอนาคตและคาดการณ์ได้อย่างรอบคอบ 3) สามารถตั้งคำถาม 4) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5) ยอมรับความผิดพลาดและนำมาปรับปรุงงานใหม่ 6) การตัดสินใจ 7) การสร้างเครือข่าย 8) การมีความเพียร 9) การประสานงาน และ 10) การมองโลกในแง่ดี

Weberg (2013 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562, น. 21-22) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมดังต่อไปนี้ 1) ทักษะการข้ามแดน 2) ความกล้าเสี่ยง 3) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 4) การหาโอกาสในการใช้ประโยชน์ 5) การปรับตัว 6) การประสานงานด้านข้อมูล และ 7) การอำนวยความสะดวก

Horth (2014 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2562, น. 25-26) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษามีดังนี้ 1) การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์การ 2) การขจัดอุปสรรคในการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) การสนับสนุนและการให้กำลังใจบุคลากร 4) การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ 5) การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม 6) การมีเสรีภาพ 7) การสร้างผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย และ 8) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน



ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ขวัญชนก โตนาค (2556)	วิจัยวรรณีย์ ทำกุล (2557)	Higgins (1995)	Adair (1996)	Hender (2003)	Gliddon (2006)	Mcmillan (2010)	Wiegold (2011)	George (2012)	Patel (2012)	Weberg (2013)	Horth (2014)	ความถี่
12	การยอมรับความผิดพลาด				/						/			2
13	การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	/		/										2
14	การสร้างเครือข่าย										/	/		2
15	การให้ข้อเสนอแนะความคิดแก่บุคลากร	/											/	2
16	การมีจริยธรรม		/											1
17	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	/												1
18	การมีภาวะผู้นำ								/					1
19	การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร							/						1
20	การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	/		/										2
21	การสร้างความผูกพัน						/							1
22	การเข้าใจบริบท						/							1
23	การปรับตัว											/		1
24	ความสามารถในการตั้งคำถาม									/				1
25	การมองโลกในแง่ดี										/			1
26	การมีความอดทน			/										1
27	การขจัดอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรม												/	1

จากตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปลำดับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง
2. การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ



3. การทำงานเป็นทีม
4. การกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ
5. การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา
6. ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม
7. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรและ
8. การมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ

จากนั้นผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบและได้กำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง วิสัยทัศน์สามารถช่วยกำหนดทิศทางขององค์การว่าควรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ซึ่งในสภาพปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและพร้อมปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ โดยมีนักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงความหมายของวิสัยทัศน์ว่า

มนตรี วรสิงห์ (2549, น. 5) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรมหรือแนวคิดการมองเห็นภาพลักษณะในอนาคตของผู้นำที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การ เพื่อวางแผนปฏิบัติภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นไปได้ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ไพโรจน์ บาลัน (2551, น. 48) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ คือ ภาพในใจของผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดหวัง วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องมีลักษณะที่เข้าใจง่าย ชัดเจน และยืนกรานถึงอนาคต วิสัยทัศน์ไม่จำเป็นต้องแสดงถึงความเป็นอัจฉริยะ หรือเป็นสิ่งใหม่ แต่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ในมุมมองกว้างเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญต่างๆ ขององค์การ

วรศราภรณ์ น้อยใจมั่น และคณะ (2552, น. 8) ให้นิยามของการมีวิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์การที่เป็นรูปแบบ เป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับ แนวคิด วิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร (2553, น. 53) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือความคิดที่ทรงพลังเป็นการเริ่มต้นสู่อนาคตแบบก้าวกระโดด ผ่านการใช้ทักษะความสามารถ ศักยภาพและทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

ณัฐพงษ์ อิมศิริธู (2554, น. 7) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำงานให้เป็นรูปธรรมทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนภารกิจใหม่ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุด และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการทำงาน รวมทั้งโครงการได้ชัดเจนถูกต้องและเป็นจริง โดยให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

พรพรรณ ภูเจริญ (2556, น. 7) กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ คือ การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร สามารถกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการปฏิบัติงานให้ทันสมัย สร้างสรรค์ เป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือมีโอกาสประสบความสำเร็จและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด มีการยอมรับความเปลี่ยนแปลง เทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

กนกนันท์ สนใจ (2557, น. 27) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่ยากเห็น ยากมี ยากเป็นในอนาคตหรือภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ทำทาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร

ณัฐชานันท์ พูลแก้ว (2558, น. 6) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษา

ภานุวัฒน์ ทวีกุล (2560, น. 9) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารในการมองภาพรวมในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีในอนาคต กล่าวที่จะปรับเปลี่ยน เรียนรู้ และสามารถเข้าใจองค์กรทั้งอดีต ปัจจุบัน อนาคต ได้อย่างลึกซึ้ง รวมไปถึงการสร้างคน สร้างทีมงาน ให้มีความแข็งแกร่งทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อความสำเร็จในอนาคต

ลอซีเยห์ ลาเต๊ะ (2561, น. 9) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยเป็นผู้ปฏิรูปแนวคิด วิธีการ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ จากประสบการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา คือ ความคิดใหม่ นวัตกรรมใหม่ การเสนอโครงการใหม่ และกิจกรรมใหม่ๆ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม และส่งเสริมให้บุคลากรมีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างสร้างสรรค์และมีคุณภาพ

และมีผู้ให้คำนิยามโดยตรงถึงการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ขวัญชนก โตนาค (2556, น. 7) กล่าวถึง วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน กว้างไกล มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น นำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงในอนาคต

เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557, น. 7) กล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้บริหารแสดงออกมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560, น. 17-18) ให้นิยามการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยสามารถวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา กำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายที่ชัดเจน กว้างไกล แปลกใหม่ สอดคล้องกับสภาพองค์การ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์การเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น และถ่ายทอดสู่แนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความตื่นตัวอยู่เสมอ สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ยอมรับและเตรียมการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพลักษณ์ในอนาคตของสถานศึกษาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างรอบด้าน มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ยอมรับและเตรียมการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ค่านิยมของสถานศึกษาที่ดีขึ้นในอนาคต โดยต้องใช้ทักษะความสามารถ ศักยภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงและยอมรับได้

## 2. การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ

การมีความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์การเป็นอย่างมาก ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์เป็นเลิศจะเป็นบุคคลที่มีความคิดแปลกใหม่ และมีความคิดนอกกรอบ แต่ยังคงตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเหตุผล ผู้นำสามารถคิดค้นรูปแบบ วิธีการ เครื่องมือ หรืออื่นๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการมีจินตนาการควบคู่ไปด้วยนั้นแล้วผู้นำจะสามารถสร้างภาพการปฏิบัติงานไว้ในสมอง จากนั้นกลั่นกรองนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง มีนักวิชาการและนักวิจัยกล่าวถึงความหมายของความคิดสร้างสรรค์ได้ดังนี้

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2545, น. 16) กล่าวถึงความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นความคิดที่ใหม่ แปลกแตกต่างจากเดิมซึ่งอาจเกิดจากการคิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่แล้วหรือการใช้จินตนาการคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ขึ้นมา รวมทั้งเป็นการคิดมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดจากความต้องการของบุคคลหรือความจำเป็นจากสิ่งแวดล้อมโดยมีลักษณะของความไวต่อการรับรู้ถึงปัญหาหรือการคิดค้นพบปัญหาในแง่มุมหรือรูปแบบที่แตกต่างจากธรรมดา ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นั้นจะเป็นการคิดที่มีคุณค่า เป็นการคิดแปลกใหม่ที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหาที่มีทางเป็นไปได้และใช้ประโยชน์ได้จริง

คณะกรรมการวิชาการคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการคุณค่า ศูนย์บูรณาการ หมวดวิชาศึกษาทั่วไป (2555, น. 1) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยอาศัยพื้นฐานของสิ่งที่มีอยู่เดิม เช่น ธรรมชาติ กฎเกณฑ์ ความรู้ วิทยาการ วัสดุ และเทคโนโลยี เป็นข้อมูลสำคัญในการค้นคิดสิ่งใหม่ๆ ที่ให้ความรู้สึกแปลกใหม่ตื่นตาตื่นใจ ไม่เคยเห็นจากที่ใดมาก่อน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เหมาะสมกว่าสิ่งที่มีอยู่เดิม

นนทิพร สาน้อย (2557, น. 5) อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดนอกกรอบ คิดสิ่งใหม่ๆ ซึ่งแตกต่างไปจากเดิม แล้วนำมาเชื่อมโยงกับองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

ประจักษ์ ปฏิทัศน์ (2559, น. 82) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ ว่าเป็นพฤติกรรมความคิดอย่างมีจุดมุ่งหมายโดยการหาความสัมพันธ์ทางความคิด เพื่อนำไปสู่ความคิดใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ เกิดผลงานใหม่ หรือมีแนวทางการแก้ปัญหาแบบใหม่ที่ได้รับการยอมรับจากประชาคมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องนั้น

Torrance (1971) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัด บุคคลสามารถมีความคิดสร้างสรรค์ในหลายแบบและผลของความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นนั้นมีมากมายและไม่มีข้อจำกัด

Haimowitz & Haimowitz (1973) อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะประดิษฐ์หรือคิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือจัดองค์ประกอบแบบที่ไม่มีใครจัดมาก่อน ในวิถีทางที่ทำให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ หรือแนวคิดที่มีคุณค่าและมีความงาม

Reilly & Lewis (1983) กล่าวถึง ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่ผลงานจินตนาการที่มีความเป็นตัวของตัวเองไม่ซ้ำแบบใคร และขณะเดียวกันก็มีคุณค่าในตัว

Jackson (2003) อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมการบูรณาการวิธีคิดหลายๆ แบบเพื่อเชื่อมโยงให้กลายเป็นความคิดใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ จินตนาการไปสู่เรื่องราวใหม่ๆ หรือค้นพบแนวทางการแก้ปัญหาอย่างประสบความสำเร็จ

ซึ่งการมีความคิดสร้างสรรค์นั้นจำเป็นต้องใช้จินตนาการควบคู่กันไป จากการศึกษาวรรณกรรม พบว่า มีผู้กล่าวถึงจินตนาการไว้หลายท่าน ดังนี้

ขวัญชนก โตนาค (2556, น. 6) ให้คำนิยามของการมีจินตนาการ คือ การคิดเป็นภาพมองเห็นภาพที่พึงปรารถนาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นคนที่มีความคิดตามฝัน มองการณ์ไกล รู้จักสร้างเรื่องราวต่างๆ เปรียบเทียบเพื่อให้เกิดการเข้าใจในองค์การ ใช้จินตนาการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นไปได้เป็นที่ยอมรับ สามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ

มณฑาทิพย์ เสยยงคะ (2556, น. 9) อธิบายว่า การมีจินตนาการ หมายถึง กระบวนการคิด การสร้างภาพ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของมนุษย์ที่มีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตมนุษย์ ให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พฤติกรรมใหม่ กระบวนการดังกล่าวอาจเกิดจากประสบการณ์ ทักษะคิดที่เปิดกว้าง หรือ เสรีภาพทางความคิด และกระบวนการนั้นจะสามารถประมวลผลจากสมองนำไปสู่การพัฒนาเป็นวิธีการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา

เวียงวิวรรณ์ ทำพูล (2557, น. 7) อธิบายว่า การมีจินตนาการ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงกระบวนการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ที่จะนำไปสู่กระบวนการสร้างสรรค์ พัฒนางานให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน

ณัฐชานันท์ พูลแก้ว (2558, น. 6) ได้กล่าวไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง ภาพที่ยืดหยุ่นในจิตใจ เป็นมโนภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น เป็นจุดกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์หรือคิดในสิ่งที่แปลกไปจากสิ่งเดิมๆ ที่เป็นอยู่ จินตนาการจะช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถคิดตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมตามสถานการณ์

เกษภากร มากรื่น (2559, น. 6) กล่าวไว้ว่า การมีจินตนาการ หมายถึง ภาพที่ผู้บริหารต้องการให้โรงเรียนเป็น หรือจะพัฒนาโรงเรียนไปในแนวทางที่แปลกใหม่ กล่าวที่จะแสดงความคาดหวัง และวาดฝันถึงทิศทางในการพัฒนาโรงเรียน พร้อมทั้งกล่าวที่จะเรียนรู้และนำเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและแปลกใหม่มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ

ภาณุวัฒน์ ทวีกุล (2560, น. 9) กล่าวถึง จินตนาการ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความเชื่อ ความศรัทธา ความคาดหวัง ซึ่งทำให้เกิดความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานจากการแสดงออกถึงกระบวนการคิด มีเหตุผล

ลอชียะห์ ลาเต๊ะ (2561, น. 8) กล่าวว่า จินตนาการเป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความรอบรู้ มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนความสามารถของบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีความบริสุทธิ์ใจในการทำงาน สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ มีเจตคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสร้างสรรค์และมีคุณภาพ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าการมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการบูรณาการความคิดที่หลากหลายรูปแบบ โดยไม่มีข้อจำกัด มีการคิดนอกกรอบ คิดแปลกใหม่ คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแตกต่าง มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และใช้จินตนาการเพื่อให้สามารถมองเห็นภาพของสถานศึกษาที่ตนปรารถนาในอนาคต

### 3. การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์การได้ ผู้นำที่ดีต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และนำพาองค์การก้าวสู่ความก้าวหน้าในอนาคต พัฒนางองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยมีผู้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมไว้หลายท่าน ดังนี้

วรรณ ตรีกุลสฤกษ์ (2549, น. 7) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มารวมกันเป็นทีม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีภารกิจที่จะต้องทำเช่นเดียวกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการตัดสินใจร่วมกันและมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน

สมชาย โตเหี่ยม (2553, น. 5) กล่าวถึง ความหมายของการทำงานเป็นทีม คือ ความร่วมมือร่วมใจ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ และมีภาวะผู้นำ ผู้ตามที่ดี

อนิวัตต์ ไกรกิจราษฎร์ (2554, น. 7) ให้คำนิยามคำว่าการทำงานเป็นทีม ว่าหมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จิตาภา สุขชญาพันธ์ (2555, น. 9) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแต่ละคนที่มาทำงานนั้น จะมีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายร่วมกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีการวางแผน มีการประสานงาน ที่ดี มีการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนกันและสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันอย่างตั้งใจ

กานต์นภา แสงเทพ (2556, น. 6) อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจของผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายเดียวกันและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการติดต่อสื่อสาร และมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ตลอดจนมีการประสานความร่วมมือกันทำให้งานบรรลุตาม วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็น ส่วนหนึ่งของทีม

พนัดดา เกษมสุข (2556, น. 7) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไประหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกัน และยอมรับซึ่งกันและกัน โดยมีขั้นตอนการทำงานตั้งแต่การประชุมวางแผน การปฏิบัติตามแผน การปรับปรุงตรวจสอบการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

นนทิพร สำน้อย (2557, น. 5) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันซึ่งสมาชิกทุกคนต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือ ซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

เพชรรุ่ง เรื่องรุ่ง (2557, น. 6) อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมถึงการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น การปฏิบัติงานโดยการยอมรับข้อตกลงของทีมงาน มีความเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมตามบทบาทและสถานการณ์ ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน

#### 4. การกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ องค์ประกอบของผู้นำที่ขาดไม่ได้คือการกล้าเสี่ยงและการกล้าตัดสินใจ กล้าที่จะเสี่ยงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นภายในองค์กร โดยคิดไตร่ตรอง ตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและรอบคอบ เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดจากการเสี่ยงและการตัดสินใจ โดยมีผู้ให้ความหมายของการกล้าเสี่ยงไว้ ดังนี้

โสพจน์ รุ่งเรือง (2543, น. 6) กล่าวว่า การกล้าเสี่ยง หมายถึง การแสดงออกของลักษณะนิสัยที่มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยวในการกระทำสิ่งที่เป็นไปได้ มีความยากพอเหมาะกับความสามารถของตน กล้าได้ กล้าเสีย กล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ทำทุกสิ่งด้วยความมั่นใจ ยึดหลักการและยึดเหตุผลในการทำงาน มีการศึกษาข้อมูลให้แน่ชัดทุกครั้งก่อนการตัดสินใจ มุ่งทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จมากกว่าที่จะทำเพื่อให้เกิดความล้มเหลว มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

สุเทพ เชาวลิต (2545 อ้างถึงใน ศิริธรรงค์ สังสหาชาติ, 2561, น. 34) อธิบายว่า การกล้าเสี่ยง คือ การกล้าวางแผนแล้วเดินหน้า โดยไม่กลัวผิด หากผิดแล้ว ต้องรีบแก้ไข

โสภณ ผดุงจันทร์ (2546, น. 6) อธิบายว่า การกล้าเสี่ยง หมายถึง ลักษณะที่บุคคลแสดงออกถึงความกล้าตัดสินใจในการกระทำสิ่งต่างๆ เลือกทำสิ่งที่เป็นไปได้ มีความยากเหมาะกับความสามารถ มุ่งความสำเร็จมากกว่าหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ทำทุกสิ่งด้วยความมั่นใจ ไม่เชื่อโชคกลางหรือสิ่งมหัศจรรย์ กล้าได้ กล้าเสีย และเลือกงานที่ยากและท้าทายความสามารถ

วิมล จันทร์แก้ว (2555, น. 13) ให้คำนิยามว่า การกล้าเสี่ยง หมายถึง การเป็นผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานท่ามกลางสภาวะเสี่ยงหรือภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและวางแผนเพื่อบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

ขวัญชนก โตนาค (2556, น. 8) ให้ความหมายของการกล้าเสี่ยง ไว้ว่า คือ การกล้าทำหรือปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ แปลกใหม่ ชอบความท้าทาย กล้าเสี่ยงบนหลักของเหตุและผลผ่าน

กระบวนการพิจารณาไตร่ตรอง ประเมินสถานการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

ปกรณ์ ปกิณณะ (2556, น. 9) กล่าวว่า การกล้าเสี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูกล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านงบประมาณ ด้านเทคนิค ด้านค่าใช้จ่าย ด้านบุคลากร และสภาพการแข่งขันที่อาจจะส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเกิดความเสียหาย

จารุวรรณ อะคะปัน (2558, น. 6) อธิบายว่า การกล้าเสี่ยง หมายถึง การแสดงออกของลักษณะนิสัยที่บ่งบอกถึงการทำงานที่ยากและท้าทาย การตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยวถูกต้องและเหมาะสม คำนึงถึงความเป็นไปได้ ทำงานด้วยความมั่นใจ

ซึ่งการกล้าเสี่ยงจะเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลให้ผู้ผู้นำมีความกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีนักวิชาการและนักวิจัยกล่าวถึงการกล้าตัดสินใจไว้ ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2554, น. 125) ได้กล่าวว่า การกล้าตัดสินใจ คือ ความสามารถในการตัดสินใจ ทราบว่าเวลาไหนควรทำอะไร เมื่อไหร่และอย่างไร โดยกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545, น. 28) ได้อธิบายว่า การกล้าตัดสินใจ คือ การที่ผู้บริหารกล้าตัดสินใจที่จะเลือกสรรใช้กระบวนการบริหารจัดการร่วมสมัย มีการพินิจพิจารณาเป็นอย่างดีแล้วว่าเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างคุ้มค่า พัฒนาผู้คนและระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้

ภาวัฒน์ พันธุ์แพ (2546, น. 105) ให้ความหมายว่า การกล้าตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เต็มใจที่จะตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ล่าช้า ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่งานหรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายุ่งยากใจ

วรชิต พันธุ์แสง (2547, น. 8) กล่าวว่า การกล้าตัดสินใจ หมายถึง การที่บุคคลสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ ได้ และสามารถตัดสินใจหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว บุคคลจะทำเช่นนี้ได้ต้องเป็นผู้ที่มีข้อมูลพร้อมเอาใจใส่ และติดตามงานมาตลอด มิฉะนั้นแล้วจะตัดสินใจผิดพลาดได้

มนตรี วรสิงห์ (2549, น. 6) กล่าวถึง การกล้าตัดสินใจ คือ การเลือกทางปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยถือเอาเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งพิจารณาเลือกทางปฏิบัติจากทางเลือกหลายๆ ทางโดยกระบวนการตัดสินใจ

อาณัฐร์น ฝ่อนแก้ว (2556, น. 7) กล่าวถึง การกล้าตัดสินใจ คือ การดำเนินการต่างๆ หรือละเว้นการกระทำการใด โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติหน้าที่ และอาศัยข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา



การคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้รู้สถานการณ์ และปัญหาเป็นอย่างดีทำหน้าที่ตัดสินใจ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น

ปิยะวรรณ ฝายถื่น (2556, น. 7) ให้คำนิยามว่า การกล้าตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทางเลือกในการปฏิบัติที่มีอยู่หลายทางกับครูโดยอาศัยข้อมูลที่มีความชัดเจน และยุทธธรรม มีการใช้ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ ประกอบการวินิจฉัยสั่งการให้เกิดพลังจูงใจแก่ครู มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของครูเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ธัญวิทย์ ศรีจันทร์ และคณะ (2559 อ้างถึงใน ศิริธรรงค์ สังสชาติ, 2561, น. 32 - 33) กล่าวว่า การกล้าตัดสินใจ คือ การที่ผู้บริหารกล้าตัดสินใจ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำอย่างมีเหตุผลและรู้เท่าทัน มีความตั้งใจและความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคของการปฏิบัติงาน กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหา มีความกล้าเผชิญสถานการณ์การทำงานที่ยากลำบากได้ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความใส่ใจ กระตือรือร้นและมั่นใจในตัวเอง โดยจะต้องรู้จักบริหารเวลา มีความมั่นคงและมีความกล้าระดับหนึ่งในการตัดสินใจเพราะจะต้องประสานผลประโยชน์ให้กับทีมงานและผู้เกี่ยวข้องให้คนให้ถูกกับงานและมอบงานให้เหมาะกับคน และที่สำคัญคือกล้ายอมรับความเสี่ยงและก็เห็นโอกาส ภัยคุกคาม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานของตนเอง

Gordon (1994 อ้างถึงใน ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์, 2551, น. 138) ให้คำนิยามว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการใช้ความคิดและการกระทำในการรับรู้ ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา (Problem) หรือโอกาส (Opportunity) กำหนดและประเมินทางเลือก รวมถึงเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น ปกติการตัดสินใจมักจะมีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหา ซึ่งหมายถึง กระบวนการในการกำหนดคำตอบ แนวทางปฏิบัติ และการกระทำที่เหมาะสมในการบรรเทาปัญหา

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารแสดงถึงความสามารถในการเลือกทางเลือกที่วางไว้สามารถปฏิบัติงานท่ามกลางสถานะเสี่ยงหรือภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาย่างเด็ดเดี่ยว ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกล้าที่จะวางแผนและกล้าปฏิบัติงานในรูปแบบแปลกใหม่

##### 5. การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา

บรรยากาศในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถช่วยกระตุ้นความต้องการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรได้เป็นอย่างมาก ผู้นำควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้สบายตา ดึงดูดความต้องการในการปฏิบัติงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากร สนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งนวัตกรรมใน

องค์การขึ้น มีการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดภาระงานของบุคลากรในองค์การ นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านกล่าวถึงการสร้างบรรยากาศในองค์การไว้ ดังนี้

สมชาย พงษ์สวัสดิ์ (2545 , น. 9) อธิบายว่า การสร้างบรรยากาศที่ดี หมายถึง การใช้รูปแบบที่หลากหลายเพื่อทำให้คณะทำงานในองค์การ หรือโรงเรียนมีสภาพที่แสดงถึงความสำคัญขององค์การเพื่อให้เกิดความตระหนักในตนเอง และสามารถสร้างความพึงพอใจที่สนองต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละคน

เจต เจริญสุข (2554, น. 6) ให้คำนิยามการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน และการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ

กานต์นภา แสงเทพ (2556, น. 7) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน หมายถึง การทำงานที่มีความเป็นกันเอง ปราศจากพิธีรีตอง สมาชิกในทีมยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกันและกัน ช่วยกันระดมความคิดในการทำงาน ให้ความสำคัญต่อกันและสร้างบรรยากาศให้เกิดรอยยิ้มและเสียงหัวเราะ

ทิวากร สุทธิบาท (2557, น. 5) อธิบายว่า การสร้างบรรยากาศ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการจัดบรรยากาศของโรงเรียน ช่วยขจัดสิ่งรบกวนในการสอนของครูให้หมดไป กำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร กระตุ้นให้ครู อาจารย์ ใช้เวลาในการสอน ให้มีประโยชน์สูงสุด และมีผู้กล่าวโดยตรงถึงการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557, น. 9) ให้คำนิยามการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของครูภายในสถานศึกษาต่อภาวะแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย การให้ความสำคัญต่อบุคคล การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การคิดเชิงระบบ และใช้เทคโนโลยีสนับสนุนในการเรียนรู้

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560, น. 19) อธิบายว่า การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา หมายถึง การกำหนดทิศทาง โครงสร้างองค์กรและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มุ่งเน้นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้บุคลากรได้ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด ส่งเสริมการสร้างมิตรภาพ ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ และมีมารยาทในการทำงานร่วมกัน สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อนำไปสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมเป็นของตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากร รู้จักเข้าสังคม เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น มีการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อต่อยอดแนวคิด นวัตกรรมใหม่ๆ นำไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและให้รางวัล

หรือผลตอบแทนแก่บุคลากรที่สามารถบรรลุเป้าหมาย เพื่อเสริมแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ปวีณา กันถิน (2560, น. 7) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของครูภายในสถานศึกษา และต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรนวัตกรรม

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่หลากหลาย สนองตอบความต้องการของบุคลากร สร้างบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ เห็นความสำคัญและคุณค่าต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อการต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรม

#### 6. ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม

ผู้นำที่ดีต้องแสดงออกถึงการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและทันสมัย ซึ่งการเรียนรู้อาจได้รับมาจากการแสดงพฤติกรรม การเห็นคุณค่า การได้รับรู้เรื่องราวหรือประสบการณ์ต่างๆ จากนั้นจึงนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมขึ้น โดยมีผู้กล่าวถึงคำว่า การเรียนรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

สุรางค์ โค้วตระกูล (2536, น. 135) ได้ให้ความหมายคำว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ที่มีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหรือจากการฝึกหัด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงปริมาณความรู้

อุบลรัตน์ เพ็งสฤติย์ (2537, น. 203) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองบ่อยครั้งเข้า จนในที่สุดกลายเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างถาวรและลักษณะของการเรียนรู้เป็นลักษณะที่เกิดจากประสบการณ์หรือการฝึกฝน

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 304-306) อธิบายว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอให้เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง สามารถนำความรู้มาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารได้

และจากการศึกษาวรรณกรรมพบว่า มีผู้นิยามโดยตรงถึงความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม ดังนี้

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2555) กล่าวว่า ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม หมายถึง การสนใจศึกษาข้อมูลอย่างลึกซึ้ง รอบคอบ สังเกตการณ์ด้วยความสนใจ มีการเรียนรู้ทั้งจากองค์ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นนวัตกรรมซึ่งสามารถสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ หรือ พัฒนาต่อยอดที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ขวัญชนก โตนาค (2556, น. 8) กล่าวว่า ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ รอบตัว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดประสบการณ์นำมาสู่การสร้างองค์ความรู้ให้แก่ตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ในการทำงาน การสร้างนวัตกรรมให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นประโยชน์ต่อสังคม

ลำพู สนั่นเอื้อ (2560, น. 33) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม คือ กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน สามารถเปิดใจยอมรับแนวคิด วิธีการทำงานใหม่ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลายเพื่อนำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม ในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะแลกเปลี่ยนพูดคุยกับบุคคลอื่นๆ เพื่อศึกษาและใช้นวัตกรรมเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรของตนเอง

Gliddon (2006 อ้างถึงใน วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า, 2544, น. 140) กล่าวว่า ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม หมายถึง ชีตความสามารถของผู้นำที่แสดงออกถึงความไม่รู้จักด้านข้อมูลและปัจจัยพื้นฐานต่างๆ ในการสร้างนวัตกรรม สามารถเรียนรู้และวิเคราะห์ความต้องการด้านนวัตกรรมต่างๆ ในองค์กรเป็นอย่างดี มีค่านิยมในการพัฒนาการศึกษา และสามารถนำวิธีการวิจัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรม

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมุ่งศึกษาและเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ รอบตัวเป็นอย่างดี รู้เท่าทันเหตุการณ์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเชื่อมโยงและประยุกต์ความรู้หรือประสบการณ์ของตนเองในการสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา สามารถถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมที่แปลกใหม่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

#### 7. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

การที่บุคลากรยินยอมปฏิบัติงานที่ตนเองได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการสร้างแรงจูงใจของผู้นำ ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะในการจูงใจให้ผู้นั้นมีความต้องการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นผู้กระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรใช้ทั้งความคิด ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานหรือสร้างผลงานที่มีความแปลกใหม่ ผู้นำต้องให้กำลังใจ ชื่นชม หรือมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดี เพื่อให้บุคลากรรู้สึกภูมิใจ เห็นถึงคุณค่าและความสามารถของตนเอง และมีความภาคภูมิใจว่าการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ดังนี้

สubin อุปรีตี (2548, น. 6) อธิบายว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นพลังกระตุ้นให้ครูผู้สอนโดยใช้ความรู้ความสามารถเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

อุษา ฤทธาภิรมย์ (2550, น. 15) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจ คือ การมุ่งสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความใส่ใจต่อบุคลากร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 19) อธิบายไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจ การจูงใจให้ลูกน้องร่วมมือทำงาน ต้องมีความสามารถให้ลูกน้องเชื่อถือยอมรับและปฏิบัติงาน และต้องมีเทคนิคการจูงใจที่ดีและมีความรู้จิตวิทยาในการจูงใจทุกด้าน

วิศราภรณ์ น้อยมันใจ และคณะ (2552, น. 8) กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจ คือ ความสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายได้

เรณู สีนิล (2552, น. 9) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติกิจกรรมเพื่อกระตุ้นยั่วยุให้การปฏิบัติงานของครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ปิยะวรรณ ฝ่ายถิ่น (2556, น. 6) กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีทัศนคติที่ดี มีความรับผิดชอบ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความพึงพอใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถในการกระตุ้น โน้มน้าวใจให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ผู้บริหารมีความใส่ใจต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรเชื่อถือ ยอมรับและปฏิบัติงานตามที่ตนต้องการด้วยความยินยอม มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย เพื่อเสริมแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

#### 8. การมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ

การมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจเป็นไปเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว และประสบความสำเร็จตามเวลาที่กำหนด ผู้นำต้องมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร มีการกระจายอำนาจไปยังบุคลากรทุกฝ่ายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการองค์กร ซึ่งมีผู้กล่าวถึงการมอบหมายงานได้ดังนี้

นาดี แก้วภิญโญ (2552, น. 21) กล่าวว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การมอบหมายให้ผู้ใดผู้หนึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวกับงานดังกล่าว และสามารถปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 75) ให้นิยามคำว่า การมอบหมายงาน คือ การมอบหมายงานในหน้าที่ภารกิจต่างๆ ให้รับผิดชอบให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการทำงานให้ผู้บริหารทราบความคืบหน้าและผลการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร

นิติต มโนตั้งวรพันธ์ (2559, น. 27) กล่าวถึง การมอบหมายงานว่า เป็นการมอบหมายงานใดงานหนึ่งหรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้อีกคนหนึ่งทำและคนที่ถูกมอบหมาย งานนั้นมีสัญญาหรือพันธะผูกพันกันว่าจะต้องทำงานหรือโครงการนั้นให้เสร็จสมบูรณ์ การมอบหมายงานมีความหมายเป็นนัยว่าผู้บริหารจะยังคงมีอำนาจ มีความสามารถในการควบคุม และความรับผิดชอบอยู่เหมือนเดิม

รวมทั้งมีผู้กล่าวถึงการกระจายอำนาจไว้ดังนี้

ประยูร กาญจนกุล ( 2538 อ้างถึงใน พิมพ์พร สีสังข์, 2556, น. 14) ให้ความหมายว่าการกระจายอำนาจ หมายถึง การที่ส่วนกลางกระจายอำนาจภารกิจบางอย่างในความรับผิดชอบของส่วนกลางให้องค์กรอื่น นอกจากองค์การของราชการบริหารราชการส่วนกลางเพื่อจัดทำบริการสาธารณะบางอย่างโดยมีความอิสระตามสมควร ไม่ต้องขึ้นอยู่กับบัญชาของราชการส่วนกลาง เพียงแต่อยู่ในความควบคุมเท่านั้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์การโดยให้ทุกส่วนขององค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ธนศวรร เจริญเมือง (2549 อ้างถึงใน พิมพ์พร สีสังข์, 2556, น. 14) ให้ความหมายของการกระจายอำนาจว่า หมายถึง ระบบการบริหารประเทศที่เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นต่างๆ มีอำนาจในการจัดการดูแลกิจการหลายๆ ด้านของตนเองไม่ใช่ปล่อยให้รัฐบาลกลางรวมศูนย์อำนาจในการจัดการกิจการแทบทุกอย่างของท้องถิ่น กิจการท้องถิ่นต้องมีสิทธิจัดการดูแลกันได้แก่ระบบสาธารณสุข โภค การศึกษาและศิลปวัฒนธรรม การดูแลทรัพย์สินและการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ส่วนกิจการใหญ่ๆ อย่างที่รัฐบาลกลางจะควบคุมไว้เด็ดขาด

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการมอบหมายภารกิจให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจในงานและการสร้างนวัตกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความถูกต้องและความเหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษา

### 2.1 ความหมายแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจำเป็นต้องมีแนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสม ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

สมบุรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547, น. 136-140) ได้ให้ความหมายของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำว่า เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในผู้รับการพัฒนาจนทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำในตำแหน่งนั้นๆ

เจียรพัฒน์ ชูปวา (2559, น. 40) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเพิ่มความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านบทบาทและคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ผกาณิต บัวย้อย (2560, น. 9) ให้ความหมายของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ แนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้ดีขึ้น ทั้งทางด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อม ด้วยการวางแผน โครงการและดำเนินงาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, น. 222) กล่าวถึงความหมายของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้นำที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้นและส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการในการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการพัฒนานวัตกรรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

## 2.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารอาจเกิดได้ในตัวตนของผู้บริหารเอง หรือเกิดจากการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543, น. 63-64) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญ และน่าจะเป็นประโยชน์กับองค์กรในอนาคต ไว้ดังนี้

1. เทคนิคการคิด เน้นการใช้สมองส่วนต่างๆ ให้สมดุลกัน เช่น การฝึกคิดเป็นภาพ การต่อเลโก้ การเล่นเกมกล่อม การใช้ Mind mapping และการฝึกคิดแบบพหุนิยม คือ คิดให้แตกต่าง หลากหลาย ยืดหยุ่น ช่างสังเกต จดจำ คิดนอกกรอบ เรียนรู้ การคิดเชิงบวกหรือการมีทัศนคติที่ดี ซึ่ง อริญญา เกลิงศรี (2560) ได้กล่าวถึงการมีทัศนคติที่ดีสามารถช่วยขับเคลื่อนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้ไปสู่ความสำเร็จได้ 6 ประการ ดังนี้

1.1 ทัศนคติเป็นตัวขับเคลื่อนพฤติกรรม เราสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้ด้วยการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ดีขึ้น

1.2 การมีทัศนคติในทางที่ถูกต้องทำให้เราเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างถาวร เข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ดีขึ้น

1.3 ทัศนคติสามารถขับเคลื่อนบุคลากรได้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องฝึกคิดในเชิงบวก เพราะทัศนคติและพฤติกรรมของผู้นำสามารถทำให้บุคลากรเลียนแบบได้

1.4 ทักษะคนสามารถส่งเสริมและขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถดำรงชีพอยู่กับสังคมขององค์กรได้

1.5 การมีทัศนคติจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่

1.6 การมีทัศนคติไม่เพียงนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ทางตรงกันข้ามทัศนคติยังนำไปสู่ความล้มเหลวได้เช่นกัน

2. การเรียนรู้จากประสบการณ์การบริหาร ให้ผู้บริหารต้นแบบมาเป็นผู้เล่าและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในลักษณะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยให้ผู้นำได้พัฒนาผู้นำ หรือผ่านการอ่านชีวประวัติของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

3. การคิดใคร่ครวญ และเรียนรู้ขณะเสริมสร้างประสบการณ์บริหารของตน โดยฝึกคิดคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรในแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถปรับแนวความคิด ความเข้าใจ และการปฏิบัติของทุกระดับชั้นให้ตอบรับ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะเรื่องคุณค่า และปรัชญาร่วมกันขององค์กร

4. การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย และแผนปฏิบัติการซึ่งอาจมีการระดมความคิดเห็นในลักษณะต่างๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายและการเสวนา เป็นต้น

5. การบริหารจัดการที่เน้นระบบคุณธรรม และหลักของการบริหารปกครองที่ดี เน้นกำหนดกลไกระบบที่ส่งเสริมคนดี เก่ง และกล้า

6. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of leadership development programs) ซึ่งสามารถแบ่งโปรแกรมเหล่านี้ ออกเป็น 4 ชนิด ดังนี้

6.1 ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพ ไม่ใช่เน้นวิชาการด้านพฤติกรรม ซึ่งเป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย โปรแกรมนี้ จะต้องสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาดและต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จดังนั้นผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเองเพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

6.2 การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on Traits and Style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและ รูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหาร อาจใช้คำถามเพื่อ ค้นหาว่าปัญหาที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ

6.3 ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) มีหลักที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ 2) กระตุ้นการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การมอบ



อำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก 4) ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ 5) กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ และมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

6.4 การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร (Simulations of Leadership and Management Problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้น เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกันโดยใช้ โมเดล คณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์การจริงๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมาก มักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 277-291) กล่าวว่า กิจกรรมและกระบวนการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมผู้นำ และการพัฒนาการบริหาร มีดังนี้

1. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development programs)
2. การประเมินความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำ (Evaluation of leadership development efforts)

3. ความสำเร็จของผู้บริหาร (Leadership succession)

4. ขอบเขตการนำและการท้าทายในอนาคต (Leader age and future challenges)

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 190-193) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของสตรีในภาครัฐไว้ ดังนี้

1. การริเริ่มเพื่อความเสมอภาค/ความก้าวหน้าของสตรี
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา
3. การสร้างเครือข่ายและแนวร่วม

กุลชลี จงเจริญ (2562, น. 2-33 – 2-39) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยใช้แนวคิด “การเป็นผู้นำตนเอง” ซึ่งความหมายของแนวคิดนี้คือ การดำเนินงานต่างๆ ที่เริ่มด้วยตนเอง มีการกำหนดทิศทางและการจูงใจด้วยตนเอง มีการให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตน พร้อมทั้งมีการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 ความปรารถนาอันแรงกล้า เป็นความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.2 การวาดฝัน ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อบ่มงู่ความสำเร็จ

1.3 การคาดการณ์ ผู้บริหารจะต้องสามารถมองเห็นผลที่ต้องการตามที่ตนต้องการให้เป็น ซึ่งเป็นแนวคิดกาวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง และวางเป้าหมายสิ่งที่ต้องการให้เกิดไว้ล่วงหน้า

1.4 การลงมือทำ โดยใช้ความคิดริเริ่มของผู้บริหารสถานศึกษาและขับเคลื่อนความคิดนั้นไปสู่เป้าหมาย โดยใช้ภาวะผู้นำของตนเอง

ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยจะต้องสามารถใช้หลักการของการพัฒนาทางวิชาชีพในมุมมองระดับโลก สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในบทบาทและสมรรถนะของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำหลักการมาใช้ในการบริหาร การนิเทศการสอน เพื่อพัฒนาการสอน การเรียนรู้และการนำให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

2. การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยหน่วยงานหรือองค์กรที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การใช้โครงการที่เป็นต้นแบบ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เหมาะสมกันและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยต้นแบบดังกล่าวควรมีลักษณะเป็นหลักสูตรที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ ที่เน้นเรื่องภาวะผู้นำ การเรียนการสอนและการปรับปรุงสถานศึกษา มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และแนะนำอย่างเป็นทางการ รวมถึงการฝึกงานกับผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้ทราบถึงวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ด้วยการใช้โปรแกรมที่เหมาะสม โดยโปรแกรมจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนางาน สามารถพัฒนาให้ผู้บริการตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารองค์การ ให้เกิดความหยั่งรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์อันจะเกิดประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนางานของตนได้ และที่สำคัญต้องเป็นโปรแกรมที่เน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้บริหารได้สามารถเรียนรู้ในระหว่างการปฏิบัติงานในกิจวัตรประจำวันมากกว่าการจำลองเหตุการณ์

หากกล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยทั่วไปนั้นจะพบว่ามี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การพัฒนาก่อนการทำงาน เป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง อาจเข้ารับการอบรมตามโครงการที่จัดโดยสถาบัน หรือมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหาร

2. การแนะนำก่อนการเริ่มทำงาน เป็นการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งอาจจัดโดยหน่วยงานส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารเรียนรู้บริบทรอบๆ สถานศึกษา โดยมีเป้าหมายให้ผู้บริหารได้เรียนรู้การจัดการตนเอง การนำการเรียนรู้ การนำองค์การ และการนำคน

3. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน เป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อสะท้อนให้ผู้บริหารเห็นการพัฒนาของตนเป็นระยะ เพื่อนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาทักษะความรู้ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

Dubrin (1995) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี 5 วิธี คือ

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญ โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น
2. การสร้างวินัยตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเอง ในที่นี้หมายถึงความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ
3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึงการถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด ผู้นำระดับสูงส่วนใหญ่ มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการและความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เสมอ
4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกต การประชุม หรือจากบุคคล เช่น ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายงาน (Reporting Staff) การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำ คือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหา และปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อน และคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
5. การให้คำปรึกษา เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอน โดยผู้นำที่มีความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Neptor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียน โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจจะมีระบบที่ให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มี และไม่มีประสิทธิผล หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือคอยฝึกสอนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่าง ที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

จากความหมายที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาได้ 2 รูปแบบได้แก่ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาด้วยตนเอง เช่น การทำความรู้จักตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ การสร้างวินัยในตนเอง การวาดฝัน การคาดการณ์ การลงมือทำ ฯลฯ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาด้วยการใช้ต้นแบบหรือโปรแกรมจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหารโดยทั้งต้นแบบและโปรแกรมเหล่านั้นต้องมีลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ครอบคลุมและเชื่อมโยงสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ ที่เน้นเรื่องภาวะผู้นำการเรียนการสอนและการปรับปรุงสถานศึกษา เน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถได้เรียนรู้ในระหว่างการปฏิบัติงานในกิจวัตรประจำวันมากกว่าการจำลองเหตุการณ์

### 3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

#### 3.1 บริบทการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 เป็นหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการจัดการศึกษาภาคบังคับในเขตพื้นที่จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอขาณุวรลักษบุรี อำเภอลองชุลง อำเภอลองลาน อำเภอทรายทองวัฒนา อำเภอปางศิลาทอง และอำเภอบึงสามัคคี ตั้งอยู่เลขที่ 299 หมู่ 10 ตำบลคลองขลุ อำเภอคลองขลุ จังหวัดกำแพงเพชร รหัสไปรษณีย์ 62120 มีอาณาเขตทิศเหนือติดต่อกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ทิศใต้ติดต่อกับจังหวัดนครสวรรค์ ทิศตะวันออกติดต่อกับจังหวัดพิจิตร และทิศตะวันตกติดต่อกับจังหวัดตาก (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2, 2562)

ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาสำนักงานไว้ดังนี้

##### 3.1.1 วิสัยทัศน์

จัดการศึกษาได้ร่วมพระบารมี เพื่อเด็กไทย เก่ง ดี มีสุข บนวิถีพอเพียง

##### 3.1.2 พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

3. พัฒนานักเรียนทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคมให้เติบโตอย่างเหมาะสมกับช่วงวัย โดยให้โรงเรียนมีสุขภาวะที่ดี นักเรียนมีความสุขกับการไปโรงเรียน ปลูกฝังให้นักเรียนเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4. ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

5. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคน ซึ่งหมายรวมถึงกลุ่มผู้เรียนที่มีความจำเป็นพิเศษ กลุ่มชาติพันธุ์ ได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### 3.1.3 เป้าหมาย

1. นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองและปรับตัวได้ เป็นพลเมืองไทยและพลโลกที่ดี

2. นักเรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดารได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ พร้อมก้าวสู่สากลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้เรียนรู้ มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความแม่นยำทางวิชาการ และมีทักษะการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายตอบสนองผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และทักษะในการใช้เทคโนโลยี

4. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ

5. สถานศึกษา มีความเป็นอิสระในการบริหารงานและจัดการเรียนรู้ ร่วมมือกับชุมชน ภาคเอกชน และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน เพื่อการเรียนรู้ในทุกมิติ

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการบริหารงานเชิงบูรณาการ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยและพัฒนาในการขับเคลื่อนคุณภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน โดยมอบอำนาจการบริหารงานและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษา บริหารเชิงบูรณาการมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มี

ประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้วิจัยในการขับเคลื่อนคุณภาพ

### 3.1.4 คำนิยม

“ครูและบุคลากรมีความรู้ มุ่งสู่กระบวนการ ทำงานแบบมืออาชีพ”

K: Knowledge : ความรู้

P: Process : กระบวนการ

P: Professional : มืออาชีพ

2: Teacher and Educational Personnel : ครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3.1.5 ประเด็นนโยบาย

#### 1) ประเด็นนโยบายที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

ประเด็นกลยุทธ์

1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนในเขตพื้นที่เฉพาะ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มที่ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร เช่น พื้นที่สูง ชายแดน ชายฝั่งทะเลและเกาะแก่งได้รับการบริการ ด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและเหมาะสมตรงตามความต้องการ

#### 2) ประเด็นนโยบายที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ประเด็นกลยุทธ์

2.1 ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรทุกระดับการศึกษา ให้เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 นำไปสู่การจัดการศึกษาเพื่อการมีงานทำ (Career Education)

2.2 พัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้องเป็นพลเมืองดีของชาติ และพลเมืองโลกที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมบนพื้นฐานความเป็นไทย

2.3 พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศด้านวิชาการนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

2.4 พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะอาชีพและทักษะชีวิต มีสุขภาพที่ดีสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.5 การจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) เพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.6 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ

2.7 ส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษานำ Digital Technology มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามสมรรถนะความต้องการ และความถนัด สร้างสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

3) ประเด็นนโยบายที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

ประเด็นกลยุทธ์

3.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาที่ผลิตครูในการผลิต และพัฒนาครูให้ตรงกับสาขาวิชา และสอดคล้องกับการพัฒนาในศตวรรษที่ 21

3.2 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีสมรรถนะ ตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม

3.3 นำ Digital Technology มาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากร ทางการศึกษาทุกประเภททั้งระบบ

4) ประเด็นนโยบายที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ประเด็นกลยุทธ์

4.1 ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

4.2 ยกย่องสถานศึกษาในสังกัดทุกระดับ และทุกประเภท ให้มีมาตรฐาน ตามบริบทของพื้นที่เพื่อให้พัฒนาผู้เรียน มีคุณภาพ มีมาตรฐานเสมอกัน

4.3 สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความ ต้องการจำเป็นพิเศษ

4.4 จัดสรรงบประมาณสนับสนุนผู้เรียน และสถานศึกษาอย่างเหมาะสม เพียงพอ

4.5 ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษา นำ Digital Technology มาใช้เป็น เครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

5) ประเด็นนโยบายที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ประเด็นกลยุทธ์

5.1 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา

5.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามี ส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษา

5.3 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารงานของสถานศึกษาให้มีอิสระนำไปสู่การกระจายอำนาจ 4 ด้าน ให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษาตามบริบทของพื้นที่

5.4 ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษานำ Digital Technology มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การนำเทคโนโลยี Big Data เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลด้านต่างๆ ตั้งแต่ข้อมูลผู้เรียน ข้อมูลครู ข้อมูลสถานศึกษา ข้อมูลงบประมาณ และข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็นมาวิเคราะห์ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามสมรรถนะ และคุณลักษณะ และสามารถวิเคราะห์เป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศต่อไป

### 3.2 ผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ได้ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบาย สู่การปฏิบัติ ปีการศึกษา 2561 และได้สรุปผลการดำเนินงานออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

#### 3.2.1 ด้านผู้เรียน

1) เด็กปฐมวัยทุกคนที่มีความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย

2) เด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์บังคับเข้าเรียนปีการศึกษา 2561 จำนวน 2,642 คน ได้เข้าเรียนจำนวน 2,642 คน คิดเป็นร้อยละ 100

3) อัตราการออกกลางคัน ปีการศึกษา 2561 ในระดับประถมศึกษาคิดเป็นร้อยละ 0.06 และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 0.87

4) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ (NT) ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2560

ตารางที่ 2.2 ผลการประเมินการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (NT) ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3

ความสามารถ	ปีการศึกษา 2559	ปีการศึกษา 2560	ร้อยละของผลต่าง
ด้านภาษา	49.94	51.51	+1.57
ด้านคำนวณ	37.45	39.22	+1.77
ด้านเหตุผล	54.01	45.31	-8.70
รวม	47.14	45.35	-1.79

จากตารางผลการประเมินการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ(NT) ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนความสามารถทุกด้านเฉลี่ยร้อยละ 45.35



ทั้งนี้ ผลการเปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ระหว่างปีการศึกษา 2560 กับปีการศึกษา 2559 รวมทั้ง 3 ด้าน พบว่าปีการศึกษา 2560 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าปีการศึกษา 2559 ร้อยละ 1.79

เมื่อแยก เป็นรายด้าน พบว่า ด้านภาษา ปีการศึกษา 2560 สูงกว่า ปีการศึกษา 2559 ร้อยละ 1.57 ด้านคำนวณ ปีการศึกษา 2560 สูงกว่า ปีการศึกษา 2559 ร้อยละ 1.77 และด้านเหตุผล ปีการศึกษา 2560 ต่ำกว่า ปีการศึกษา 2559 ร้อยละ 8.70

5) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2560

ตารางที่ 2.3 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560 ระดับประเทศ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

กลุ่มสาระการเรียนรู้ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	ปีการศึกษา 2560			เปรียบเทียบ (ผลต่าง +/-)		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	สพท.	สพท.	สพท.
	ระดับ ประเทศ	ระดับ สพฐ.	ระดับ เขตพื้นที่	กับ ประเทศ	กับ สพฐ.	กับ ปี 2559
ภาษาไทย	46.58	45.29	45.81	-0.77	0.52	-7.13
ภาษาอังกฤษ	36.34	32.73	32.33	-4.01	-0.40	1.94
คณิตศาสตร์	37.12	35.55	37.47	0.34	1.91	-2.87
วิทยาศาสตร์	39.12	38.13	39.10	-0.02	0.97	-2.30
<b>เฉลี่ย</b>	<b>39.79</b>	<b>37.93</b>	<b>38.68</b>	<b>-1.12</b>	<b>0.75</b>	<b>-1.11</b>

จากตารางผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560 ระดับประเทศ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ดังนี้ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า ระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยรวมร้อยละ 38.68 จำแนกรายวิชาพบว่า วิชาที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ วิชาภาษาไทย คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 45.81 วิชาวิทยาศาสตร์คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 39.10 ตามลำดับ วิชาคณิตศาสตร์ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 37.47 ส่วนรายวิชาที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ วิชาภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 32.33 ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระหว่าง ปีการศึกษา 2559 กับ 2560 พบว่า ปีการศึกษา 2560 ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 38.68 ปีการศึกษา 2559 ภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 39.79 คะแนนเฉลี่ยรวมปีการศึกษา 2560 ลดลงจาก ปีการศึกษา 2559 ร้อยละ 1.11 แยกตามรายสาระการเรียนรู้ 5 สาระ ดังนี้ วิชาภาษาไทยมีค่าเฉลี่ยลดลง ร้อยละ 7.13 วิชาภาษาอังกฤษมีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นร้อยละ 1.94 วิชาคณิตศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยลดลงร้อยละ 2.87 และวิชาวิทยาศาสตร์มีค่าเฉลี่ยลดลงร้อยละ 2.30

6) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2560

ตารางที่ 2.4 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560 ระดับประเทศ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 2

กลุ่มสาระการเรียนรู้ ชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3	ปีการศึกษา 2560			เปรียบเทียบ(ผลต่าง +/-)		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	สพท.	สพท.	สพท.
	ระดับ ประเทศ	ระดับ สพท.	ระดับ เขตพื้นที่	กับ ประเทศ	กับ สพท.	กับ ปี2559
ภาษาไทย	48.29	48.77	47.02	-1.27	-1.75	1.38
ภาษาอังกฤษ	30.45	30.14	27.63	-2.82	-2.51	-0.31
คณิตศาสตร์	26.30	26.55	23.42	-2.88	-3.13	-3.71
วิทยาศาสตร์	32.28	32.47	30.73	-1.55	-1.74	-2.84
<b>เฉลี่ย</b>	<b>34.33</b>	<b>34.48</b>	<b>32.20</b>	<b>-2.13</b>	<b>-2.28</b>	<b>-1.37</b>

จากตารางผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560 ระดับประเทศ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 2 ดังนี้ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่า ระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 2 ภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยรวมร้อยละ 32.20 จำแนกรายวิชาพบว่า วิชาที่มีคะแนนเฉลี่ย มากที่สุด คือ วิชาภาษาไทย คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 47.02 วิชาวิทยาศาสตร์คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 30.73 วิชา ภาษาอังกฤษ 27.63 ส่วนรายวิชาที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ วิชาคณิตศาสตร์ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 23.42 ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระหว่างปีการศึกษา 2559 กับปีการศึกษา 2560 พบว่า ปีการศึกษา 2560 ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 32.20 ปีการศึกษา 2559 ภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 33.57 คะแนนเฉลี่ยรวมปีการศึกษา 2560 ต่ำกว่า จากปีการศึกษา 2559 ร้อยละ 1.37 แยกตามรายละเอียดการเรียนรู้ 5 สาระ ดังนี้ วิชาภาษาไทยมีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นร้อยละ 1.38 วิชาภาษาอังกฤษมีค่าเฉลี่ยลดลงร้อยละ 0.31 วิชาคณิตศาสตร์มีค่าเฉลี่ยลดลงร้อยละ 3.71 และวิชาวิทยาศาสตร์มีค่าเฉลี่ยลดลงร้อยละ 2.84

7) ผลการแข่งขันของเขตพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 2 งานมหกรรมความสามารถทางศิลปหัตถกรรม วิชาการ และเทคโนโลยี ของนักเรียน ครั้งที่ 68 ประจำปีการศึกษา 2561 ระดับชาติ ภาคเหนือ จังหวัดพะเยา ดังนี้ หมวดภาษาไทย หมวดวิทยาศาสตร์ และหมวดเรียนรวม – ศิลปะ ได้รับรางวัลเหรียญทองหมวดละ 1 รายการ ส่วนหมวดคณิตศาสตร์ หมวดสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม หมวดศิลปะ-ทัศนศิลป์ หมวดศิลปะ-ดนตรี หมวดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หมวดหุ่นยนต์ และหมวดเรียนรวมภาษาไทย ได้รับรางวัลเหรียญทองหมวดละ 2 รายการ

### 3.2.2 ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ได้ดำเนินการคัดเลือกและจัดส่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษายอดเยี่ยม เพื่อรับรางวัลอันทรงคุณค่าในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2561 ผลได้รับรางวัล ดังนี้ 1) รางวัลพระพลหัทสบัติ จากสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) รางวัลครูดีในดวงใจ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) รางวัลเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ ครูสุคติ จากคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ 4) รางวัลครูผู้สอนดีเด่นตามกลุ่มสาระการเรียนรู้กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย และกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 2

### 3.2.3 ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ได้ดำเนินการจัดโครงการเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้ 1) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานธุรการโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การอบรมปฐมนิเทศครูผู้ช่วยบรรจุใหม่ 3) การสรรหาและการบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 และ 4) การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ.2562

จากที่กล่าวมาข้างต้นทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ได้มีการดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา การสร้างโอกาสในการเข้าถึง บริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ส่งผลให้ปีการศึกษาที่ผ่านมา มีนักเรียนได้รับรางวัลเหรียญทองจากงานมหกรรมความสามารถทางศิลปหัตถกรรม วิชาการ และเทคโนโลยี ระดับชาติ จำนวน 17 รางวัล รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา และครูได้รับรางวัลจากสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 จำนวน 6 รางวัล

แต่ในด้านผลการทดสอบความสามารถพื้นฐานระดับชาติ (NT) ปีการศึกษา 2560 ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ควรได้รับการปรับปรุง รวมถึงการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ทุกรายวิชา ซึ่งควรได้รับการปรับปรุง ทั้งนี้ด้านโครงการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรได้รับการปรับปรุงเช่นเดียวกัน เนื่องจากโครงการที่จัดขึ้นเป็นโครงการที่ไม่ได้มุ่งพัฒนาสมรรถนะโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่เป็นโครงการพัฒนาตามแผนงานปกติ

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2554) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมีกรอบแนวคิดและผลการศึกษาโดยสังเขปดังนี้ 1) บริบทภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยบริบทภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อการบริหารทิศทางและกลยุทธ์ในการนำองค์กร 2) บริบทภายในองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งบริบทภายในด้านวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศในองค์กรมีผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำ 3) องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านสมรรถนะ 3) ด้านบทบาทหน้าที่ และ 4) ด้านลักษณะทางสังคม

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2555) ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์การทางการศึกษา 2 ระดับ คือระดับปัจเจกบุคคล ได้แก่ 1) ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย การใส่ใจหรือการเอาใจใส่ การเห็นคุณค่าของคุณลักษณะส่วนบุคคล การถ่ายทอดจินตนาการ การเล่นอย่างจริงจัง การร่วมสืบค้น และการปั้นแต่ง

2) ผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะ และด้านบทบาทหน้าที่ และ 3) ความฉลาดทางนวัตกรรม ระดับที่ 2 คือ ระดับองค์การ ในการคิดค้น ริเริ่มพัฒนานวัตกรรมขององค์การโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลทั้งด้านเทคโนโลยี โครงสร้าง และวัฒนธรรม เมื่อปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนทำที่สุดก็จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

ขวัญชนก โตนาค (2556) ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 4 องค์ประกอบ ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 40 ตัวแปร คือ 1) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายใน ประกอบด้วย ตัวแปร 9 ตัวแปร 2) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายนอก ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร 3) องค์ประกอบการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 15 ตัวแปร และ 4) องค์ประกอบมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย 12 ตัวแปร และจากการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค - สแควร์เท่ากับ 256.403 ที่องศาอิสระเท่ากับ 230 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเท่ากับ .970 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วเท่ากับ 0.894 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณเท่ากับ .0166

เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) การคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 4) การมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ 5) การบริหารความเสี่ยง และ 6) บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม โดยภาพรวมแล้วผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก และการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน ในส่วนของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ และด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง

จุฑาทิพย์ ชนะเคน (2559) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) บุคลิกภาพภายใน 2) บุคลิกภาพภายนอก 3) การปฏิบัติงาน และ 4) มิตรสัมพันธ์ โดยผลการศึกษาในภาพรวมผู้บริหารมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด จากการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามขนาดสถานศึกษาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิสิฐธวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ และคณะ (2559) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 7 องค์ประกอบ 24 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ 2) การมีกลยุทธ์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ 3) การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ 4) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวบ่งชี้ 5) การมีความกล้าเสี่ยงต่อนวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ 6) การเป็นนักสร้างเครือข่ายนวัตกรรม 4 ตัวบ่งชี้ และ 7) การมีศรัทธาและบารมี 4 ตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นมีความเหมาะสมในระดับดี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.352-0.888 ในส่วนของโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมภาพรวมทั้ง 4 มาตรฐานมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

ปวีณา กันถิน (2560) ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร 4) ด้านการคิดสร้างสรรค์ 5) ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์กรนวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 6) ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามองค์ประกอบที่กล่าวไปข้างต้นในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยสังเขปดังนี้ 1) ควรมีการจัดอบรมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อันจะนำไปสู่การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดีแก่ครูที่ประสบปัญหาในการทำงาน

วิทยากร ยาสิงห์ทอง และกนกอร สมปราษฎ์ (2560) ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำมี 8 องค์ประกอบดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การจัดการความรู้ 4) การมีอิทธิพลและการโน้มน้าว 5) การสอนงานและการเป็นที่ปรึกษา 6) การคิดสร้างสรรค์ 7) การสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และ 8) ความกล้าเสี่ยง โดยภาพรวมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นอยู่ในระดับมาก ส่วนการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ณิชภา สุนทรไชย และคณะ (2561) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม 2) การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) การมีกลยุทธ์นวัตกรรม 4) การมีความกล้าเสี่ยงต่อนวัตกรรม และ 5) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากการศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับมาก และมีแนวทางในการ

พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีการประชุมและวางแผนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ เข้าใจ มองเห็นภาพที่ชัดเจน โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้งานออกมามีศักยภาพ โดยมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ในการทำงานเพื่อความรวดเร็วแล้วมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

พีรตัญญ์ จัตุรัส (2561) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร มีสภาพจริง ในปัจจุบัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด มีค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นในภาพรวมเท่ากับ 0.20 และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพภายใน ควรจัดให้มีการอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร 2) ด้านบุคลิกภาพภายนอก ผู้บริหารควรเข้าร่วมอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างเครือข่ายการทำงาน 3) ด้านการปฏิบัติงาน หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดในการพัฒนาผู้บริหารที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 4) ด้านมิตรสัมพันธ์ ผู้บริหารควรสร้างสัมพันธภาพอันดีของบุคลากรภายในสถานศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศ พบว่า งานวิจัยส่วนมากเป็นการศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งมีการศึกษาถึงการพัฒนาตัวแบบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และมีงานวิจัยบางฉบับที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอีกด้วย

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Sen & Eren (2012) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 พบว่าปัจจัยที่ทำให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) ความรู้ 2) ความสามารถ ทักษะและคุณค่า และ 3) แรงขับภายในตนเอง

Alsharjia & Watters (2012) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยผู้บริหารสถานศึกษา ทำการศึกษาในโรงเรียนของชาวคูเวต โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมส่วนใหญ่มีกลยุทธ์ในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนี้ 1) ให้กำลังใจทีมผู้สอนในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการสอน 2) สนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ ตามความต้องการของทีมผู้สอน และ 3) กำหนดข้อปฏิบัติ ให้คำแนะนำ และให้แนวทางกับทีมผู้สอน

Zenger & Folkman (2014) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม และพบว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำในการรับรู้และเข้าถึงนวัตกรรมอย่างแท้จริงมี 10 ประการ ดังนี้ 1) การแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์อย่างชาญฉลาด 2) ต้องมุ่งเน้นการบริการที่ตัวผู้รับบริการเป็นหลัก 3) ต้องได้รับความไว้วางใจจากทั้ง 2 ฝ่ายนั่นคือผู้รับบริการไว้วางใจผู้ให้บริการและผู้ให้บริการไว้วางใจ

ผู้รับบริการ 4) แสดงให้เห็นถึงการปราศจากความกลัวต่อผู้บังคับบัญชาที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อบริหารองค์กรและผู้รับบริการ 5) ศรัทธาในวัฒนธรรมและก่อให้เกิดการสร้างและขยายเครือข่าย 6) การโน้มน้าวใจ 7) การสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา 8) เน้นความรวดเร็ว 9) ปราศจากอคติในการสื่อสาร และ 10) สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงาน

Alsolami, Cheng & Twath (2016) ศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความแตกต่างจากพฤติกรรมของภาวะผู้นำโดยทั่วไป กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถอย่างเต็มที่ บุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะเป็นบุคคลที่มีทักษะภาวะผู้นำที่หลากหลายประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงคุณลักษณะและความสามารถของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

Goetchius (2018) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม: จะเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษาได้อย่างไร และจากการศึกษาพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำที่ทำให้เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษานั้นมี 8 ประการ ดังนี้ 1) มีความไว้วางใจ 2) มุ่งมั่นในจุดประสงค์ 3) ปลุกฝังให้เกิดความอยากรู้ 4) สร้างเครือข่าย 5) ตัดสินใจอย่างแน่วแน่ 6) กระจายอำนาจ 7) แสดงความชื่นชมและให้กำลังใจ และ 8) การรู้จักตนเอง

Ubaidillah (2018) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นเป็นภาวะผู้นำที่สามารถช่วยปรับปรุงคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม รวมถึงผู้บริหารเองที่เป็นบุคคลสำคัญซึ่งบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารนั้นจะส่งผลต่อการบริหารการศึกษาโดยตรง การที่จะเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและยกระดับคุณภาพการศึกษาได้สำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและโครงสร้างการจัดการศึกษาให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

Couros (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยสำคัญของนวัตกรรมการสอนและนวัตกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ การใช้อำนาจในการคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเป็นผู้เรียนรู้ที่มีแรงขับในตนเอง และการเป็นนักการศึกษา 2) คุณลักษณะทางความคิดของนักนวัตกรรม 8 ประการ ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ ผู้ค้นพบและแก้ไขปัญหา ผู้กล้ายอมรับความเสี่ยง การมีเครือข่าย เป็นคนช่างสังเกต เป็นนักคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นและมีความคิดไตร่ตรองเสมอ

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ พบว่า งานวิจัยส่วนมากเป็นการศึกษาถึงปัจจัยของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในผู้บริหารสถานศึกษา และมีการศึกษาถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ดีขึ้น



กล่าวโดยรวมการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ขวัญชนก โตนาค (2556) เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) Higgins (1995) Adai (1996) Hender (2003) Gliddon (2006) Mcmillan (2010) Wiegold (2011) George (2012) Patel (2012) Weberg (2013) และ Horth (2014) สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ 8 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง 2) การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ 5) การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา 6) ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม 7) การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร และ 8) การมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ ซึ่งทั้ง 8 องค์ประกอบนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

1.1 ประชากร ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,386 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970 อ้างถึงใน รพีวรรณ พิมพ์จันทร์, 2557) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) โดยการจับสลาก ดังรายละเอียดตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ปีการศึกษา 2562

ที่	ขนาดโรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	เล็ก	455	99
2	กลาง	877	191
3	ใหญ่	54	12
รวม		1,386	302

**1.3 ผู้ให้ข้อมูล** ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ค) เลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive random sampling) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่โรงเรียนได้รับรางวัลนวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษา ไม่เกิน 3 ปี จำนวน 3 คน
- และ 2) อาจารย์สอนระดับบัณฑิตศึกษาศาขาบริหารการศึกษา สถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะเครื่องมือ

#### 2.1.1 แบบสอบถาม มี 2 ตอน ดังนี้ (ภาคผนวก ข)

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบสำรวจรายการ (Check-list) เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนรวม 3 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) ใช้ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 จำนวนรวม 45 ข้อ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ การทำงานเป็นทีม การกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร และการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ

โดยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนแบบสอบถามเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (Likert, 1961 อ้างถึงใน กาญจนา วัฒนสุนทร, 2557)

คะแนน 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนน 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก

คะแนน 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ที่

**2.1.2 แบบสัมภาษณ์** เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมีข้อคำถาม ประกอบด้วย (ภาคผนวก ข)

- 1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

- 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ
- 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ
- 5) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา
- 6) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม
- 7) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร
- 8) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความสามารถในการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ

## 2.2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

### 2.2.1 แบบสอบถาม มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการวิจัย ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม
- 2) สร้างแบบสอบถามฉบับร่างให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์และตัวแปรให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัย
- 3) เสนอแบบสอบถามฉบับร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุมกับเนื้อหาที่ต้องการวัด และความเหมาะสมของภาษา
- 4) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการหาค่า IOC (Index of Item – Objective Congruence) สร้างแบบสอบถามตามโครงสร้างเนื้อหาที่ได้วางไว้ ก่อนจะนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงจำนวน 3 ท่าน โดยใช้วิธีการตรวจสอบความสอดคล้องของวัตถุประสงค์และข้อคำถาม (IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้ออยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 (ภาคผนวก ง)
- 5) ปรับปรุงแบบสอบถามที่ได้จากการเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

i.6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 จำนวน 30 คน และนำมาหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-efficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970 อ้างถึงใน จักรพงษ์ แผ่นทอง, 2562) โดยได้ค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ .99 (ภาคผนวก จ)

6) นำแบบสอบถามมาแก้ไขปรับปรุงอีกครั้งตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าอิสระก่อนจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

7) ทำการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.2.2 แบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1) ศึกษาค้นคว้ากรอบแนวทางเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากนั้นร่างข้อคำถามให้สอดคล้องกับตัวแปร

2) เสนอแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา และความเหมาะสมของภาษา

3) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ก่อนนำไปใช้จริงกับผู้ให้ข้อมูล

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.1 แบบสอบถาม

3.1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

3.1.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากครูซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จากโรงเรียนทั้งสิ้น 26 โรงเรียน จำนวน 302 คนโดยผู้วิจัยกำหนดส่งแบบสอบถามกลับภายในระยะเวลา 1 สัปดาห์ ซึ่งเมื่อครบกำหนดแล้ว ได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 191 ฉบับ

3.1.3 จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการทวงถามแบบสอบถามกับโรงเรียนที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง เป็นระยะเวลาอีก 1 สัปดาห์ เมื่อครบกำหนดแล้ว ได้แบบสอบถามกลับคืนอีก จำนวน 111 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 3.2 การสัมภาษณ์

3.2.1 ผู้วิจัยได้โทรศัพท์ประสานกับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนัดวัน เวลา และสถานที่ เพื่อเตรียมการดำเนินการสัมภาษณ์ตามที่ผู้เชี่ยวชาญสะดวก

3.2.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ส่งถึงผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในช่วงวันที่ 2 มกราคม 2563 ถึง วันที่ 12 มกราคม 2563

3.2.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นกำหนดไว้ โดยขออนุญาตบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องบันทึกเสียง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ในภายหลัง

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนแล้ว จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 4.1 แบบสอบถาม

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.1.2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยใช้เกณฑ์ของ เดิมศักดิ์ สุขวิบูลย์ (2552) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**4.2 แบบสัมภาษณ์** ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏผล ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
หญิง	200	66.23
ชาย	102	33.77
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	55	18.21
5 – 15 ปี	105	34.77
16 – 25 ปี	39	12.91
มากกว่า 25 ปี	103	34.11
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>100.00</b>



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ขนาดโรงเรียน</b>		
ขนาดเล็ก	99	32.78
ขนาดกลาง	191	63.25
ขนาดใหญ่	12	3.97
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 66.23 มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 5 – 15 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 34.77 และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 63.25

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ปรากฏดังตารางที่ 4.2 - 4.10

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวม

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง	2.62	0.49	ปานกลาง
2	การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ	2.13	0.69	น้อย
3	การทำงานเป็นทีม	4.55	0.50	มากที่สุด
4	การกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ	2.21	0.66	น้อย
5	การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา	2.39	0.71	น้อย
6	ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม	2.63	0.64	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
7	การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร	4.05	0.74	มาก
8	การมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ	4.02	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย		3.08	0.64	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.08$ , S.D. = 0.64) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.50) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.74) และการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.71) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X} = 2.63$ , S.D. = 0.64) และการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 2.62$ , S.D. = 0.49) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.39$ , S.D. = 0.71) และการกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ ( $\bar{X} = 2.21$ , S.D. = 0.66) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ( $\bar{X} = 2.13$ , S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	2.66	0.47	ปานกลาง
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	2.59	0.49	ปานกลาง
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการเตรียมความพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง	2.62	0.49	ปานกลาง
4	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	2.66	0.48	ปานกลาง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ทักษะ ความสามารถในการทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นจริงและยอมรับได้	2.56	0.50	ปานกลาง
6	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม	2.61	0.49	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		2.62	0.49	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.62$ , S.D. = 0.49) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 2.66$ , S.D. = 0.47) ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 2.66$ , S.D. = 0.48) ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการเตรียมความพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 2.62$ , S.D. = 0.49) และผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม ( $\bar{X} = 2.61$ , S.D. = 0.49) ตามลำดับ สำหรับ

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ทักษะ ความสามารถในการทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นจริงและยอมรับได้ ( $\bar{X} = 2.56$ , S.D. = 0.50)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความคิดในการสร้างนวัตกรรมได้หลากหลายรูปแบบ	2.00	0.77	น้อย
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดนอกกรอบและแปลกใหม่	2.15	0.70	น้อย
3	ผู้บริหารสถานศึกษาคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแตกต่าง มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา	2.07	0.73	น้อย
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้ดีขึ้น	2.15	0.59	น้อย
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา	2.27	0.66	น้อย
รวมเฉลี่ย		2.13	0.69	น้อย

จากตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.13$ , S.D. = 0.69) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.27$ , S.D. = 0.66) ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 2.15$ , S.D. = 0.59) ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดนอกกรอบและแปลกใหม่ ( $\bar{X} = 2.15$ , S.D. = 0.70) และผู้บริหารสถานศึกษาคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแตกต่าง มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.07$ , S.D. = 0.73) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความคิดในการสร้างนวัตกรรมได้หลายหลายรูปแบบ ( $\bar{X} = 2.00$ , S.D. = 0.77)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีม

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.46	0.50	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา	4.60	0.49	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน	4.59	0.49	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.55	0.50	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้าง เปิดเผย และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.53	0.50	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.57	0.50	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.55	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.49) และผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.50) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.50)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้	2.13	0.55	น้อย
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานในสภาวะเสี่ยงและสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	2.25	0.65	น้อย
3	ผู้บริหารสถานศึกษากล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อ	2.15	0.76	น้อย
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เด็ดเดี่ยวและถูกต้อง	2.21	0.62	น้อย
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง	2.34	0.65	น้อย
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าวางแผนและปฏิบัติงานในรูปแบบแปลกใหม่	2.17	0.71	น้อย
รวมเฉลี่ย		2.21	0.66	น้อย

จากตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.21$ , S.D. = 0.66) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง ( $\bar{X} = 2.34$ , S.D. = 0.65) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานในสภาวะเสี่ยงและสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ( $\bar{X} = 2.25$ , S.D. = 0.65) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เด็ดเดี่ยวและถูกต้อง ( $\bar{X} = 2.21$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ ( $\bar{X} = 2.13$ , S.D. = 0.55)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่หลากหลายเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์กร	2.31	0.74	น้อย
2	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของบุคลากร	2.30	0.70	น้อย
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา	2.33	0.74	น้อย
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในสถานศึกษา	2.52	0.72	ปานกลาง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรม	2.12	0.90	น้อย
6	ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา	2.67	0.51	ปานกลาง
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศให้บุคลากรระดมความคิดและแบ่งปันความรู้ด้านนวัตกรรม	2.46	0.70	น้อย
รวมเฉลี่ย		2.39	0.71	น้อย

จากตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.39$ , S.D. = 0.71) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.67$ , S.D. = 0.51) และผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.52$ , S.D. = 0.72) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ได้แก่

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศให้บุคลากรระดมความคิดและแบ่งปันความรู้ด้านนวัตกรรม ( $\bar{X} = 2.46$ , S.D. = 0.70) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X} = 2.12$ , S.D. = 0.90)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เท่าทันเทคโนโลยี มุ่งศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ทันสมัย เพื่อนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม	2.73	0.67	ปานกลาง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความรู้ของตนเองในการสร้างนวัตกรรมได้	2.47	0.64	น้อย
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมให้แก่บุคลากรได้	2.43	0.61	น้อย
4	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมแปลกใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.07	0.80	ปานกลาง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ให้แก่บุคลากรได้	2.43	0.50	น้อย
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>2.63</b>	<b>0.64</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.63$ , S.D. = 0.64) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมแปลกใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.07$ , S.D. = 0.80) และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เท่าทันเทคโนโลยี



มุ่งศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ทันสมัย เพื่อนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X} = 2.73$ , S.D. = 0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความรู้ของตนเองในการสร้างนวัตกรรมได้ ( $\bar{X} = 2.47$ , S.D. = 0.64) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ให้แก่บุคลากรได้ ( $\bar{X} = 2.43$ , S.D. = 0.50) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมให้แก่บุคลากรได้ ( $\bar{X} = 2.43$ , S.D. = 0.61)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสาร	4.00	0.76	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นและโน้มน้าวใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	4.04	0.76	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้	4.07	0.74	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและใส่ใจบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม	4.11	0.71	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจ	4.05	0.72	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมแรงบุคลากรด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน	3.95	0.73	มาก
7	ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	4.12	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย		4.05	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.74) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.74) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและใส่ใจบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.71) และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.74) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมแรงบุคลากรด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.73)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยการมอบหมายงาน/กระจายอำนาจ	3.97	0.70	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้บุคลากรตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในสถานศึกษา	4.01	0.71	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานโดยคำนึงถึงความถูกต้องและความเหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถของบุคลากร	4.07	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย		4.02	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.71) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานโดยคำนึงถึงความถูกต้องและความเหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.72) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้บุคลากรตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.71) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยการมอบหมายงาน/กระจายอำนาจ ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.70) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

จากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ปรากฏผล ดังนี้

#### 3.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มี วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาข้อมูล และยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ยึดหลักความเป็นจริง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เน้นการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณสมบัติรองรับการเป็นนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ไม่ใช่แค่เพียงระดับสถานศึกษาแต่เป็นระดับประเทศและรวมถึงระดับโลก ทั้งนี้ผู้บริหารต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้ทันสมัยและก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ไม่เพื่อฝัน ฝีกการมองวิสัยทัศน์โดยมองไปข้างหน้าอาจจะระยะ 3-5 ปี เพื่อนำ วิสัยทัศน์นั้นมาเตรียมพร้อมในการบริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพบริบทที่เปลี่ยนไป ศึกษาหาความรู้เรื่องนโยบายต่างๆ ที่มาจากยุทธศาสตร์ชาติ รวมไปถึงวิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแนวคิดการบริหารงานแบบเดิม เน้นการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันให้ได้เพื่อที่จะจัดการศึกษาให้เด็กไทยมีคุณสมบัติรองรับการเป็นนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3)

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญยังกล่าวถึงแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการศึกษา โดยระบุว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรผลักดันตนเองให้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ไม่ว่าจะเป็นระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ และนำสิ่งที่ได้รับมาพัฒนาโรงเรียน และตนเอง มีการดำเนินการรวบรวม และสรุปข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เป็นองค์ความรู้ของโรงเรียน เพื่อใช้ในการพัฒนาต่อไป (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญอีกท่านหนึ่งได้เสริมแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการฝึกทักษะการอ่านและการคิด การปรับมุมมองใหม่ รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น ไว้ว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกทักษะการอ่าน การคิด เพราะการมีวิสัยทัศน์คือมุมมอง คนจะมีมุมมองที่ดีได้ต้องเกิดจากการอ่าน การฟัง เมื่ออ่านและฟัง นำมาปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนเองว่า ณ เวลานี้ ในมุมมองที่เราคิด คนรุ่นใหม่เขาคิดอย่างไร นำมาเปรียบเทียบว่าสิ่งใดมีประโยชน์มากกว่ากัน รวมทั้งนำความคิดนั้นมาปรับปรุงสิ่งเดิมให้ดียิ่งขึ้น หรือพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นมา และควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอยู่เสมอ (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

### 3.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาและเรียนรู้ความเคลื่อนไหว เหตุการณ์ต่างๆ สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น นำมาประมวล กลั่นกรองร่วมกับความรู้ที่มีอยู่จนเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ สามารถสร้างนวัตกรรมที่แปลกใหม่ได้ โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา และเรียนรู้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ๆ ศึกษาเรียนรู้ความเคลื่อนไหว และเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ไม่ว่าจะ เป็นนโยบาย การปรับตัวในโลกที่เด็กนักเรียนเติบโตท่ามกลางเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อให้รู้เท่าทัน และนำความรู้ต่างๆ นั้นมาประมวล กลั่นกรองให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ สามารถนำความรู้ ความคิด และจินตนาการนั้นมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา หรือการสร้างนวัตกรรมที่แปลก แต่มีใช้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนโดยละทิ้งสิ่งที่ดีอยู่แล้วไปเสียหมด ต้องมีการนำมาผสมผสานข้อดีเข้าด้วยกัน โดยสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการได้ (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

ผู้เชี่ยวชาญยังได้ให้แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการโดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองในด้านความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ โดยระบุว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการจัดทำ ID Plan ของตนเอง เพื่อให้ระลึกได้ว่าในปีที่ผ่านมา ลงมือกระทำสิ่งใดไปแล้วบ้าง และจะต่อยอดสิ่งที่ทำไปแล้วได้อย่างไร นอกจากนี้แล้ว การผลักดันตนเองด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมเชิงวิชาการ เช่น PLC แลกเปลี่ยน

เรียนรู้ กิจกรรมประชุมเชิงวิชาการ กิจกรรมสืบค้นข้อมูล หรือกิจกรรมของชุมชนล้วนแล้วแต่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและช่วยให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการขึ้นมาได้ (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1)

นอกจากนี้ ยังมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงวิธีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ โดยการฝึกใช้กระบวนการคิดทางสมอง และประสบการณ์ ไว้ว่า

การพัฒนากระบวนการคิดของสมอง โดยอาศัยประสบการณ์ จะช่วยผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถคิดได้หลากหลายและแปลกใหม่จากเดิม การคิดได้หลากหลายทิศทางจนนำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่ พัฒนาความสามารถในการสร้างภาพในสมอง พร้อมการฝึกการสร้างจินตนาการซึ่งอาจได้มาจากการมองเห็น การได้ยิน และวิธีอื่นๆ (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2)

รวมทั้งมีผู้เชี่ยวชาญอีกท่านหนึ่งได้กล่าวเสริมว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นคนช่างคิด โดยฝึกจากการอ่าน การคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน มีความมั่นใจที่มาจากส่วนลึกในการกระทำสิ่งต่างๆ และควรยอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการใหม่ๆ ไว้ว่า

จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์จะมีความสอดคล้องกับการมีวิสัยทัศน์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน ฝึกทักษะความคิดของตนเองให้มีมุมมองที่เปลี่ยนไปจากเดิม ผู้บริหารควรเป็นคนช่างคิด ซึ่งการที่ผู้บริหารจะเป็นคนช่างคิดได้นั้นมาจากการอ่านและทบทวน ฝึกคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้ยังสามารถพัฒนาได้ด้วยการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่น เพื่อทำให้เราเกิดความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ สามารถสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาได้ ในส่วนของการมีจินตนาการนั้นผู้บริหารควรมีความมั่นใจที่มาจากส่วนลึกในการกระทำสิ่งต่างๆ และควรยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อเปิดรับความคิดสร้างสรรค์หรือจินตนาการใหม่ๆ จากผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจมีความคิดที่ดีมากกว่าตนเอง (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

### 3.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรในทีมของตนเอง ศึกษาเรียนรู้งานในสถานศึกษา รวมถึงเรียนรู้ความสามารถของบุคลากร มีการประชุม วางแผน ติดตาม ปรับปรุงและแก้ไขการทำงานในทีมของตนเองให้ดีขึ้น ปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง มีระเบียบแบบแผน มีเป้าหมายและมีความชัดเจน แต่สามารถยืดหยุ่นตามสถานการณ์ได้ โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับตัว ให้เป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากร มีความรับผิดชอบ ต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และเตรียมพร้อมกับการทำงานเป็นทีม อยู่เสมอ ศึกษาความสามารถของบุคลากรตนเองว่าใครถนัดสิ่งใด ผู้บริหารต้องสามารถเข้าถึงความคิดของ ผู้ร่วมงานทุกคน แสดงจุดยืน และความชัดเจนในการทำงานเพื่อลดทอนความคลาดเคลื่อนในการทำงาน ตั้ง มั่นอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องอย่างมีระบบแบบแผน แต่ต้องมีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงาน มี การประชุม วางแผน ติดตาม ปรับปรุงและแก้ไขการทำงานในทีมของตนเองให้ดีขึ้น ต้องเป็นผู้มีความ รอบคอบสามารถปฏิบัติงานครอบคลุมทุกรายละเอียดอย่างชัดเจน และมีเป้าหมาย (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 และผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

และยังมีผู้เชี่ยวชาญอีกท่านหนึ่งกล่าวเสริมว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรลดอัตราของ ตนเองลงเมื่อปฏิบัติงาน วางใจเป็นกลาง ไม่อคติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานเป็นทีมได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยระบุว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกลดอัตราของตนเองลง ซึ่งการที่ผู้บริหารจะลดอัตราของ ตนเองลงไปได้นั้นจะต้องเกิดจากการผ่านประสบการณ์การทำงานทางลบที่หลากหลาย เช่น การไม่ได้รับการ ยอมรับจากเพื่อนครู เพื่อนครูไม่เชื่อฟัง เมื่อผู้บริหารเห็นแล้วว่าการทำงานของตนเองที่ผ่านมาไม่เป็นที่พึง พอใจของบุคลากร ผู้บริหารจึงควรเรียนรู้ที่จะปรับตนเองให้เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น วางใจ เป็นกลาง ไม่อคติ วางใจเป็นอิสระ ไม่น้อมเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้บริหารทำงานเป็นทีม ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

#### 3.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้กล้าเสี่ยง และกล้าตัดสินใจ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาให้เป็นผู้กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหาความรู้ หรือข้อมูล รวมทั้งกฎหมาย ต่างๆ โดยยึดถือความถูกต้องของการทำงานตามระเบียบแบบแผน เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และ ศึกษาถึงความคุ้มค่าและประโยชน์ของผลของการเสี่ยงและการตัดสินใจ โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหาความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ศึกษาว่าผล ของการเสี่ยงหรือตัดสินใจ คุ้มค่าหรือไม่ แต่ไม่ควรกังวลกับผลที่ยังไม่เกิดขึ้นมากเกินไป ผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีเป้าหมายที่ชัดเจน และถูกต้อง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจซึ่งควรมาพร้อมกับการ ประนีประนอมในเชิงประชาธิปไตยเสมอ ยึดถือความถูกต้องของการทำงานตามระเบียบแบบแผน รวมถึง กฎหมายของระบบงานราชการเป็นหลัก เมื่อสิ่งที่เป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้ว การทำงานย่อมสำเร็จลุล่วงไปได้

ด้วยดี แม้อาจจะต้องพบเจออุปสรรคระหว่างกระบวนการบ้างก็ตาม (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวเสริมในเรื่องการนำความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมมาใช้ ประกอบการตัดสินใจไว้ว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมถึงการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้และประสบการณ์นั้นมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้กล้าที่จะลองทำอะไรที่แตกต่างจากที่เคยทำมาก่อน ต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นคนหนักแน่นมากพอที่จะไม่เบี่ยงเบนการตัดสินใจไปยังสิ่งใหม่ๆ ที่ผ่านเข้ามา (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3)

ผู้เชี่ยวชาญยังได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ ช่วยให้การตัดสินใจ และการกล้าเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไว้ว่า

ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจใช้โมเดล DALI มาช่วยในการปฏิบัติงาน ซึ่งรายละเอียดของโมเดล มีดังนี้ D Design ออกแบบการทำงานหรือแผนการสอนต่างๆ A Action ลงมือปฏิบัติตามกระบวนการให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา L Learning เรียนรู้ว่าการดำเนินการไป ผิดพลาดตรงไหนหรือไม่ I Improve การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3)

นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวเสริมเกี่ยวกับการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมา ประกอบการตัดสินใจให้การปฏิบัติงานได้รับการปรับปรุงคุณภาพ โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารควรศึกษาหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจให้ได้มากที่สุดเพื่อนำมา ประกอบการตัดสินใจและสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติตาม ทั้งนี้ควรมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

### 3.5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้สร้างบรรยากาศ แห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ นำมาใช้ในสถานศึกษา จะสามารถช่วยสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาได้ โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ความรู้ ประสบการณ์ รวมทั้งศึกษาความรู้เรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำมาใช้ในสถานศึกษา โดยการนำองค์ความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการสร้างบรรยากาศแห่ง

นวัตกรรมในสถานศึกษา ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี จนสามารถใช้งานได้  
 อย่างดี (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3)

ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวเสริมว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรเผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยีและ  
 นวัตกรรมให้แก่บุคลากร ซึ่งถือเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาได้เช่นกัน โดยระบุว่า

ผู้บริหารควรนำความรู้ที่เกี่ยวกับนวัตกรรมมาเผยแพร่หรือถ่ายทอดให้แก่บุคลากร เพื่อ  
 ส่งเสริมให้ครูสามารถสร้างนวัตกรรมด้านการสอน หรือแก้ไขปัญหาที่พบเจอในการจัดกิจกรรมการเรียนการ  
 สอน โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

และนอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญยังได้กล่าวเสริมเกี่ยวกับกระบวนการสร้างให้ครูเป็นบุคคล  
 แห่งการเรียนรู้ สร้างสัมพันธ์ภาพการทำงานในเชิงของพี่-น้อง จนเกิดเป็นกระบวนการ PLC โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกระบวนการสร้างให้ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สร้าง  
 สัมพันธ์ภาพการทำงานในเชิงของพี่-น้อง จนเกิดเป็นกระบวนการ PLC สิ่งเหล่านี้จะเป็นการสร้างบรรยากาศ  
 ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานได้ (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

### 3.6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มี ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร  
 สถานศึกษามีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาข้อมูลจากต้นแบบที่ประสบ  
 ความสำเร็จด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม และนำมาปรับใช้ในสถานศึกษา โดยระบุว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาจากตัวแบบหรือต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ เช่น  
 ประเทศที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงาน การเดินตามรอย  
 ประเทศที่มีความก้าวหน้าจะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือ ส่งผลไปยังครู ผู้ปกครองและนักเรียนให้  
 เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารไปด้วย (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 และ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3)

ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาและ  
 เรียนรู้ แสวงหาแนวคิดในการทำงาน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา  
 โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาเรียนรู้ ยึดคติที่ว่า ทุกคนสามารถเกิดการเรียนรู้ได้ทุกที่  
 ทุกเวลา ทุกช่องทาง และทุกสถานการณ์ตลอดชีวิต ต้องทำให้ผู้บริหารเห็นถึงประโยชน์ในการนำเทคโนโลยี  
 หรือนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เกิดเป็นความชอบส่วนบุคคล จนสามารถนำความรู้ขึ้นมา



สร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้ รู้จักแสวงหาแนวคิดในการทำงาน วิเคราะห์องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างนวัตกรรมจากทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3)

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับมา ไว้ว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำสิ่งที่ได้เรียนรู้กลับมาปฏิบัติด้วยวิธีการลองผิดลองถูก ซึ่งจะ สามารถช่วยสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้บริหารได้ หรือนำมาต่อยอดพัฒนา หรือนำมาประยุกต์ใช้กับ สถานศึกษาของตัวเองได้ (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

### 3.7 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้สร้าง แรงจูงใจให้แก่บุคลากร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงวิธีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ได้ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไว้ว่า

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มผู้บริหารร่วมกันก็เป็นวิธีการเรียนรู้วิธีการสร้าง แรงจูงใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้ ไม่เพียงแค่เรียนรู้จากเอกสารตำราเท่านั้น (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

ทั้งนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญกล่าวเสริมเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวเองและการเรียนรู้ที่จะ เข้าใจความรู้สึกของบุคลากร พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ต้องให้กำลังใจและสนับสนุน บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรได้ โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร ปรับความคิดตนเองให้ รู้สึกว่าเป็นครุคนหนึ่งในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องพัฒนาโรงเรียนของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งความสุข หาก บุคลากรเกิดความสุข ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดเขาจะต้องการทำงานและทำอย่างมีความสุข แต่ถ้าเมื่อใดบุคลากรไม่มีความสุข แม้บริบทจะสนับสนุน หรือเอื้อประโยชน์ให้อย่างไรเขาก็ไม่มีความสุขและไม่อยากทำงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องให้กำลังใจและสนับสนุนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

### 3.8 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มี ความสามารถในการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้มีความสามารถในการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาระเบียบแบบแผน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาให้ถ่องแท้ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจไว้ว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาความรู้ด้านระเบียบแบบแผนในเรื่องต่างๆ รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและทำความเข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อนำมาใช้ในการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีเป้าหมาย (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4)

นอกจากนี้ ยังมีผู้เชี่ยวชาญแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาและเรียนรู้ความถนัด ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจได้ดียิ่งขึ้น โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาและทำความเข้าใจความแตกต่างของบุคคล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจได้อย่างถูกต้อง สังเกต และเรียนรู้บุคลิกภาพ ภูมิหลัง ความถนัดของบุคลากรตนเอง เพื่อดูว่าใครเหมาะสมที่จะทำงานใดให้ประสบความสำเร็จได้ ดังคำว่า “put the right man on the right job” ทั้งนี้ผู้บริหารต้องรู้จักพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นด้วย (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

และรวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่ได้กล่าวเสริมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม ดังนี้

เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้บุคลากรทำแล้ว จำเป็นต้องมอบอำนาจให้บุคลากรตัดสินใจเองตามความเหมาะสม โดยไม่เกิดความเดือดร้อนแก่บุคคลอื่น (ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5)

กล่าวโดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาว่าควรมีแนวทางการพัฒนาในแต่ละด้าน ไว้ดังนี้

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาข้อมูล และยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ยึดหลักความเป็นจริง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เน้นการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณสมบัติรองรับการเป็นนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการศึกษา

2) ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ เรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน ฝึกใช้กระบวนการคิดทางสมอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ประมวล และกลั่นกรองความรู้จนเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ จนสามารถสร้างนวัตกรรมที่แปลกใหม่ได้

3) ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรในทีมของตนเอง ศึกษาเรียนรู้งานในสถานศึกษา รวมถึงเรียนรู้ความสามารถของบุคลากร ปฏิบัติงานด้วยใจที่เป็นกลาง มีการประชุม วางแผน ติดตาม ปรับปรุงและแก้ไขการทำงานในทีมของตนเองให้ดีขึ้น ปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง มีระเบียบแบบแผน มีเป้าหมายและมีความชัดเจน แต่สามารถยืดหยุ่นตามสถานการณ์ได้

4) ด้านการกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ หรือข้อมูล รวมทั้งกฎหมายต่างๆ โดยยึดถือความถูกต้องของการทำงานตามระเบียบแบบแผน และศึกษาถึงความคุ้มค่าและประโยชน์ของผลการเสี่ยงและการตัดสินใจ รวมทั้งการนำความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมมาใช้ ประกอบการตัดสินใจ การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และเกี่ยวกับการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจให้การปฏิบัติงานได้รับการปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ นำมาใช้ในสถานศึกษา ควรเผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้แก่บุคลากร และมีกระบวนการในการสร้างให้ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สร้างสัมพันธภาพการทำงาน จนเกิดเป็นกระบวนการ PLC เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาได้

6) ด้านความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาข้อมูลจากต้นแบบที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำมาปรับใช้ในสถานศึกษา พร้อมทั้งแสวงหาแนวคิดในการทำงานรูปแบบใหม่ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา นำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาได้

7) ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมทั้งควรเรียนที่จะทำความเข้าใจความรู้สึกของบุคลากรทุกคน ให้กำลังใจและสนับสนุนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ สามารถโน้มน้าวและจูงใจบุคลากรให้คล้อยตาม จนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) ด้านการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาระเบียบแบบแผน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาอย่างถ่องแท้ รวมถึงการเรียนรู้ความถนัดความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจให้ดียิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

1.1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

##### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,386 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ปีการศึกษา 2562 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970 อ้างถึงใน รพีวรรณ พิมพ์จันทร์, 2557) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling)

1.2.3 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive random sampling) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่โรงเรียนได้รับรางวัลนวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษา ไม่เกิน 3 ปี จำนวน 3 คน และ 2) อาจารย์สอนระดับบัณฑิตศึกษาศาขาบริหารการศึกษา สถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

1.2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้ออยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) เท่ากับ .99 และแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง

นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผ่านการหาคุณภาพด้านความถูกต้อง ความครอบคลุมด้านเนื้อหา และความเหมาะสมของภาษา

**1.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จากนั้นได้รับแบบสอบถามคืน ครั้งที่ 1 จำนวน 191 จากนั้นทำการติดตามทวงถามได้แบบสอบถามกลับคืนครั้งที่ 2 จำนวน 111 รวมทั้งสิ้น จำนวน 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนแบบสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองตามวัน เวลา และสถานที่ที่ผู้เชี่ยวชาญสะดวก

### 1.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) **แบบสอบถาม** ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

2) **แบบสัมภาษณ์** ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากนั้นสรุปและนำข้อมูลมาเรียงเรียงเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2

## 1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 302 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 66.23 มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 5 – 15 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 34.77 และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 63.25 ซึ่งสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

**1.3.1 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 2** โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร และการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม และการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา และการกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ตามลำดับ ซึ่งเมื่อพิจารณารายละเอียดรายข้อของแต่ละด้านจะพบว่า

1) **ด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง** โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาใน

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการเตรียมความพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ทักษะ ความสามารถในการทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นจริงและยอมรับได้

2) *ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ* โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้ดีขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดนอกกรอบและแปลกใหม่ และผู้บริหารสถานศึกษาคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแตกต่าง มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความคิดในการสร้างนวัตกรรมได้หลายหลายรูปแบบ

3) *ด้านการทำงานเป็นทีม* โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน และผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

4) *ด้านการกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ* โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานในสภาวะเสี่ยงและสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เด็ดเดี่ยวและถูกต้องตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้

5) *ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา* โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศให้บุคลากรระดมความคิดและแบ่งปันความรู้ด้านนวัตกรรม ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ย

น้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรม

6) *ด้านความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม* โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมแปลกใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีมุ่งศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ทันสมัย เพื่อนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความรู้ของตนเองในการสร้างนวัตกรรมได้ ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ให้แก่บุคลากรได้ และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมให้แก่บุคลากรได้

7) *ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร* โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและใส่ใจบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้ ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมแรงบุคลากรด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน

8) *ด้านการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ* โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานโดยคำนึงถึงความถูกต้องและความเหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้บุคลากรตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยการมอบหมายงาน/กระจายอำนาจ ตามลำดับ

**1.3.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 มีแนวทาง ดังนี้**

1) *ด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง* ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาข้อมูลและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษายึดหลักความเป็นจริง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เน้นการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณสมบัติรองรับการเป็นนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการศึกษา

2) *ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ* ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ เรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน ฝึกใช้กระบวนการคิดทางสมอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ประมวล และกลั่นกรองความรู้จนเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ จนสามารถสร้างนวัตกรรมที่แปลกใหม่ได้

3) *ด้านการทำงานเป็นทีม* ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรในทีมของตนเอง ศึกษาเรียนรู้งานในสถานศึกษา รวมถึงเรียนรู้ความสามารถของบุคลากร ปฏิบัติงานด้วยใจที่เป็นกลาง มีการประชุม วางแผน ติดตาม ปรับปรุงและแก้ไขการทำงานในทีมของตนเองให้ดีขึ้น ปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง มีระเบียบแบบแผน มีเป้าหมายและมีความชัดเจน แต่สามารถยืดหยุ่นตามสถานการณ์ได้

4) *ด้านการกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ* ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ หรือข้อมูล รวมทั้งกฎหมายต่างๆ โดยยึดถือความถูกต้องของการทำงานตามระเบียบแบบแผน และศึกษาถึงความคุ้มค่า และประโยชน์ของผลการเสี่ยงและการตัดสินใจ รวมทั้งการนำความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมมาใช้ ประกอบการตัดสินใจ การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และเกี่ยวกับการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจให้การปฏิบัติงานได้รับการปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ

5) *ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา* ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ นำมาใช้ในสถานศึกษา ควรเผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้แก่บุคลากร และมีกระบวนการในการสร้างให้ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สร้างสัมพันธภาพการทำงาน จนเกิดเป็นกระบวนการ PLC เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาได้

6) *ด้านความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม* ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาข้อมูลจากต้นแบบที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำมาปรับใช้ในสถานศึกษา พร้อมทั้งแสวงหาแนวคิดในการทำงานรูปแบบใหม่ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา นำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาได้

7) *ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร* ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมทั้งควรเรียนที่จะทำความเข้าใจความรู้สึกของบุคลากรทุกคน ให้กำลังใจและสนับสนุนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ สามารถโน้มน้าวและจูงใจบุคลากรให้คล้อยตาม จนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) *ด้านการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ* ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา ระเบียบแบบแผน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาอย่างถ่องแท้ รวมถึงการเรียนรู้ความถนัด ความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจให้ดียิ่งขึ้น



## 2. อภิปรายผล

2.1 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 มีนโยบายที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2, 2562) แต่จากผลการศึกษาเกี่ยวกับโครงการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า มีโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานธุรการโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอบรมปฐมนิเทศครูผู้ช่วยบรรจุใหม่ และการสรรหาและการบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาปกติ จึงอาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมยังไม่เพียงพอ ซึ่งจากแนวคิดที่ได้จากการศึกษา พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีการจัดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านเทคโนโลยี โครงสร้าง และวัฒนธรรม อย่างต่อเนื่อง (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2555) สอดคล้องกับ ปวีณา กันถิน (2560) ที่พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีการจัดอบรมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และจากการศึกษาของ พีรตณีย์ จัตูรัส (2561) ที่พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจัดให้มีการอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเองโดยการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ ซึ่งถือเป็นการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การศึกษาข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา รวมถึงการฝึกกระบวนการคิดทางสมองอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายชื่อ พบว่า

2.1.1 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ กานต์นภา แสงเทพ (2556) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในสถานศึกษาด้วยความเต็มใจโดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายเดียวกันและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการติดต่อสื่อสาร และมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ตลอดจนมีการ

ประสานความร่วมมือกันทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิทยากร ยาสิงห์ทอง และกนกอร สมปราชญ์ (2560) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการดำเนินงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการที่จะทำให้สถานศึกษามีความก้าวหน้า และพัฒนาไปได้อย่างดีนั้นส่วนหนึ่งเกิดจากการมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ทั้งนี้ผู้บริหารจึงควรพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้มีความสามารถในด้านการดำเนินงานเป็นทีมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ ดังนี้ ผู้บริหารต้องรู้จักการปรับตัว ให้เป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากร มีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และเตรียมพร้อมกับการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับอาวุโส จึงมีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเองสูง

ในขณะที่เดียวกันข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการดำเนินงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นครูผู้ช่วย ซึ่งมีทั้งวิทยุคณและคุณวุฒิน้อย ในขณะที่ผู้บริหารเป็นผู้อาวุโส และมีประสบการณ์สูง จึงอาจทำให้เกิดช่องว่างในการปฏิบัติงานระหว่างครูกับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จและราบรื่นได้นั้น ทุกฝ่ายในสถานศึกษาต้องสามัคคีกัน และมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ทีมเป็นทีมที่สมบูรณ์คือผู้นำทีมหรือผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง สอดคล้องกับ เวียงวิวรรธน์ ทำทูล (2557) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครูภายในโรงเรียนโดยเน้นให้มีเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมทักษะในการทำงาน และการสร้างสัมพันธ์ภาพ และยังสอดคล้องกับความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีทีมที่มีประสิทธิภาพ ลดช่องว่างระหว่างตนเองและบุคลากร

2.1.2 ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการปฏิบัติตนที่เป็นแบบอย่างที่ดีมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นอย่างดี จึงทำให้บุคลากรเกิดความเคารพนับถือ ศรัทธา และยินยอมที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับ เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2552) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้ลูกน้องให้ร่วมมือทำงานได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถให้ลูกน้องเชื่อถือ ยอมรับ และต้องมีเทคนิคการจูงใจที่ดีและมีความรู้จิตวิทยาในการจูงใจทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย

ของ Alsharija & Watters (2012) โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมส่วนใหญ่ จะให้กำลังใจและส่งเสริมทีมผู้สอนให้ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ ตามความต้องการของทีมผู้สอน และมีการกำหนดข้อปฏิบัติ ให้คำแนะนำ อีกทั้งให้แนวทางกับทีมผู้สอนเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาข้อมูลจากต้นแบบที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำมาปรับใช้ในสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ให้กำลังใจและสนับสนุนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ สามารถโน้มน้าวและจูงใจบุคลากรให้คล้อยตาม จนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกันข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมแรงบุคลากรด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลงานมากกว่ามุ่งเน้นบุคคล กล่าวคือ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จตามที่ผู้บริหารตั้งเป้าหมายไว้แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาอาจไม่แสดงความชื่นชม หรือให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่บุคลากร โดยอาจมองว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นภารกิจหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติ อยู่แล้วจึงไม่มีการเสริมแรง ให้กำลังใจ สนับสนุน หรือแม้แต่การให้รางวัล ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวความคิดของ จีราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่บุคลากรที่สามารถบรรลุเป้าหมาย เพื่อเสริมแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และไม่สอดคล้องกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของบุคลากรในการทำงาน กล่าวคือผู้นำจะต้องกระตุ้นและจูงใจบุคลากรในด้านการให้รางวัลเพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไปสู่เส้นทางเป้าหมายได้ มุ่งให้บุคลากรแสวงหารางวัลซึ่งเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของ Goetchius (2018) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรแสดงความชื่นชมและให้กำลังใจแก่บุคลากร

2.1.3 ด้านการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจ และเข้าถึงลักษณะของงานแต่ละประเภทในสถานศึกษาอย่างถ่องแท้ เน้นการปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว และปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามเวลาที่กำหนด ซึ่งการที่บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและทันตามกำหนดนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถด้านการมอบหมายงาน/กระจายอำนาจ ซึ่งปัจจัยด้านนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีกระบวนการบริหารจัดการ การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ

Goetchius (2018) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่าปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารเป็น มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นได้แก่กระจายอำนาจ และ สอดคล้องกับประเด็นนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 (2562) ที่มี ประเด็นกลยุทธ์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้มีการส่งเสริม สนับสนุนการบริหารงานของ สถานศึกษาให้มีอิสระนำไปสู่การกระจายอำนาจ 4 ด้าน ให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษา ตามบริบทของพื้นที่ ซึ่งการกระจายอำนาจนี้จะปฏิบัติต่อกันมาเป็นลำดับ ลดหลั่นกัน โดยเมื่อผู้บริหาร สถานศึกษารับอำนาจจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 แล้ว ผู้บริหารจะ กระจายอำนาจไปยังหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั้ง 4 กลุ่ม ทั้งกลุ่มงานบริหารวิชาการ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานบริหารบุคคล และกลุ่มงานงบประมาณและแผนงาน โดยหัวหน้ากลุ่มงานจะกระจายอำนาจของตน ไปยังสมาชิกในกลุ่มต่อไป เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานโดย คำนึงถึงความถูกต้องและความเหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็น เพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องกฎระเบียบของการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นอย่างดี ยึดความถูกต้องของการปฏิบัติงานเป็นหลัก เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เรียนรู้ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำมาประกอบการมอบหมายงาน/การกระจาย อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัย ของขวัญชนก โตนาค (2556) พบว่า การเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการ หนึ่ง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจความเป็นตัวตนของแต่ละบุคคล สามารถถึงความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ ของแต่ละบุคคลมาใช้ประโยชน์ มอบหมายงานได้ตรงตามศักยภาพและความสามารถ ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดศักยภาพสูงสุด ทั้งนี้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดย กล่าววว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาความรู้ด้านระเบียบแบบแผนในเรื่องต่างๆ รวมถึงกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและทำความเข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อนำมาใช้ในการมอบหมายงานและการ กระจายอำนาจได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีเป้าหมาย

ในขณะที่เดียวกันข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยการมอบหมายงาน/กระจายอำนาจ ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจที่ต้องปฏิบัติมากมาย ซึ่งเป็นภารกิจจากหน่วยงาน ต้นสังกัดหรือภารกิจตามนโยบาย ทั้งนี้ภารกิจดังกล่าวอาจมีความเร่งด่วนส่งผลให้ผู้บริหารสั่งการตาม บทบาทหน้าที่และภารกิจของตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ เสร็จสิ้นได้ทันตามเวลารายงานผล จึงอาจ ละเลยในเรื่องการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ซึ่ง Adair (1996) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรมีภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมที่แสดงถึงการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อให้ทุกคนเกิดความ

ภาคภูมิใจในการปรับปรุงองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานจะส่งผลให้บุคลากรเกิดการดำเนินงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น

2.1.4 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ จากภารกิจที่ได้กล่าวไว้ในข้อ 3 ผู้บริหารมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และนโยบายมากมาย ซึ่งผู้บริหารอาจใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบาย จึงทำให้ผู้บริหารอาจจะขาดการคิดในเชิงสร้างสรรค์งานรวมทั้งจินตนาการ ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิทยากร ยาสินห์ทอง และกนกอร สมปราชาญ (2560) ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 พบว่า ด้านความคิดสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รวมทั้งผลการวิจัยของ ณิชภา สุนทรไชย และคณะ (2561) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ เพื่อเป็นการฝึกทักษะกระบวนการคิดทางสมอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ประมวล และกลั่นกรองความรู้จนเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ จนสามารถสร้างนวัตกรรมที่แปลกใหม่ได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของมณฑาทิพย์ เสวยงคะ (2556) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกระบวนการคิด การสร้างภาพ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของมนุษย์ที่มีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตมนุษย์ ให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พลวัตกรรมใหม่ กระบวนการดังกล่าวอาจเกิดจากประสบการณ์ ทักษะคิดที่เปิดกว้าง หรือ เสรีภาพทางความคิด และกระบวนการนั้นจะสามารถประมวลผลจากสมองนำไปสู่การ พัฒนาเป็นวิธีการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา ทั้งนี้ แม้ผลการวิจัย พบว่า ความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย แต่ผู้บริหารยังมีทัศนคติเปิดใจยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นทัศนคติเชิงบวก ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ อริญญา เถลิงศรี (2560) ได้กล่าวถึงการมีทัศนคติที่ดีที่สามารถช่วยขับเคลื่อนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้ไปสู่ความสำเร็จได้ ทั้งนี้จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการบริหารสถานศึกษาได้

ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความคิดในการสร้างนวัตกรรมได้หลายหลายรูปแบบ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย จึงอาจทำให้ผู้บริหารยังไม่สามารถเชื่อมโยงแนวคิดในส่วนของนวัตกรรม และวิธีการได้มาซึ่งนวัตกรรมมาบูรณาการในการบริหารสถานศึกษาได้ รวมทั้งผลการวิจัยด้านการกล้าเสี่ยงและการกล้าตัดสินใจ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามองเป้าหมายและรูปแบบในการพัฒนา

นวัตกรรมได้ไม่ชัดเจนนัก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พัฒนวงศ์ ดอกไม้ (2560) พบว่า ผู้บริหารคิดหาแนวทาง และวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการหาคำตอบหรือแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ซึ่งจากแนวคิดของ Jackson (2003) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความสามารถในการบูรณาการวิธีคิดหลายๆ แบบ เพื่อเชื่อมโยงให้กลายเป็นความคิดใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ จินตนาการไปสู่เรื่องราวใหม่ๆ หรือค้นพบแนวทางการแก้ปัญหาอย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดบูรณาการได้เป็นอย่างดีแล้ว จะส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่แปลกใหม่นำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Dyer, Gregerser & Christensen (2011) ที่พบว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างนวัตกรรมหรือพัฒนาสิ่งใหม่จากการคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ให้เกิดความยอมรับและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาได้ โดยผ่านการเรียนรู้จากการทดลองหรือการลองผิดลองถูก อีกทั้งยังสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำสิ่งที่ได้เรียนรู้กลับมาปฏิบัติ ด้วยวิธีการลองผิดลองถูก ซึ่งจะสามารถช่วยสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้บริหารได้ หรือนำมาต่อยอดพัฒนา หรือนำมาประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาของตัวเองได้

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังนี้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ดังนี้

**3.1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ทักษะ ความสามารถในการทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นจริงและยอมรับได้ ดังนั้น

1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำมาใช้พัฒนาสถานศึกษาได้

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำความรู้และยอมรับวิสัยทัศน์มาปรับใช้ในสถานศึกษา

**3.1.2 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความคิดในการสร้างนวัตกรรมได้หลายหลายรูปแบบ ดังนั้น

1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดอบรมเกี่ยวกับด้านการพัฒนากระบวนการคิดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดเชื่อมโยงข้อมูลที่หลากหลายเข้าด้วยกัน มีความแปลกใหม่ จนนำไปสู่การคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ

**3.1.3 ด้านการทำงานเป็นทีม** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังนั้น

1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในสถานศึกษา

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับตัวให้เข้ากับบุคลากร เรียนรู้การปฏิบัติงานรวมทั้งเรียนรู้ถึงความสามารถของบุคลากร

**3.1.4 ด้านการกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ ดังนั้น

1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความคิดเชิงบูรณาการ มุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษามองเป้าหมายและรูปแบบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับสถานศึกษามากยิ่งขึ้น

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาความรู้ในด้านต่างๆ อย่างถ่องแท้ เช่น ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ด้านแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายที่สถานศึกษาตั้งไว้ได้

**3.1.5 ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรม ดังนั้น

1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสวงหาความรู้ เช่น การสนับสนุนให้มีการอบรม หรือการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างในด้านการเป็นผู้แสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำ พร้อมสนับสนุน และส่งเสริมบุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่มีประโยชน์ต่อการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่

**3.1.6 ด้านความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ให้แก่บุคลากรได้ และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมให้แก่บุคลากรได้ ดังนั้น

- 1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงเน้นกระบวนการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสวงหาแนวความคิดใหม่ เพื่อนำแนวความคิดนั้นมาถ่ายทอดให้แก่บุคลากร

**3.1.7 ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมแรงบุคลากรด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานควบคู่ไปกับการสัมพันธ์ของบุคลากร มีการเสริมแรงหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยมหรือปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

**3.1.8 ด้านการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยการมอบหมายงาน/กระจายอำนาจ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงาน/กระจายอำนาจให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาตามสมควรอย่างเหมาะสม

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการวิจัยถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถส่งเสริมการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมได้

3.2.2 ควรมีการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

3.2.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนกนันท์ สนใจ. (2557). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามทรรศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ-ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- กาญจนา วัฒนสุนทร. (2557). *เครื่องมือ & การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในชั้นเรียน.* สืบค้นจาก <http://dc.oas.psu.ac.th/dcms/files/00311/Chapter2.pdf>.
- กานต์นภา แสงเทพ. (2556). *การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- กัญญาภัทรชรร โทพา. (2559). *การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมระหว่างกลุ่มธนาคารพาณิชย์รัฐวิสาหกิจไทยกับกลุ่มธนาคารพาณิชย์บริษัทมหาชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญา-บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กุลชลี จงเจริญ. (2562ก). *หน่วยที่ 12 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- \_\_\_\_\_. (2562ข). *หน่วยที่ 2 ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- เกรียงกานต์ กาญจนะโกคิน. (2555). *ผู้นำด้านนวัตกรรม (INNOVATION LEADERSHIP).* สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/466874>.
- ชนิษฐา ก้อนเพชร. (2559). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ขวัญชนก โตนาค. (2556). *การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- คณะกรรมการวิชาการคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการคุณค่า ศูนย์บูรณาการ ทมวดีวิชาศึกษาทั่วไป. (2555). *การคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการคุณค่า.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จักรพงษ์ แผ่นทอง. (2562). *หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.* สืบค้นจาก <https://krujakkrabong.com/>.

- จารุวรรณ อະคะปิ่น. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- จิตาภา สุขชนานันท์. (2555). *การศึกษาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- จีราภา ประพันธ์พัฒน์. (2560). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- จุฑาทิพย์ ชนะเคน. (2559). *การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- เจต เจริญสุข. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- เจษฎากร มากริน. (2559). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการพัฒนาครูไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จังหวัดพิษณุโลก*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). *การประชุมวิชาการระดับชาติ*. [ม.ป.ท.].
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2554). *ภาวะผู้นำยุคใหม่องค์การยุคใหม่ (Organizational Leadership)*. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับบริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2561). *หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณรงค์ ชุ่มทอง. (2562). *คู่มือครู นวัตกรรมใหม่พัฒนาครู อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม*. สืบค้นจาก [https://www.matichon.co.th/columnists/news\\_1538040](https://www.matichon.co.th/columnists/news_1538040).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- ณัฐชานันท์ พูลแก้ว. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ.
- ณัฐพงษ์ อิมศิริธู. (2554). *องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบูรณ์*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ณิชภา สุนทรไชย, เขวงศักดิ์ พฤษเทศ และประยุทธ ชูสอน. (2561). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดกาฬสินธุ์*. *สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 5(1), 67-76.
- ณิรดา เวชยาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เต็มศักดิ์ สุขวิบูลย์. (2552). *ข้อคำนึงในการสร้างเครื่องมือประเภทมาตราประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อ งานวิจัย*. สืบค้นจาก <http://dc.oas.psu.ac.th/dcms/files/00311/Chapter2.pdf>.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2555). *ผู้นำด้านนวัตกรรม*. สืบค้นจาก [http://www.bangkokbiznews.com/home/details/business/ceoblogs/thongtippha\\_v/20120822/466874/ผู้นำด้านนวัตกรรม-\(INNOVATION\\_LEADERSHIP\).html](http://www.bangkokbiznews.com/home/details/business/ceoblogs/thongtippha_v/20120822/466874/ผู้นำด้านนวัตกรรม-(INNOVATION_LEADERSHIP).html).
- ทองใบ สุดชาติ. (2554). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ (Leadership and Motivation Techniques)*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- \_\_\_\_\_. (2545). *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ทิวากร สุทธิปาก. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการสอนของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, ร้อยเอ็ด.
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- เกียรติพัฒน์ ชูปวา. (2559). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา เอกชนในกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- นนทิพร สาน้อย. (2557). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- นาดี แก้วภิญโญ. (2552). *คู่มือนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- นินิต มโนตั้งวรพันธ์. (2559). *เทคนิคการมอบหมายงาน*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์ .
- เนตรพัฒนา ยาวีราษ. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ Leadership and Strategic Leader*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล กรุ๊ป.
- ปกรณ ปภิระณะ. (2556). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- ปนัดดา เกษมสุข. (2556). *ปัจจัยบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายนอกของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ-ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ประจักษ์ ปฏิทัศน์. (2559). *การคิดเชิงระบบและความคิดสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)*. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์.
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. (2545). *ความคิดสร้างสรรค์ : พรสวรรค์ที่พัฒนาได้*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปวีณา กันถิน. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ปิยะวรรณ ฝ่ายถิน. (2556). *การศึกษาคุณลักษณะและความสามารถในการบริหารงานตามนโยบายรัฐสู่ประชาคมอาเซียนของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุโขทัย เขต 1*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ผกาณิต บัว้อย. (2560). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). *พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior)*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์.
- พรพรรณ ภูเจริญ. (2556). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ-ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

- พัฒนางค์ ดอกไม้. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พิสิฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์, ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญกุล และอัจฉรา ประเสริฐสิน. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. *มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 12(1), 117-186.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์จร. (2553). *ผู้นำ...การบริหาร...ยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิมพ์พร สีสังข์. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- พีรตน์ จัตุรัส. (2561). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- เพชรรุ่ง เรื่องรุ่ง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ภาณุวัฒน์ ทวีกุล. (2560). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารฝ่ายกิจการนิสิตตามทัศนะของนิสิตและบุคลากรฝ่ายกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ภาณุวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). *ภาวะผู้นำ*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยพายัพ.
- มณฑาทิพย์ เสยงคะ. (2556). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและกึ่งการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- มนตรี วรสิงห์. (2549). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, ร้อยเอ็ด .
- รพีวรรณ พิมพ์จันทร์. (2557). ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม. สืบค้นจาก <https://sites.google.com/site/bb24559r/khnad-khxng-klum-tawxyang-thi-hemaa-sm>.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ Leadership*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรณู สีนิล. (2552). *การพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 กรณีศึกษา : โรงเรียน วัดลาดระโหง โรงเรียนวัดท่าใหม่ โรงเรียนวัดศรีภวังค์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- ลอชียะห์ ลาเต๊ะ. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ลำพู สนั่นเอื้อ. (2560). *องค์ประกอบของภาวะผู้นำนวัตกรรมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่โรงพยาบาลเฉพาะทางมะเร็ง เขต 4 กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.
- วรชิต พันธุ์แสง. (2547). *ปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. สถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- วรภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วรศราภรณ์ น้อยใจมั่น, โสพิศ เทศสลด และอุบลรักษ์ สุริยะคำวงศ์. (2552). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- วิทยากร ยาสีหทอง และกนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25. ศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11(3), 234-244.*
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). *พฤติกรรมองค์การ Organization Behavior*. กรุงเทพฯ: อินทภาษ.
- วิมล จันทรแก้ว. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. (ดุขุณีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยรังสิต, ปทุมธานี .
- วีรวุฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change Leader*. กรุงเทพฯ: ธนาเพลส แอนด์ กราฟฟิค.

- วุฒิพงษ์ รักดีเหล่า. (2544). *การศึกษาคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัล ด้านนวัตกรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เวียงวิวรรณ ทำทูล. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ศิริธรงค์ สังสชาติ. (2561). *การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- สมชาย โตเทียม. (2553). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองแม่สอด จังหวัดตาก*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- สมชาย พงษ์สวัสดิ์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารกับมาตรฐานการเรียนการสอนของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ราชบุรี.
- สมบูรณ์ ศิริสรหรือ. (2547). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี*. (ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ไม่ได้ตีพิมพ์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2. (2561). *ข้อมูลบุคลากรและสถานศึกษาในความดูแล*. สืบค้นจาก <http://kpp2.go.th/home/index.php?name=page&file=page&op=information>.
- สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2561). *พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา*. สืบค้นจาก <https://www.edusandbox.com>.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2555). *แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. มหาวิทยาลัยนเรศวร, 14(2), 117-128.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ:ทฤษฎีและปฏิบัติ Leadership: Theory and Practice*. กรุงเทพฯ: บุ๊คลิงค์.



- สุบัน อุปรีตี. (2548). พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- สุรภิก สุวรรณแกม. (2561). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2536). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2541). การกระจายอำนาจในการบริหารการศึกษา. สืบค้นจาก <http://www.royin.go.th/?knowledges=%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%88%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%AD%E0%B8%B3%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%88%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4e>.
- \_\_\_\_\_. (2561). หน่วยที่ 4 ภาวะผู้นำ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสภณ รุ่งเรือง. (2543). การศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และอาจารย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- โสภณ ผดุงจันทร์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของบุคลิกภาพกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของตำรวจสายตรวจ สังกัดกองกำกับการสายตรวจ กองบังคับการสายตรวจและปฏิบัติการพิเศษ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อนิวัตต์ ไกรกิจราษฎร์. (2554). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างการพัฒนาสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส จังหวัดกำแพงเพชร. (การศึกษา ค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- อริญญา เถลิงศรี. (2560). How mindset drives innovative leadership. สืบค้นจาก <https://www.bangkokpost.com/business/1490162/how-mindset-drives-innovative-leadership>.
- อนุสรฯ สุวรรณวงศ์. (2559). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership). สืบค้นจาก <https://www.trueplookpanya.com/knowledge/content/52233/-edu-teaartedu-teaart-teaartdir->

- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐ-  
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อาณัฐณ์ ผ่อนแก้ว. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์การของ  
ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1*. (การศึกษา-  
ค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- อิทธิพล รุ่งก่อน และนวรรตน์ รามสูตร. (2562). *การประชุมขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนใน  
เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ*. สืบค้นจาก [https://www.moe.go.th/websm/2018/4/  
354.html](https://www.moe.go.th/websm/2018/4/354.html).
- อุบลรัตน์ เพ็งสฤติย์. (2537). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อุษา ฤทธาภิรมย์. (2550). *How to Motivate People จูงใจแบบมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: เกียวโต เนชั่นบุ๊คส์  
พริ้นติ้ง เซอร์วิส.
- Adair, J. E. (1996). *Effective Innovation: How to Stay Ahead of The Competition*. London: Pan  
Books.
- Alsharija, M., & Watters, J.J. (2012). Innovative Leadership by School Principles: Embedding  
Information Communication and Technology in Kuwaiti Schools. *Journal of  
International Education Research*, 8 (4), 425-434.
- Alsolami, H.A., Cheng, K.T., & Twalh, M.I. (2016). Revisiting innovation leadership. *Open  
Journal of Leadership*, 8, 31-38.
- Ashiqur, R. (2016). Organization strategies & innovative leadership management. *International  
Journal of Business and Management*, 11(10), 206-223.
- Dubrin, A. J. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job  
satisfaction*. Mississippi: The University of Mississippi.
- Dyer, J., Gregersen, H. & Christensen, C.M. (2011). *The Innovator's DNA : Mastering the fine  
skills of disruptive innovators*. United states America : Harvard Business Press.
- Couros, G. (2019). *Innovative leadership in education*. Retrieved from [https://  
georgecouros.ca/blog/archives/tag/innovative-leadership-in-education](https://georgecouros.ca/blog/archives/tag/innovative-leadership-in-education).
- George, B. (2012). *Developing Innovative Leaders*. Retrieved from [https://www.billgeorge.org/  
page/developing-innovative-leaders1/](https://www.billgeorge.org/page/developing-innovative-leaders1/).
- Guetchius, A. (2018). *Innovative School Leaders Part 1: How to Become an Innovative  
School Leader*. Retrieved from [https://www.edelements.com/blog/innovative-  
school-leaders-part-1-how-to-become-an-innovative-school-leader](https://www.edelements.com/blog/innovative-school-leaders-part-1-how-to-become-an-innovative-school-leader).

- Haimowitz, N.R., & Haimowitz, M.L. (1973). What Makes Them Creative?. *Human Development*, 197-207.
- Hender, J. (2003). *Innovation leadership: Roles and key imperatives*. London: Grist.
- Higgins, J.M. (1995). *Innovate or evaporate: Test & improve your organization IQ-itsinnovation quotient*. New York: New Management.
- Jackson. (2003). *Systems Thinking : Creative Holism for Managers*. England: John Wiley & Sons.
- McMillan, C. (2010). *Five competitive forces of effective leadership and innovation*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/235289225Five\\_competitive\\_forces\\_of\\_effective\\_leadership\\_and\\_innovation](https://www.researchgate.net/publication/235289225Five_competitive_forces_of_effective_leadership_and_innovation).
- Reilly, E.L., & Lewis, R.R. (1983). *Educational Psychology*. New York: Macmillan.
- Sen, A., & Eren, E. (2012). Innovative leadership for the twenty-first century. *International Conference on Leadership. Technology and Innovation Management*, 41, 1-14.
- Sharma, P. (2008). *Innovative-Leadership*. Retrieved from <http://scribd.com/doc/4705971/Innovative-Leadership>.
- Torrance, E.P. (1971). Creativity and Infinity. *Journal of Research and Development in Education*, 4 (3), 35-41.
- Ubaidillah, M. (2018). Innovation Leadership in improving the quality of Education. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9 (7), 1288-1299.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2014). *Leading Innovation*. Retrieved from <https://hbr.org/2014/12/research-10-traits-of-innovative-leaders>.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบราชสันตติวงศ์



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๖๓๔



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย  
เรียน นายสมพร ลัดดาพันธ์ (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองลึกพัฒนา)  
สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวเนาวรัตน์ เยาวนาถ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต ๒ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอ.

ขอแสดงความนับถือ

ด้วยทพ. ส.อ. รุ่งเรือง ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรื่องเครื่องมือวิจัย ของ น.ส. เนาวรัตน์ เยาวนาถ  
เรียน รุ่งเรือง ท่าน

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

๒๗ พ.ย. ๒๕๖๒

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕  
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗  
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๘-๑๔๔-๗๙๑๗





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๖๓๔

โรงเรียนบ้านเขาพริกอนุสรณ์

เลขที่รับ.....336

วันที่.....๒ / ๓ / ๒๕๕๕

เวลา..... 10.48 น.

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอรเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายไพโรจน์ ชนะภัย (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาพริกอนุสรณ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวเนาวรัตน์ เยาวนาถ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต ๒ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๘-๑๔๔-๗๘๑๗

รับ





งานศ. บรรณ  
 โรงเรือนฝึกหัดการช่าง  
 วิชาช่าง... 650 / 2562  
 วันที่... 13 ธ.ค. 62  
 ต. ....

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ) / ๒๕๖๒

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
 จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๙ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ  
 เรียน นายสหัส แก้วยัง (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหินตาดราชบุรย์บำรุง)

ด้วยนางสาวเนาวรัตน์ เยาวนาถ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต ๒

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยนำแบบสอบถามไป ทดลองใช้กับครูโรงเรียนบ้านหินตาดราชบุรย์บำรุง จำนวน ๑๗ คน ทั้งนี้ จะมีให้เป็นกรรพกรวนเวลาเรียนตามปกติของ นักเรียน และผลการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน (รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
 ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

นางสาวเนาวรัตน์ เยาวนาถ

ขออนุญาตทดลองเครื่องมือในการ  
 ศึกษา ค้นคว้าอิสระ กับครูใน ร.ร.  
 จำนวน 17 ชุด

๙/๑๒

- ทราบ  
 -

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
 โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕  
 โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗  
 เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๘-๑๔๔-๗๙๑๗



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (ป) *WV*

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน .....

ด้วยนางสาวเนาวรัตน์ เยาวินาถ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต ๒ ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูในโรงเรียนของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๕๐๕  
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗  
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๘-๑๔๔-๗๙๑๗



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๗๐๒

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน .....

ด้วยนางสาวเนาวรัตน์ เยาวานาถ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต ๒ ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ โรงเรียนได้รับรางวัลนวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษา ไม่เกิน ๓ ปี

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความ กรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕  
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗  
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๘-๑๔๔-๗๙๑๗



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๗๐๒

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน .....

ด้วยนางสาวเนาวรัตน์ เยาวนาถ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต ๒

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากท่านซึ่งเป็นอาจารย์สอนระดับบัณฑิตศึกษาสาขาบริหารการศึกษา สถาบันอุดมศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕  
โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗  
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๘๘-๑๔๔-๗๙๑๗



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2
2. แบบสอบถามมี 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2
3. กรุณาตอบแบบสอบถามนี้ให้ครบทุกข้อ และกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อาจไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด
4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ จะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับและจะนำผลไปใช้สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางสาวเนาวรัตน์ เยาวนาถ

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

**1. เพศ** หญิง ชาย**2. ประสบการณ์การทำงาน** ต่ำกว่า 5 ปี 16 - 25 ปี 5 - 15 ปี มากกว่า 25 ปี**3. ขนาดโรงเรียน** ขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตารางที่สอดคล้องกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาท่าน เพียงข้อละ 1 ระดับเท่านั้น โดยกำหนดระดับ ดังนี้  
ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด  
ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย  
ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง  
ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก  
ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านที่ 1 การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษา ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงใน ปัจจุบัน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการเตรียมความพร้อม และรับมือกับการเปลี่ยนแปลง					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยม ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ทักษะ ความสามารถในการทำให้วิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้เป็นจริงและยอมรับได้					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม					
<b>ด้านที่ 2 การมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ</b>						
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความคิดในการสร้าง นวัตกรรมได้หลากหลายรูปแบบ					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดนอกกรอบและแปลกใหม่					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
9	ผู้บริหารสถานศึกษาคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแตกต่าง มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาให้ดีขึ้น					
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ใน สถานศึกษา					
<b>ด้านที่ 3 การทำงานเป็นทีม</b>						
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรใน สถานศึกษาได้เป็นอย่างดี					
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกับ บุคลากรในสถานศึกษา					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรโดยมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้าง เปิดเผย และยอมรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น					
17	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
<b>ด้านที่ 4 การกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ</b>						
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานได้ เหมาะสมกับเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานในสภาวะเสี่ยงและ สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้					
20	ผู้บริหารสถานศึกษากล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อ					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เด็ดเดี่ยวและถูกต้อง					
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง					
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าวางแผนและปฏิบัติงานในรูปแบบ แปลกใหม่					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านที่ 5 การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา</b>						
24	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่หลากหลายเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์กร					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของบุคลากร					
26	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในสถานศึกษา					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อต่อยอดแนวคิดการสร้างนวัตกรรม					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศให้บุคลากรระดมความคิดและแบ่งปันความรู้ด้านนวัตกรรม					
<b>ด้านที่ 6 ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม</b>						
31	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เท่าทันเทคโนโลยี มุ่งศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ทันสมัย เพื่อนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม					
32	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความรู้ของตนเองในการสร้างนวัตกรรมได้					
33	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมให้แก่บุคลากรได้					
34	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมแปลกใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
35	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ให้แก่บุคลากรได้					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านที่ 7 การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร</b>						
36	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสาร					
37	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นและโน้มน้าวใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร					
38	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้					
39	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและใส่ใจบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจ					
41	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมแรงบุคลากรด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน					
42	ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านที่ 8 การมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ</b>						
43	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยการมอบหมายงาน/กระจายอำนาจ					
44	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้บุคลากรตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในสถานศึกษา					
45	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานโดยคำนึงถึงความถูกต้องและความเหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถของบุคลากร					

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

1. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงควรมีแนวทางอย่างไร
2. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการควรมีแนวทางอย่างไร
3. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมควรมีแนวทางอย่างไร
4. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจควรมีแนวทางอย่างไร
5. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้สร้างบรรยากาศ แห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาควรมีแนวทางอย่างไร
6. ท่านคิดว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมควรมีแนวทางอย่างไร
7. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรควรมีแนวทางอย่างไร
8. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความสามารถในการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจควรมีแนวทางอย่างไร



ภาคผนวก ค  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

### ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 : นายไพโรจน์ ชนะภัย

สถานที่ทำงาน : โรงเรียนบ้านเขาพริกอนุสรณ์

วุฒิการศึกษา : การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ประสบการณ์หรือความชำนาญ : การบริหารการศึกษา

### ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 : นายสมพร รัตดาพันธ์

สถานที่ทำงาน : โรงเรียนบ้านคลองลึกพัฒนา

วุฒิการศึกษา : การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ประสบการณ์หรือความชำนาญ : การบริหารการศึกษา

### ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 : นางเกษสุณีย์ ตูสุพรรณ

สถานที่ทำงาน : โรงเรียนบ้านบ้านคลองลึกพัฒนา

วุฒิการศึกษา : การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิจัยและประเมินผล  
การศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ประสบการณ์หรือความชำนาญ : วิจัยและประเมินผลการศึกษา

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญการสัมภาษณ์

1. นางสาวจุฑามาศ วงษ์เขียว      ผู้อำนวยการโรงเรียนนาโบสถ์พิทยาคม  
 ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหารการศึกษา  
 คุณวุฒิ ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)  
 ระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
  
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค      รองคณบดีคณะครุศาสตร์  
 ฝ่ายบริหารวางแผนและพัฒนา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
 ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหารการศึกษา  
 คุณวุฒิ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)  
 ระดับปริญญาเอก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
  
3. นายปัญญา พรหมบุตร      ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงบอระเพ็ดวิทยา  
 ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหารการศึกษา  
 คุณวุฒิ ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)  
 ระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
  
4. นางสาวรัชดา ทองสุข      ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนางเล้ว  
 ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหารการศึกษา  
 คุณวุฒิ ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)  
 ระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
  
5. ดร. สติรพร เขาวนชัย      อาจารย์สอนระดับบัณฑิตศึกษา  
 ภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยนเรศวร  
 ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหารการศึกษา  
 คุณวุฒิ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)  
 ระดับปริญญาเอก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร





ภาคผนวก ง  
การหาคุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม  
 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2  
 โดยการหาค่า IOC (Index of Item – Objective Congruence)

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม ( $\bar{X}$ )	ค่า IOC	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง</b>								
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการเตรียมความพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
4	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้	
5	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ทักษะความสามารถในการทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นจริงและยอมรับได้	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
6	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้	

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม ( $\bar{X}$ )	ค่า IOC	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
<b>ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ</b>								
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความคิดในการสร้างนวัตกรรมได้หลากหลายรูปแบบ	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดนอกกรอบและแปลกใหม่	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้	
9	ผู้บริหารสถานศึกษาคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแตกต่าง มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้ดีขึ้น	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>								
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
14	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
15	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
16	ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้างเปิดเผย และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้	

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม ( $\bar{X}$ )	ค่า IOC	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
17	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
<b>ด้านการกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ</b>								
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานในสภาวะเสี่ยงและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
20	ผู้บริหารสถานศึกษากล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อ	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
21	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เด็ดเดี่ยวและถูกต้อง	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าวางแผนและปฏิบัติงานในรูปแบบแปลกใหม่	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
<b>ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา</b>								
24	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่หลากหลาย เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในองค์กร	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
25	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของบุคลากร	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้	

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม ( $\bar{X}$ )	ค่า IOC	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
26	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
27	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญและนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในสถานศึกษา	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
28	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อต่อยอดแนวความคิดการสร้างนวัตกรรม	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
29	ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศให้บุคลากรระดมความคิดและแบ่งปันความรู้ด้านนวัตกรรม	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
<b>ด้านความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม</b>								
31	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เท่าทันเทคโนโลยี มุ่งศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ทันสมัย เพื่อนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
32	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความรู้ของตนเองในการสร้างนวัตกรรมได้	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้	
33	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมให้แก่บุคลากรได้	1	1	1	3	1	ใช้ได้	

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม ( $\bar{X}$ )	ค่า IOC	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
34	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมแปลกใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
35	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ให้แก่บุคลากรได้	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
<b>ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร</b>								
36	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
37	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นและโน้มน้าวใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
38	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้	
39	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและใส่ใจบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
40	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจ	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
41	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมแรงบุคลากรด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
42	ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้	

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม ( $\bar{X}$ )	ค่า IOC	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
<b>ด้านการมอบหมายงาน/การกระจายอำนาจ</b>								
43	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยการมอบหมายงาน/กระจายอำนาจ	1	1	1	3	1	ใช้ได้	
44	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้บุคลากรตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในสถานศึกษา	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้	
45	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานโดยคำนึงถึงความถูกต้องและความเหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถของบุคลากร	1	1	1	3	1	ใช้ได้	





ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ



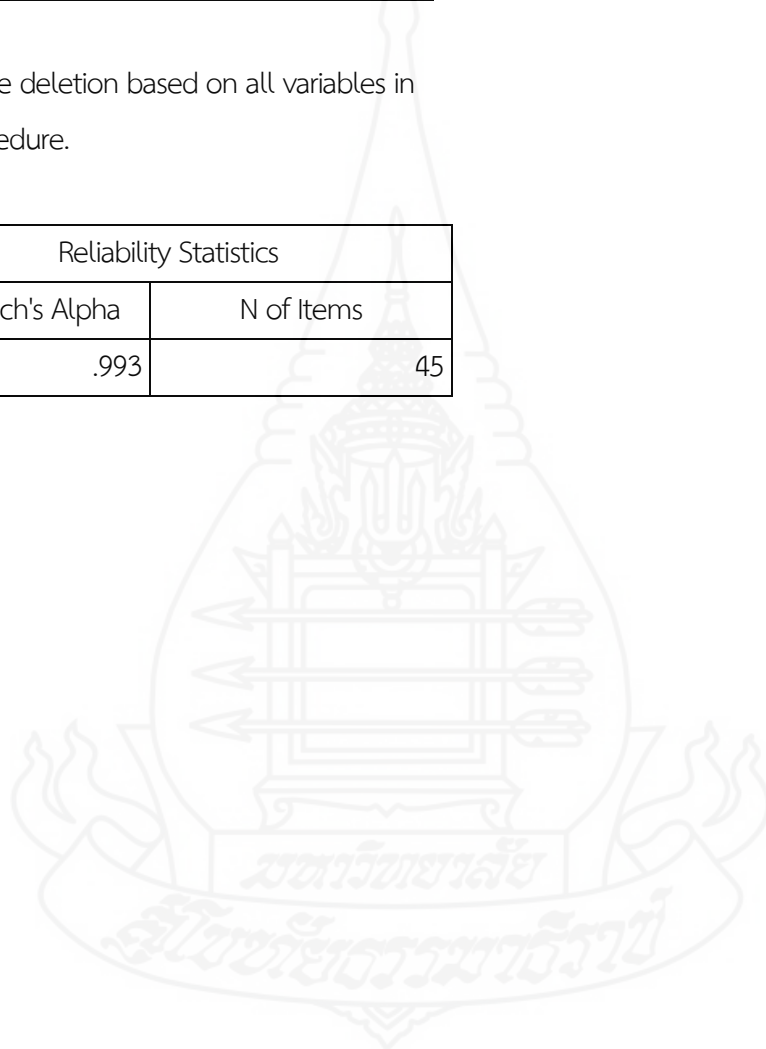
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.993	45



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวเนาวรัตน์ เยาวนาถ
วัน เดือน ปีเกิด	31 พฤษภาคม 2537
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง นครสวรรค์
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พ.ศ. 2560
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านคลองลึกพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 2
ตำแหน่ง	ครูผู้ช่วย

