



การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE LEADERSHIP INDICATORS OF SCHOOL

ADMINISTRATORS IN EDUCATION SANDBOXES

ลฎาภา นาคคุบัว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2564

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE LEADERSHIP INDICATORS OF SCHOOL
ADMINISTRATORS IN EDUCATION SANDBOXES



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION
(Educational Administration)

Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2021

Copyright of Srinakharinwirot University

ปรินญาณินพนธ์
 เรื่อง
 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
 ของ
 ลพบุรี นาคคุบัว

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
 ปรินญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปรินญาณินพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก	 ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทวีศรี ภูติอริยวัฒน์)	(รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา)

..... ที่ปรึกษาร่วม	 กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิศิลป์ กุลนาคดล)	(อาจารย์ ดร.อภิรักษ์ ทรงบัณฑิตย์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สมบุญ นูรศิริรักษ์)

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา
ผู้วิจัย	ลฎาภา นาคคุบัว
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2564
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทรัมย์ ภูติอริยวัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีศิลป์ กุลนาคดล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 2) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) พัฒนาคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี ดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ระยะที่ 2 การตรวจสอบสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 830 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และระยะที่ 3 การสร้างคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา วิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและโปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามี 7 องค์ประกอบหลัก 23 องค์ประกอบย่อย และ 81 ตัวบ่งชี้ 2. โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 109.45$ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ, $df = 100$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.97$) และ 3. คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา, พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

Title	DEVELOPMENT OF INNOVATIVE LEADERSHIP INDICATORS OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN EDUCATION SANDBOXES
Author	LADAPA NAKKUBUA
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2021
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Jantararat Phutiar
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Taweessil Koolnaphadol

The objectives of this research are as follows: (1) to study the factors and the indicators of innovative leadership of school administrators (2) to examine the congruence of the measurement model of innovative leadership of school administrators and (3) to develop a manual for using the indicators of innovative leadership of school administrators. The study was conducted by mixed methods research and divided into three phases. The first phase was the building and development of the innovative leadership indicators of school administrators. The second phase was the research hypothesis assessment. The data was collected from a sample group of 830 school administrators and teachers and was analyzed by statistical software. The third phase was the development of a manual for using the indicators of innovative leadership. The research results revealed the following: (1) the innovative leadership indicators of school administrators in education sandboxes were comprised of 7 main factors, 23 sub-factors and 81 indicators; (2) the developed measurement model on the innovative leadership of school administrators showed congruence with the empirical data (Chi-square = 109.45 with no statistical significance, $df = 100$, GFI = 0.99, AGFI = 0.97); and (3) the appropriateness of the development of a manual for using the indicators of innovative leadership of school administrators is at the highest level.

Keyword : innovative leadership, school administrator, education sandbox

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความเมตตาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันท รัศม์ ภูติอริยวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลณาดล คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ทั้งสองท่าน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนกำลังใจอันมีค่ายิ่งเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอ กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ที่กรุณาเป็นประธานคณะกรรมการ อาจารย์เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทองบัณฑิตย์ และอาจารย์ ดร.สมบุญ นูรศิริรักษ์ ที่กรุณาเป็นกรรมการในการ พิจารณาเค้าโครงปริญญานิพนธ์ให้ผู้วิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อัฉรา นิยามา ที่กรุณาเป็นประธานคณะกรรมการ อาจารย์เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทองบัณฑิตย์ และอาจารย์ ดร.สมบุญ นูรศิริรักษ์ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบปาก เปลาปริญญานิพนธ์ให้ผู้วิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ และขอขอบคุณผู้บริหาร การศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่อยู่ในจังหวัดพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้ง 8 จังหวัด ซึ่งเป็นส่วนสำคัญให้การวิจัยครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ

ตลอดระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนนิสิตสาขา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รวมถึงผู้บังคับบัญชา ศึกษาพิเศษ และบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรีทุกท่าน โดยเฉพาะกำลังใจที่ดียิ่งจากคุณศศิราภรณ์ บุญสุข ผู้วิจัยซาบซึ้งและขอขอบคุณทุกท่านมา ณ ที่นี้

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ได้รับทุนอุดหนุนของบัณฑิตวิทยาลัย จากงบประมาณเงินรายได้ของ บัณฑิตวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2564 เป็นจำนวนเงิน 15,000 บาท ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

คุณค่าทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากปริญญานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกและบูชาพระคุณแด่บุพการี ของผู้วิจัย คุณพ่อประดิษฐ์ - คุณแม่นันท์ นาคคุบัว, คุณพ่อโอภาส - คุณแม่จันทา บุญสุข ตลอดจนบรรพ ฌณาจารย์ทุกท่านที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการเรียนรู้ชีวิต และการทำงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

ลฎาภา นาคคุบัว

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
สมมติฐานของการวิจัย	16
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	27
แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	35
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	42
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้.....	130
แนวคิดการสร้างและพัฒนาคู่มือ.....	143

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	153
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	165
ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา	165
ระยะที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา.....	167
ระยะที่ 3 การพัฒนาและการประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา.....	175
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	177
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	177
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	186
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	255
สรุปผลการวิจัย	255
อภิปรายผลการวิจัย.....	257
ข้อเสนอแนะ	265
บรรณานุกรม	267
ภาคผนวก.....	282
ภาคผนวก ก เอกสารยืนยันการยกเว้นการรับรองคณะกรรมการจริยธรรม สำหรับพิจารณา โครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์.....	283
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม	285
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	297
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา	306
ภาคผนวก จ คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	315

ภาคผนวก จ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	320
ภาคผนวก ข คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา	335
ภาคผนวก ช หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	375
ภาคผนวก ฉ รูปภาพการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group).....	377
ประวัติผู้เขียน.....	380



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ข้อมูลสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา	26
ตาราง 2 ข้อมูลจำนวนประชากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ปีการศึกษา 2563 จำแนกรายจังหวัด	168
ตาราง 3 แสดงจำนวนโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	170
ตาราง 4 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม การศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และการจัดกลุ่มสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ	186
ตาราง 5 คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง (n = 830)	194
ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ด้านการสร้างบรรยากาศในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม	195
ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรม	197
ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 3 ด้านการสร้างทีมนวัตกรรม	200
ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 4 ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม.....	203
ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 5 ด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม	205
ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 6 ด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน	206

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 7 ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน.....	207
ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อย โมเดลการสร้าง บรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	216
ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อย โมเดลการ คัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม.....	218
ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อย โมเดลการสร้าง ทีมนวัตกรรม	220
ตาราง 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อย โมเดลการ จัดการทีมนวัตกรรม.....	222
ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อย โมเดลการ พัฒนาทักษะนวัตกรรม.....	223
ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อย โมเดลการสร้าง เครือข่ายสนับสนุน.....	224
ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อยโมเดลการให้ รางวัลผลตอบแทน.....	225
ตาราง 20 ค่าสถิติ Bartlett ดัชนี KMO ของโมเดลภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ใน พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา.....	226
ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม	227
ตาราง 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 3 ตัวในองค์ประกอบการสร้าง บรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม.....	228
ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม	230
ตาราง 26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 6 ตัวในองค์ประกอบการคัดเลือกคน เพื่อ สร้างสรรค์นวัตกรรม.....	231

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการสร้างทีมนวัตกรรม	233
ตาราง 28 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 5 ตัวในองค์ประกอบการสร้างทีมนวัตกรรม	234
ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทีมนวัตกรรม	236
ตาราง 30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 3 ตัวในองค์ประกอบการจัดการทีมนวัตกรรม	237
ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม.....	239
ตาราง 32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 2 ตัวในองค์ประกอบการพัฒนาทักษะ นวัตกรรม.....	239
ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน.....	241
ตาราง 32 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 2 ตัวในองค์ประกอบการสร้างเครือข่ายสนับสนุน	242
ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน	243
ตาราง 34 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 2 ตัวในองค์ประกอบการให้รางวัลผลตอบแทน	244
ตาราง 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา	247
ตาราง 36 ค่าสถิติ Bartlett และดัชนี KMO ของโมเดลภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา	248
ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา	249
ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	253

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	16
ภาพประกอบ 2 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (2562, น.35)	67
ภาพประกอบ 3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	80
ภาพประกอบ 4 วงจรชีวิตของทีม	88
ภาพประกอบ 5 แนวทางการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของ สพฐ.	110
ภาพประกอบ 6 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Hierarchy of Needs)	120
ภาพประกอบ 7 ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎีสองปัจจัย ของเฟรด อริก เฮิร์ชเบิร์ก	124
ภาพประกอบ 8 วิธีดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1	167
ภาพประกอบ 9 วิธีดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2	174
ภาพประกอบ 10 วิธีดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3	176
ภาพประกอบ 11 โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สามของตัวบ่งชี้รวม ภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา.....	210
ภาพประกอบ 12 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม	212
ภาพประกอบ 13 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรม	212
ภาพประกอบ 14 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการสร้างทีมนวัตกรรม	213
ภาพประกอบ 15 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทีมนวัตกรรม	214
ภาพประกอบ 16 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม	214
ภาพประกอบ 17 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน.....	214
ภาพประกอบ 18 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน	215

ภาพประกอบ 19 โมเดลการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม.....	228
ภาพประกอบ 20 โมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม.....	231
ภาพประกอบ 21 โมเดลการสร้างทีมนวัตกรรม	234
ภาพประกอบ 22 โมเดลการจัดการทีมนวัตกรรม	237
ภาพประกอบ 23 โมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม	240
ภาพประกอบ 24 โมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน	242
ภาพประกอบ 25 โมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน.....	244
ภาพประกอบ 26 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษาสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง	246
ภาพประกอบ 27 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง	251

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในศตวรรษที่ผ่านมาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโลกในหลายด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ซึ่งประเทศไทยจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ สมรรถนะและทักษะที่สอดคล้องกับยุคสมัยปัจจุบัน รู้เท่าทันและสามารถปรับตัวให้ดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข มีอาชีพที่มั่นคง สร้างรายได้ในท่ามกลางสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านกฎเกณฑ์และกติกาใหม่ ๆ ภายใต้มาตรฐานที่สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบและปัจจัยส่งเสริมที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน ทั้งระบบการเรียนการสอนและทักษะฝีมือ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาคนในแต่ละช่วงวัย โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับเป็นเจ้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ ดังนั้นประเทศไทยจึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย นำสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และมีการระบุ “การสร้างความสามารถในการแข่งขัน” เป็น 1 ใน 6 ยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อยกระดับการพัฒนาประเทศให้เป็นประเทศที่มีรายได้สูง ประสบความสำเร็จในอีก 20 ปีข้างหน้า โดยมุ่งเน้นการวิจัย พัฒนานวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่มาปรับใช้ต่อยอดภาคการผลิตและบริการในปัจจุบันเพื่อเพิ่มผลิตภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการของประเทศไทย (ราชกิจจานุเบกษา, 2561, น. 3-18)

จากสภาพการจัดการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า คุณภาพการศึกษาของคนไทยยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำแม้จะได้รับโอกาสทางการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น หากพิจารณาจากค่าเฉลี่ยจำนวนปีการศึกษาของประชากรวัยแรงงานที่มีอายุ 15 – 59 ปี เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 8.8 ปี ในปี 2551 เป็น 9.3 ปี ในปี 2558 แต่เมื่อพิจารณาผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2558 เป็นต้นมา พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 และผลคะแนนสอบ PISA อยู่ในอันดับที่ต่ำกว่าหลายประเทศที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียงกัน เนื่องจากการศึกษาไทยมีข้อจำกัดหลายเรื่องทั้งด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ยังเน้นการท่องจำเพื่อทำข้อสอบ ทำให้ผู้เรียนขาดความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงปัจจัยที่ช่วย

สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู และอีกสาเหตุสำคัญคือการกระจายของครูที่มีคุณภาพ ยังไม่ครอบคลุมไปถึงพื้นที่ห่างไกล เมื่อพิจารณาผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน IMD ในปี 2559 ด้านคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัย ประเทศไทยอยู่ลำดับที่ 47 จาก 61 ประเทศ อีกทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการสื่อสารอย่างรวดเร็วที่จะนำสังคมไทยไปสู่สังคมดิจิทัลมากขึ้น จึงเป็นความท้าทายต่อการจัดการเรียนการสอนและกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่ต้องปรับให้อยู่บนฐานของนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560, น. 41 – 42)

จากปัจจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการพัฒนาคนต้องอาศัยการศึกษาเป็นเครื่องหล่อหลอม เพราะการศึกษานับเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคมและสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในสภาวะการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดอยู่ได้ในเวทีโลก ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ทุกประเทศทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา อันเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมในระดับต่าง ๆ ดังนั้น ประเทศไทยจึงได้มีการปฏิรูปการศึกษาไปสู่ “การศึกษา 4.0: ผู้เรียนสร้างนวัตกรรมได้” โดยมุ่งเน้นที่การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย อันเป็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

สถานศึกษาถือเป็นองค์กรหลัก มีหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจัง ต่อเนื่องและต้องใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ซับซ้อน ยุ่งยากกว่าแต่ก่อน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2557, น. 83) ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและแนวทางการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายรอบด้านเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, น. 153 – 159) ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องด้วยเป็นผู้มีบทบาทต่อการบริหารจัดการในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา และมีฐานะเป็นผู้นำ ความสำเร็จของโรงเรียนจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน (เบญจมาภรณ์ เครือสุวรรณ, 2557, น. 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องทุ่มเท

ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และต้องพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการศึกษา และดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งการนำเครื่องมือทางการบริหารรูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ย่อมเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เศรษฐราณี ทรวดทรง, 2556, น.1) จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการนำและขับเคลื่อนกระบวนการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพตามเป้าหมายทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับพื้นที่และระดับชาติที่ตั้งไว้

แต่จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการศึกษา พบว่า การกระจายอำนาจไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษายังมีปัญหาในด้านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยมีข้อสังเกตว่าควรมีการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557, น.9 – 12) และจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษารอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษาและอุดมศึกษา ได้รับการรับรองมาตรฐานเป็นจำนวนร้อยละ 96.81, 77.47, 79.49, 95.27 และ 89.81 ตามลำดับ โดยหากพิจารณาสถานศึกษาที่ผ่านการรับรองแล้วจะพบว่า ผลการประเมินที่สะท้อนคุณภาพผู้เรียนยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ สืบเนื่องจากผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยระดับพอใช้ในระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น.4) จากผลการประเมินดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการศึกษายังไม่ประสบผลสำเร็จ ไม่สามารถทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นได้ ผู้เรียนขาดทักษะการศึกษาค้นคว้า ขาดความคิดสร้างสรรค์ ทางนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ ผลผลิตด้านงานวิจัยที่มีคุณภาพและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงมีน้อย เมื่อเทียบกับจำนวนประชากรของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 4)

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญยิ่งในการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการบริหาร จึงควรให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการส่งเสริม ตลอดจนมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรมด้วย (Sherwood, 2001) ทั้งนี้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในกระบวนการนวัตกรรมคือการเป็นผู้ที่ปกป้องความคิดสร้างสรรค์ จนกระทั่งความคิดนั้นได้รับการประเมิน และต้องเสียสละเวลาในการส่งเสริมกิจกรรมด้านนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นว่านวัตกรรมมีความสำคัญต่อการอยู่รอดของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นพี่เลี้ยงและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรได้

มีใจเปิดกว้างและอนุญาตให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ รวมถึงอดทนต่อการค้นคว้าหรือทดลองของบุคลากร นอกจากนี้ ยังต้องเข้าใจว่าการสร้างนวัตกรรมต้องได้รับการสนับสนุนทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงงบประมาณที่มีความยืดหยุ่น การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม ให้เป็นผู้มีความพร้อมทั้งความรู้และทักษะนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของ ภิรญา สายศิริสุข (2561) ที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม และพันธกิจเกี่ยวกับนวัตกรรมอย่างชัดเจน นำไปใช้สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยบรรยากาศของการทำงานที่เอื้อต่อการมีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาโดยมีการถ่ายทอดเรื่องราวเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ใหม่ ๆ และมีการติดตามกระบวนการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

อย่างไรก็ตาม การสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้ที่มียุทธศาสตร์ในการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ มีแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังมีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการสร้าง การพัฒนาหรือการนำนวัตกรรม มาใช้ในการจัดการศึกษา สามารถใช้นวัตกรรมในการนำสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพหรือเรียกว่า “ผู้นำเชิงนวัตกรรม” (Innovative Leader) โดยจำเป็นต้องมีทักษะการคิดที่แตกต่าง อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ที่เรียกว่า “ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม” (Innovative Thinking) อันเป็นทักษะพื้นฐานในการทำให้เกิดนวัตกรรมในสถานศึกษา ซึ่งการปลูกฝังทักษะการคิดลักษณะนี้ให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากร ในสถานศึกษามีความสำคัญยิ่งเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการเรียนรู้ นำไปสู่การเป็น สถานศึกษาที่เรียกว่า “องค์กรแห่งนวัตกรรม” (Innovative Organization) โดยมีผลลัพธ์ คือ คุณภาพของผู้เรียนที่เกิดจากการบริหารเชิงนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (กุลชลี จงเจริญ, 2560, น. 5; สุกัญญา เข้มซ้อย, 2560, น. 4 – 5)

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการด้านการศึกษาพื้นฐาน และการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและการมีส่วนร่วมของชุมชน ยังได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะและสมรรถนะความเป็นผู้นำในการบริหาร

จัดการสถานศึกษา โดยที่ “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม” ถูกระบุให้เป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีและเกิดความตระหนัก รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ มีกรอบการทำงานที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาเปลี่ยนให้เป็นการกระทำเพื่อให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา ช่วยแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีหน้าที่หลักในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมนวัตกรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559, น. 63 – 64) สอดคล้องกับทัศนะของไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2554) ที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะมีเพียงความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ไม่เพียงพอ แต่ต้องเป็นผู้นำการคิดด้วยการคิดเอง หรือนำความคิดของคนอื่นมาประยุกต์ใช้พัฒนาให้เป็นของตนเองได้ มีการวางเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน บริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดรูปธรรมในการจัดการศึกษา และก่อให้เกิดผลผลิตอย่างสร้างสรรค์ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) จะต้องรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ของสถานศึกษา สามารถกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย รู้จักสื่อสารแนวคิดหรือทิศทางใหม่ให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา มีการสร้างทีมงานร่วมกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการดำเนินงานในลักษณะกระจายอำนาจจากจุดเล็ก ๆ โดยให้เกิดความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรทุกคน รวมถึงมีการประเมิน ตรวจสอบ บันทึกลงและเผยแพร่สู่สาธารณะ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน มีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative intelligence) ช่วยให้เราสามารถแก้ไขปัญหาได้ในสถานการณ์จริง และทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษาเพิ่มขึ้น เป็นคุณลักษณะในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคมในการขับเคลื่อนให้บุคลากรมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ ยังมีคุณลักษณะของการมีความคิดริเริ่ม มีการสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมูลค่าแก่สถานศึกษา โดยมีพฤติกรรมในด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม

การมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ การบริหารความเสี่ยง และการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การ นวัตกรรม (Weiss and Legrand, 2011, p. 36 – 37; อรอนงค์ โรจน์วิวัฒนบุลย์, 2553, น.179; Van de Ven and Chu, 1989 และ ภิญญา สายศิริสุข, 2561)

จากการศึกษาที่มาของการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาตามพระราชบัญญัติ พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ประกอบด้วยจังหวัดนำร่อง จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ จังหวัด ศรีสะเกษ จังหวัดสตูล จังหวัดระยอง จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกาญจนบุรี และจังหวัดชายแดนใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส) โดยมีแนวคิดหลักให้ผู้เรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้รับการศึกษา ที่มีคุณภาพ เหมาะสม สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของชุมชนและพื้นที่ มีการเรียนรู้และการขยายผล ของนวัตกรรมที่ได้จากพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสู่การจัดการศึกษาในพื้นที่อื่น ๆ โดยมีเป้าหมายสำคัญ ประการแรก คือการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เจตคติ ทักษะสำคัญ และความรู้ รวมทั้งขยายผลสู่ผู้เรียนทั่วประเทศในอนาคต ประการที่สอง คือการลดความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษาโดยยกระดับผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในกลุ่มที่มี ผลการเรียนรู้อ่อนและยากจน ประการที่สาม เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาในระดับ จังหวัด ขยายผลนวัตกรรมการศึกษาทั้งในเชิงนโยบายการจัดการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษา ไปสู่นโยบายการศึกษาในระดับชาติและพื้นที่อื่น อาทิ ด้านหลักสูตร ตำรา สื่อการเรียนรู้ การทดสอบ การประเมินสถานศึกษา บุคลากร การเงิน รวมทั้งความสอดคล้องกับการบริหารงานด้านต่าง ๆ และประการที่สี่ เป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการร่วมกันจัดการศึกษาในพื้นที่ (ราชกิจจานุเบกษา, 2562, น. 102 – 120) ดังนั้น พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นพื้นที่ทดลองในการจัดการศึกษา เพื่อค้นหารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทชุมชนและสภาพพื้นที่ ผลที่ได้จะนำไปสู่การยกระดับการจัดการศึกษาของประเทศ อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนา คนไทยให้มีคุณภาพต่อไป ซึ่งบุคคลสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายก็คือผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ต้องมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษา ส่งผลให้ การบริหารจัดการสถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของประเทศ กล่าวคือ ผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั่นเอง

จากที่มาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น และจากการศึกษาที่ผ่านมายังไม่พบการศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม การศึกษา โดยที่ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นตัวชี้วัดความสามารถ

ในการปฏิบัติงานให้เกิดนวัตกรรมในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ นางลักษณ วิรัชชัย (2545, น. 68) เกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ที่ว่า “ตัวบ่งชี้จะใช้ในการบรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษาได้อย่างแม่นยำเพียงพอที่จะทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี” ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์และวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงสนใจที่จะพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงของโลก ตอบสนองโจทย์การพัฒนาประเทศและแผนปฏิรูปการศึกษาของประเทศ อีกทั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษายังได้ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาตนเองให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้ตรงตามเป้าหมาย ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นนวัตกรรมต่อยอดสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมในอนาคต นอกจากนี้ หน่วยงานต้นสังกัดยังใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์หรือทิศทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศในอนาคตต่อไป

คำถามการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

1. องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการสร้างขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ อย่างไร
3. คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. เพื่อพัฒนาคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีความสำคัญดังนี้

1. ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากการศึกษาไปใช้ออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

3. กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ครูสภา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลแนวปฏิบัติในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาอย่างเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) ประกอบด้วยจังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดสตูล จังหวัดระยอง จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกาญจนบุรี และจังหวัดชายแดนใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส) ปีการศึกษา 2563 รวมทั้งสิ้น 84,951 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) ประกอบด้วยจังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดสตูล

จังหวัดระยอง จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกาญจนบุรี และจังหวัดชายแดนใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส) ปีการศึกษา 2563 รวมทั้งสิ้น 830 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงได้เลือกแนวคิดของ Hender (2003) มาใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการสร้างทีม ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม ด้านการพัฒนาทักษะ ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน และด้านรางวัลผลตอบแทน

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม** หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของตนเองและบุคลากรในหน่วยงานด้วยวิธีการใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพต่อสถานศึกษา

2. **ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม** หมายถึง ข้อความที่บ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดหรือสะท้อนลักษณะของการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน เพื่อสะท้อนหรือบอกพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของตนเองและบุคลากรในหน่วยงานด้วยวิธีการใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมูลค่าให้กับสถานศึกษา

3. **ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา** หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ปีการศึกษา 2563

4. **ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา** หมายถึง ข้อความที่บ่งบอกคุณลักษณะหรือสะท้อนพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของตนเองและบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.1 การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์

นวัตกรรม และการคงไว้ซึ่งบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ปลอดภัย รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ตลอดจนการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.1.1 การสร้างบรรยากาศในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ความรู้ ความสามารถในการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา ที่ทำให้นักลกรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นการสร้างลักษณะเฉพาะของสถานศึกษาที่ทำให้แต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันออกไป

4.1.2 การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา กล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำ โดยไม่ว่า ไม่วิชาการ ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พยายามทำความเข้าใจผู้อื่น ให้อิสระ มีเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ให้กำลังใจกัน และดูแลซึ่งกันและกัน

4.1.3 การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนด้านอุปกรณ์และเครื่องมือให้บุคลากรได้ใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอตามความต้องการ และมีการดูแล ซ่อมแซม ปรับปรุงให้อยู่ในสภาพใช้งานได้อยู่เสมอ

4.2 การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเลือกจากความแตกต่างทางภูมิหลัง บทบาทหน้าที่ บุคลิกภาพ ระดับประสบการณ์ และวิธีการคิดสรุปรวบยอด ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.2.1 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ โดยกำหนดเกณฑ์เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตรงกับงานที่จะปฏิบัติ

4.2.2 การกำหนดบทบาทและหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดหรือระบุการปฏิบัติตนของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบ ตามสภาพของบุคคลนั้น ซึ่งสมาชิกทุกคนในสถานศึกษาต้องมีหน้าที่และบทบาทของตนเองที่ชัดเจน

4.2.3 บุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการพิจารณาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานจากลักษณะและพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลต่อการติดต่อสัมพันธ์

กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิบัติการในการเกิดอารมณ์ และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์

4.2.4 ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพิจารณาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ รอบรู้ในศาสตร์ของการทำงาน บ่มเพาะ ส่งเสริมจนเกิดเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา

4.2.5 วิธีการคิดสรุปรวบยอด หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพิจารณามอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรที่มีความสามารถในการระดมขององค์ความรู้ เรื่องใดเรื่องหนึ่งตามความเข้าใจของบุคคลที่เกิดจากการกลั่นกรองข้อมูล ข้อเท็จจริงที่บุคคลนั้น ได้รับแล้วเรียบเรียงอย่างมีระบบระเบียบและถูกต้องตามสาระเนื้อหาความรู้ที่ได้รับและสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้

4.2.6 สมรรถนะในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพิจารณาบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่สถานศึกษากำหนดไว้

4.3 การสร้างทีมนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการใช้นวัตกรรมการบริหารการศึกษาเพื่อสร้างค่านิยมในทีมการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาของตนเอง ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยตระหนักถึงความเป็นผู้นำและสมาชิกในทีมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ส่งเสริมให้บุคลากรรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม การรักษาสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

4.3.1 การสร้างค่านิยมในทีม หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้เกิดบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละทีมในสถานศึกษา สะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา และเป็นค่านิยมด้านบวกที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของทีมในสถานศึกษา

4.3.2 การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ประสบการณ์ที่ค้นพบด้วยตนเองซึ่งเกิดจากการสังเกต การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตีความ และการสรุปความเพื่อกำหนดทางเลือก ตัดสินใจ หรือจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล และเหมาะสมกับตนเองและสถานศึกษา

4.3.3 การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกภายในทีมหรือสถานศึกษา ทำหน้าที่ของตนเองด้วยความรับผิดชอบมีความไว้วางใจและไว้วางใจกัน อันจะนำมาซึ่งการยอมรับในความรู้ ความสามารถและเห็นคุณค่าของสมาชิก มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการคิด การปฏิบัติและแก้ปัญหาโดยใช้การสื่อสารแบบเปิด ซึ่งเป็นการสื่อสารสองทาง โดยจะสามารถนำไปสู่เป้าหมายของทีมหรือสถานศึกษาได้ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จที่มีประสิทธิผลของงาน

4.3.4 การรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน อันจะทำให้เกิดความรัก ความนับถือ และความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นเป็นไปได้อย่างดี ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

4.3.5 การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระทำหรือการประกอบกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ในทางที่ดีมีประโยชน์ต่อสถานศึกษา

4.4 การจัดการทีมนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการใช้ทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการทีมนวัตกรรม โดยการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา และมีกระบวนการประเมินผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.4.1 การบริหารจัดการทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะที่เป็นศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการ มีระบบ ระเบียบ แบบแผน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของทีมหรือสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

4.4.2 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดได้หลายแง่หลายมุม มีลักษณะความคิดที่แตกต่างออกไปจากบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป โดยที่ผลของความคิดนั้นสามารถก่อให้เกิดวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ด้วยวิธีการใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพต่อสถานศึกษา

4.4.3 การประเมินผลการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะที่เป็นศิลป์ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากรโดยใช้กระบวนการประเมินค่าของบุคลากรจากผลงานและคุณลักษณะอื่นที่มีคุณค่า

ต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ภายใต้การสังเกต จดบันทึกอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ และมีความยุติธรรม

4.5 การพัฒนาทักษะนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะนวัตกรรม ด้วยวิธีการอบรมหรือการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.5.1 การสร้างทักษะที่จำเป็น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการสร้างทักษะและความสามารถในการทำงานให้คล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานจนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

4.5.2 การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมีการสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และสะสมความรู้ในทุกระดับของสถานศึกษา

4.6 การสร้างเครือข่ายสนับสนุน หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างให้เกิดเครือข่ายสนับสนุนการทำงานเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ครอบคลุมด้านบุคลากร งบประมาณ เวลา วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.6.1 การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ บุคคล และเวลา รวมถึงแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.6.2 การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ บุคคล และเวลา รวมถึงแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.7 การให้รางวัลผลตอบแทน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการกระตุ้น จูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดการยอมรับความสามารถส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง โดยการให้รางวัลที่เหมาะสมกับความเสี่ยงจากการทำงานที่มีการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ความสำเร็จ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.7.1 การยอมรับและให้คุณค่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ให้การยอมรับความแตกต่างของบุคลากรและเห็นถึงค่าที่มีอยู่จากผลงานหรือตัวบุคคลภายใน สถานศึกษา มีการยกย่องชื่นชมผลงานที่เกิดจากความตั้งใจทำงานของบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม

4.7.2 การให้รางวัลที่เหมาะสมและทำทนาย หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดหาสิ่งล่อใจให้กับบุคลากรเพื่อตอบแทนผลงาน ส่งผลให้เกิด การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน โดยรางวัลอาจเป็นในรูปของตัวเงินหรือในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงิน

5. โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นที่ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

6. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หมายถึง วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ ตัวบ่งชี้ของตัวแปรย่อย โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

7. ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ผลการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล โดยค่าไค-สแควร์ต่ำหรือไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ มีความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ค่าดัชนีความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับหรือเข้าใกล้ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้ ตามหลักในการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาด้วยวิธีการเชิงประจักษ์ (Empirical Method) ของ นางลักษณ วิรัชชัย (2551) โดยใช้หลักในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ ได้แก่ การนิยามตัวบ่งชี้ การรวมตัวแปรให้เป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมด้วยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (Content Validity Index: CVI) และการกำหนดน้ำหนักให้กับตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมเป็น ตัวบ่งชี้ ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ในรูป ของโมเดลการวัดความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มุ่งศึกษา

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือก แนวคิดของ Hender (2003) เป็นกรอบในการศึกษา รวมถึงแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่ม

ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก 23 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

2.1 องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร ด้านการสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน และด้านการสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม

2.2 องค์ประกอบหลักด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ด้านการกำหนดบทบาทและหน้าที่ด้านบุคลิกภาพ ด้านประสบการณ์ในการทำงานด้านวิธีการคิดสรุปขยาย และด้านสมรรถนะในการทำงาน

2.3 องค์ประกอบหลักด้านการสร้างทีมนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านการสร้างค่านิยมในทีม ด้านการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา ด้านการรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม ด้านการรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน และด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

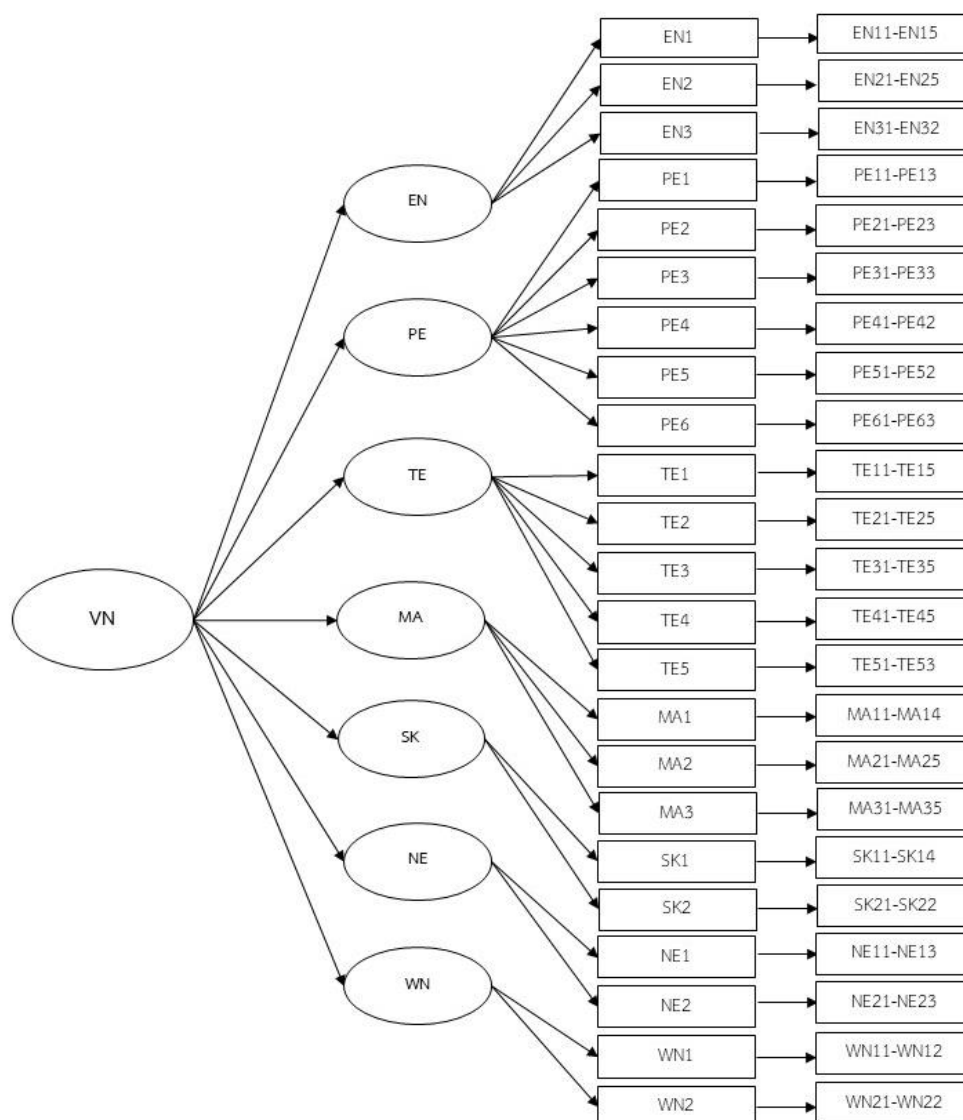
2.4 องค์ประกอบหลักด้านการจัดการทีมนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการทีม ด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และด้านการประเมินผลการทำงาน

2.5 องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านการสร้างทักษะที่จำเป็น และด้านการถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ

2.6 องค์ประกอบหลักด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร และด้านการสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร

2.7 องค์ประกอบหลักด้านการให้รางวัลผลตอบแทน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านการยอมรับและให้คุณค่า และด้านการให้รางวัลที่เหมาะสมและท้าทาย

จากกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำเสนอกรอบแนวคิดตามภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่สร้างขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.4 คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 ความหมายของนวัตกรรม
 - 3.2 ความสำคัญของนวัตกรรม
 - 3.3 ประเภทของนวัตกรรม
 - 3.4 กระบวนการทางนวัตกรรม
4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
 - 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
 - 4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
 - 4.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
 - 4.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้
 - 5.1 ความหมายของตัวบ่งชี้
 - 5.2 ลักษณะของตัวบ่งชี้
 - 5.3 ประเภทของตัวบ่งชี้
 - 5.4 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้
 - 5.5 เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้
 - 5.6 กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

6. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาคู่มือ

- 6.1 ความหมายของคู่มือ
- 6.2 ประเภทของคู่มือ
- 6.3 องค์ประกอบของคู่มือ
- 6.4 ลักษณะของคู่มือที่ดี
- 6.5 ประโยชน์ของคู่มือ
- 6.6 ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาคู่มือ

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 7.1 งานวิจัยในประเทศ
- 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 เมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2562 เนื่องจากต้องพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ มีความใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายได้ ความรู้เท่าทันโลก และมีทักษะในการประกอบอาชีพตามความถนัดของผู้เรียนแต่ละคน และให้รัฐ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม มีส่วนร่วมกันพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพ และลดความเหลื่อมล้ำในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างแท้จริง ดังนั้นจึงได้ กำหนดให้มีพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งเป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาขึ้น เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษาอันเป็นการนำร่องในการกระจายอำนาจและให้อิสระ แก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและ ประสิทธิภาพ และลดความเหลื่อมล้ำ มีการขยายผลการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน และวิธีปฏิบัติที่ดีไปใช้กับสถานศึกษาอื่น โดยมีจังหวัดพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดสตูล จังหวัดระยอง จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกาญจนบุรี และจังหวัด ชายแดนใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส) พระราชบัญญัติฉบับนี้มีสาระสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2562, น. 102 – 120)

1. ระยะเวลาใช้บังคับเจ็ดปี

ในมาตรา 2 ระบุใจความสำคัญว่าพระราชบัญญัติฉบับนี้ ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป เป็นเวลาเจ็ดปี เนื่องจากพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

พ.ศ. 2562 มีขึ้นเพื่อให้เกิดพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสำหรับทดลองการบริหารจัดการศึกษา จึงต้องกำหนดระยะเวลาการทดลองให้ชัดเจน โดยสามารถขยายระยะเวลาออกไปได้อีกหนึ่งครั้ง แต่ไม่เกินเจ็ดปี โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

2. นิยามศัพท์

ในมาตรา 3 ได้ให้นิยามศัพท์สำคัญไว้ ดังนี้

“นวัตกรรมการศึกษา” หมายความว่า แนวคิด วิธีการ กระบวนการ สื่อการเรียน การสอน หรือการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ ซึ่งได้มีการทดลองและพัฒนาจนเป็นที่น่าเชื่อถือว่าสามารถส่งเสริมการเรียนรู้และการจัดการศึกษา และให้ความหมายรวมถึงการนำสิ่งดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาด้วย

“พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” หมายความว่า พื้นที่ที่คณะรัฐมนตรีประกาศกำหนดให้เป็นพื้นที่ปฏิบัติการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษา

“ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา” หมายความว่า พัฒนาการของผู้เรียน ทั้งในด้านความรู้ สมรรถนะ ทักษะ และเจตคติ

“สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือของเอกชน ที่อยู่ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษานุมัติให้เป็นสถานศึกษานำร่อง

3. การจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

3.1 พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ ดังนี้ (มาตรา 5)

1) คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน รวมทั้งเพื่อดำเนินการให้มีการขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาอื่น

2) ลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา

3) กระจายอำนาจและให้อิสระแก่งานหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) สร้างและพัฒนากลไกในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

3.2 การกำหนดพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ในมาตรา 6 ได้ระบุคณะรัฐมนตรีโดยคำแนะนำของคณะกรรมการนโยบายเป็นผู้มีอำนาจกำหนดให้จังหวัดใดเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้ โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา โดยคณะกรรมการนโยบายจะต้องพิจารณาความเหมาะสมของจังหวัด ความพร้อม การมีส่วนร่วม และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และต้องคำนึงถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมาของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่มีการจัดตั้งอยู่ก่อนแล้วด้วย

3.2 การขอเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ในมาตรา 7 และมาตรา 8 ระบุเกี่ยวกับการขอเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาไว้ว่าจังหวัดใดประสงค์จะเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ให้คณะผู้เสนอโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายเพื่อดำเนินการขอจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งคณะผู้เสนอจะต้องแสดงให้เห็นถึงความมีส่วนร่วมและความพร้อมของจังหวัดในการเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พร้อมทั้งดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด

4. คณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ในมาตรา 10 และมาตรา 15 ระบุเกี่ยวกับการกำหนดให้มีคณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรีซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นรองประธานกรรมการ กรรมการโดยตำแหน่งเจ็ดคน ได้แก่ ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ปลัดกระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ และประธานที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจำนวนไม่เกินแปดคน และให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกรรมการและเลขานุการ (มาตรา 10) มีหน้าที่กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศในการดำเนินการส่งเสริมให้มีพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้คำแนะนำในการกำหนดและยุบเลิกพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา กำกับดูแลการดำเนินการของคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์ และกฎหมายลำดับรองต่าง ๆ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

5. การบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ในมาตรา 19 และมาตรา 20 ระบุเกี่ยวกับการกำหนดให้มีคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวนไม่เกินยี่สิบเอ็ดคน ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด

เป็นประธานกรรมการ ส่วนกรรมการอื่นๆ อย่างน้อยต้องประกอบด้วยกรรมการโดยตำแหน่งจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ ผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตและพัฒนาครู ผู้แทนองค์กรเอกชนและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ศึกษาธิการจังหวัดเป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา นำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานไปปรับใช้กับการจัดการศึกษาในสถานศึกษานำร่องให้เหมาะสมกับพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษานำร่องอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการออกแบบการทดสอบผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และจัดให้มีการประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษานำร่อง

นอกจากนี้ในมาตรา 25 ยังระบุเกี่ยวกับการปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ในสถานศึกษานำร่องนั้น ต้องครอบคลุมสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ โดยต้องจัดสาระการเรียนรู้รายวิชาให้หลากหลาย และสอดคล้องกับความสามารถ ความถนัดหรือความสนใจของผู้เรียน และสภาพภูมิสังคม

6. สถานศึกษานำร่อง

ในมาตรา 27 ระบุเกี่ยวกับการเป็นสถานศึกษานำร่อง ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือของเอกชน ที่อยู่ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งประสงค์จะเป็นสถานศึกษานำร่องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน แล้วแต่กรณีและเมื่อได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานดังกล่าวแล้ว ให้ขออนุมัติต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อเป็นสถานศึกษานำร่อง

7. การประเมินผล

ในมาตรา 40 – 42 ระบุเกี่ยวกับการกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงาน และการบริหารจัดการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทุกสามปี โดยมีคณะผู้ประเมินอิสระ ซึ่งคณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแต่งตั้งให้เป็นผู้ทำการประเมินแล้วรายงานผลการประเมินพร้อมข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อพิจารณา หากปรากฏผลการประเมินว่าพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาใดไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ให้คณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

เพื่อยุบเลิกพื้นที่นวัตกรรมการศึกษานั้นตามเงื่อนไขและเงื่อนไขเวลาที่กำหนด ในการนี้ให้กำหนดมาตรฐานการคุ้มครองสิทธิของนักเรียนและครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อไม่ให้ได้รับผลกระทบจากการยุบเลิกด้วย ในกรณีที่เกิดการประเมินปรากฏว่าการดำเนินงานและการบริหารจัดการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของการเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ให้คณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาดำเนินการเพื่อให้มีการขยายผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวไปใช้กับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอื่นต่อไป

8. การบริหารจัดการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

จากพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ.2562 ให้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2562 ส่งเสริมการกระจายอำนาจ เน้นกลไกการจัดการศึกษาร่วมกันของทุกภาคส่วน เพิ่มความอิสระคล่องตัวในการบริหารและจัดการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งถือเป็นโอกาสทองของจังหวัดในการจัดการศึกษา ตอบโจทย์ผู้เรียน สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในพื้นที่ จำนวน 9 ประเด็น ดังนี้ (สำนักบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, 2563, น. 5 – 9)

8.1 สามารถเลือกใช้นวัตกรรมได้อย่างอิสระเพื่อเพิ่มคุณภาพผู้เรียน

พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสามารถคิดค้นพัฒนาและเลือกใช้นวัตกรรมการเรียนการสอน นวัตกรรมการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม ทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับพื้นที่ได้อย่างอิสระ ภายใต้การกำกับทิศทางของคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา รวมทั้งสามารถจัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับนวัตกรรมเชิงนโยบาย ที่อาจมีบางเรื่องที่ไม่สามารถจัดการเบ็ดเสร็จในพื้นที่ได้ จำเป็นต้องส่งให้หน่วยงานระดับนโยบายดำเนินการ สามารถเสนอผ่านคณะกรรมการนโยบายได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

8.2 มีโครงสร้างการทำงานเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมเชิงพื้นที่

ตามพระราชบัญญัตินี้ ได้กำหนดโครงสร้างการทำงานไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบาย พื้นที่ และปฏิบัติการ ดังนี้ 1) ระดับนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายให้เป็นประธาน [มาตรา 10] มีหน้าที่และอำนาจในการส่งเสริมให้มีพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา วางนโยบาย กำกับดูแล วางหลักเกณฑ์การประเมินผล และมาตรฐานข้อมูล เป็นต้น [มาตรา 15] มีสำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เป็นหน่วยงานภายใน สพฐ. เป็นฝ่ายวิชาการและธุรการของคณะกรรมการนโยบาย [มาตรา 18] 2) ระดับพื้นที่ ได้แก่ คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธาน [มาตรา 19] มีหน้าที่และอำนาจ

ในการวางนโยบายขับเคลื่อนระดับจังหวัด ปรับใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างการมีส่วนร่วม ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกแบบการทดสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เป็นต้น [มาตรา 20] มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นฝ่ายธุรการของคณะกรรมการขับเคลื่อน [มาตรา 24] และ 3) ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ สถานศึกษานำร่องเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด สพฐ. (ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นต้นสังกัด และสถานศึกษาในสังกัดเอกชน (ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาและกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชนในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด) [มาตรา 27] สถานศึกษานำร่องเหล่านี้จะมีอิสระและความคล่องตัวทั้งด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562

8.3 ปรับใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้โดยไม่ได้ตัวชี้วัด

จากพระราชบัญญัตินี้ กำหนดให้คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษานำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ไปปรับใช้กับการจัดการศึกษาในสถานศึกษานำร่องให้เหมาะสมกับพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้ [มาตรา 20(4)] หลักสูตรที่ปรับใช้จะต้องครอบคลุมสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยจะต้องจัดสาระการเรียนรู้รายวิชาให้หลากหลายและสอดคล้องกับความสามารถ ความถนัด หรือความสนใจของผู้เรียน และสภาพภูมิสังคม [มาตรา 25] หมายความว่า สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการออกแบบตัวชี้วัดในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้ได้เอง

8.4 มีอิสระในการเลือกซื้อสื่อ หนังสือ ตำรา ตามกรอบหลักสูตรของพื้นที่

สถานศึกษานำร่องตามพระราชบัญญัติฉบับนี้อาจใช้เงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรเพื่อจัดซื้อจัดหาสื่อตำราใน 2 กรณี คือ 1) จัดทำ คัดเลือก จัดหาหรือใช้ตำราสื่อการเรียนการสอน หรือข้อมูลในระบบสารสนเทศสำหรับสถานศึกษานั้นโดยอิสระ ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับหลักสูตรที่ได้ปรับจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ยังคงสมรรถนะ คุณลักษณะ และมาตรฐานการเรียนรู้ 2) ร่วมกันจัดซื้อตำรา สื่อการเรียนการสอน หรือฐานข้อมูลในระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ร่วมกันในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา [มาตรา 35]

8.5 ออกแบบการทดสอบเฉพาะพื้นที่ได้ อาจไม่ใช้ O-NET/NT

พระราชบัญญัตินี้ระบุให้คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีหน้าที่จัดให้มีการออกแบบการทดสอบผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาโดยต้องสอดคล้องกับหลักสูตรที่ได้รับการปรับใช้สำหรับพื้นที่ [มาตรา 20 (6)] นั่นคือแต่ละพื้นที่มีทางเลือกว่าจะสร้างระบบการทดสอบของพื้นที่ขึ้นมาเองได้ทดแทนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET) ตามที่พระราชบัญญัตินี้เปิดโอกาสให้หรือจะยังคงร่วมสอบ O-NET/NT เช่นเดียวกับสถานศึกษาอื่น นอกจากนั้นคณะกรรมการขับเคลื่อนอาจดำเนินการทดสอบทางการศึกษาโดยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถาบันอุดมศึกษา หรือสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ก็ได้ [มาตรา 36] ทั้งนี้ พื้นที่จะต้องออกแบบการทดสอบเพื่อให้ครอบคลุมพัฒนาการทุกมิติและรอบด้านในการวัดประเมินผลทั้งความรู้ (knowledge) เจตคติ (attitude) สมรรถนะ (competency) และทักษะ (skills) [มาตรา 3วรรคสาม]

8.6 ลด ละ เลิกโครงการที่เพิ่มภาระงานครู และส่งผลเสียต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

พระราชบัญญัตินี้ระบุทางออกของปัญหาภาระงานอันเกิดจากโครงการที่เพิ่มภาระให้แก่ครู ดึงครูออกจากผู้เรียนและส่งผลเสียต่อการเรียนการสอน โดยให้คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นผู้ช่วยแก้ไขปัญหาให้สถานศึกษานำร่องใน 2 กรณี คือ 1) กรณีที่หน่วยงานใดประสงค์จะดำเนินโครงการ กิจกรรม หรือภารกิจใดซึ่งให้สถานศึกษานำร่องเป็นผู้ดำเนินการหรือร่วมดำเนินการ ให้หน่วยงานนั้นขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการขับเคลื่อนก่อนดำเนินการ [มาตรา 33] และ 2) กรณีที่สถานศึกษานำร่องต้องดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในโครงการ กิจกรรม หรือภารกิจใดที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา หรือส่งผลกระทบต่อผลการเรียนการสอน อยู่ในวันก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษานำร่องแจ้งต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อขอยกเว้นไม่ดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในโครงการ กิจกรรม หรือภารกิจนั้น ทั้งนี้ หากคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาพิจารณาแล้วเห็นควรให้ยกเว้น ก็ให้มีหนังสือแจ้งไปยังหน่วยงานเจ้าของโครงการกิจกรรมหรือภารกิจนั้น [มาตรา 48]

8.7 สถานศึกษาได้งบประมาณเป็นวงเงินรวม (Block Grant)

พระราชบัญญัตินี้มีการจัดสรรงบประมาณเฉพาะในส่วนของเงินอุดหนุนรายการค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้แก่สถานศึกษานำร่องเพื่อพัฒนานวัตกรรมการศึกษา พระราชบัญญัตินี้ให้จัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปให้ สพฐ. เพื่อจัดสรรให้แก่สถานศึกษานำร่องแต่ละแห่งโดยตรง ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามจำเป็นและความต้องการของสถานศึกษานำร่อง ทั้งนี้ ให้คำนวณตามหลักเกณฑ์และวิธีที่คณะกรรมการ นโยบาย กำหนดโดยความเห็นชอบของสำนักงบประมาณ [มาตรา 28]

8.8 สร้างหลักเกณฑ์ในการประกันคุณภาพแนวใหม่ อาจไม่อิงการประเมินของ สมศ.

พระราชบัญญัตินี้ให้สถานศึกษานำร่องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และมีการประเมินเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด ให้สถานศึกษานำร่องรายงานผลการประเมินและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนและให้คณะกรรมการขับเคลื่อน ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และแนะนำสถานศึกษาเพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง [มาตรา 37] สถานศึกษานำร่องที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการนโยบายประกาศกำหนด ให้ถือว่าเป็นการผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติแล้ว [มาตรา 38]

8.9 มีช่องทางผลักดันการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับพื้นที่

พระราชบัญญัตินี้ให้คณะกรรมการนโยบายเสนอแนะต่อ ก.ค.ศ. เพื่อให้มีการออกกฎ ก.ค.ศ. หรือหลักเกณฑ์ วิธีการ หรือเงื่อนไข สำหรับการบริหารบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนเงินเดือน และการประเมินวิทยฐานะให้เกิดความเหมาะสมกับการบริหารงานของสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา [มาตรา 31] ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คณะกรรมการนโยบาย อาจเสนอแนะต่อ ก.ค.ศ. ให้ตั้ง อ.ก.ค.ศ. ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาสำหรับพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาโดยเฉพาะได้ [มาตรา 32]

9. ข้อมูลสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ในปีการศึกษา 2563 มีสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา รวม 467 แห่ง
ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 ข้อมูลสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ประเภท	จำนวนสถานศึกษา (แห่ง)
จำแนกรายสังกัด	
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	384
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	43
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)	40
รวม	467
จำแนกรายจังหวัด	
ศรีสะเกษ	115
เชียงใหม่	104
ระยอง	69
กาญจนบุรี	58
สตูล	16
ปัตตานี	32
ยะลา	30
นราธิวาส	43
รวม	467

ที่มา : <https://www.edusandbox.com/>

จากแนวคิดเบื้องต้นของการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ให้เป็นพื้นที่ทดลองการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ ผลิต/พัฒนานวัตกรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และผสมผสานเครือข่ายเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บุคคลสำคัญที่จะขับเคลื่อนการทำงาน นำพาให้สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ก็คือผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่จะต้องทำงานภายใต้บริบทในเชิงพื้นที่โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง พบว่านักวิชาการหลายท่านได้เสนอความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ระบุว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

ณัฐธยาน์ โพธิ์ชาธาร (2553) เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสถานศึกษา มีหน้าที่บริหารสถานศึกษาให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกสถาบัน และทุกองค์การที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

จิรวรรณ พึ่งสุข (2553) เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่การปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

จรัล เลิศจามิกร (2554) เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางในการทำงาน วางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินความสำเร็จของงานในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ราชกิจจานุเบกษา (2556) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน มีหน้าที่บริหารสถานศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีประเด็นการให้ความสำคัญที่แตกต่างกัน ทั้งจากปัจจัยตัวบุคคลและปัจจัยแวดล้อมภายนอก ดังนี้

พิชญภา ชันทอง (2554) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เพราะเป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่และทำหน้าที่บริหารทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องเข้าใจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน มีความสามารถในการกำหนดนโยบาย รวมทั้งวางแผนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน บังเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องรู้จักศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักของสถานศึกษา

ชัยยนต์ เพาพาน (2559) เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา นักวิชาการหลายท่าน มีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่งดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

ดังนั้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการปฏิบัติการกิจเพื่อนำพาให้สถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย โดยต้องกำหนดเป้าหมาย แผนงาน วิธีการ ตลอดจนวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ใช้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรอย่างประหยัด และมีคุณภาพโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าที่สุด ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการได้มีผู้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

จรัล เลิศจามิกร (2554) เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทเป็นผู้นำการพัฒนาสถานศึกษาในทุก ๆ ด้านวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา อำนวยความสะดวกให้กับครูในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมบริเวณสถานศึกษา

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2555) เสนอว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทอย่างน้อย 3 ประการที่จะสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จได้ คือ

1. มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชา รู้เหตุ รู้ผล ที่ไปที่มาของเรื่อง ที่ทำอย่างรอบด้านและสามารถคาดคะเนเพื่อหาแนวทางแก้ไข ได้ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติ
2. มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้เหมาะสม ซึ่งเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่ผู้อื่นไม่มี
3. มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารได้ดี มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อให้ได้ผลงานที่ตอบสนองความต้องการที่ถูกต้อง

ราชกิจจานุเบกษา (2556, น. 69 – 70) ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ในข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 หมวดที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน จำนวน 12 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของผู้เรียน บุคลากร และชุมชน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้มีคุณภาพสูง สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง
5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
7. ดำเนินการและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการในหน่วยงานของตนได้
12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

เดลิคเมียโด (Derick Meado, 2016; อ้างถึงใน ชัยยนต์ เพาพาน, 2561) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน ได้เขียนบทความเรื่อง The Role of the Principal in Schools ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as school leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an effective leader) โครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียนการพัฒนาการประเมินผลครูผู้สอน และนโยบายการพัฒนาโรงเรียน เป็นต้น
2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียนที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคน
3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพครูอย่างเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู
4. บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing, and Evaluating Programs) เป็นหนึ่งบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่ เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันและต้องมีการประเมินทุกปีถือเป็นสิ่งจำเป็น
5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (governing) โรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้งานของผู้บริหารง่ายขึ้น ให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองได้รู้นโยบายและขั้นตอนการทำงานประสบผลสำเร็จได้
6. บทบาทในการกำหนดตารางปฏิบัติงาน (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางปฏิบัติงาน ต้องทำทุก ๆ ปี ซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นมาเอง ได้แก่ ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด ฯลฯ
7. บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ด้วยกระบวนการสัมภาษณ์หรืออบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง
8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกในชุมชนสามารถเป็นประโยชน์กับคุณในความหลากหลายของพื้นที่ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและธุรกิจชุมชน สามารถช่วยให้โรงเรียนอย่างมาก รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริจาคเวลาส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำหลายคนโดยธรรมชาติมีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นโดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่นมาช่วยทำงานให้สำเร็จ

กรอสแมน (Grossman, 2011; อ้างถึงใน ชัยยนต์ เพาพาน, 2561) ได้สร้างชุดมาตรฐานการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโดยกลุ่มองค์กรที่เป็นผู้นำการศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติ และสภาหัวหน้าเจ้าหน้าที่โรงเรียนของรัฐ ได้พัฒนาชุดมาตรฐานการพัฒนาผู้บริหารซึ่งได้นำมาใช้ในการพัฒนาในปี 2008 มีแนวทางที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบตามบทบาท ดังนี้

1. บทบาทในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
2. บทบาทในการออกแบบหลักสูตร การใช้หลักสูตร การวัดและการประเมินผล
3. หลักความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
4. บทบาทในการบริหารสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
5. วิธีสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ในระดับสูงขึ้น

ดังนั้น สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีหลายประการ โดยมีเป้าหมายในการนำพาองค์กรหรือสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันย่อมต้องมีบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคตได้

4. คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

เบิร์ค (Burke, Ro; อ้างถึงใน สมชาย เทพแสง, 2547) เสนอว่า ผู้นำการศึกษาในยุคเทคโนโลยี หรือ E-Leadership ควรมีลักษณะ 10E ดังนี้

1. Envision ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะมีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการที่กว้างไกล เน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการรวมทั้งการเรียนการสอน เพื่อให้บุคลากรมีทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างเชี่ยวชาญ และที่สำคัญเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนและรู้จักใช้เครื่องมือในการค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2. Enable ผู้นำการศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารและการจัดการ โดยบูรณาการเทคโนโลยีในหลักสูตรโรงเรียน ระบบการบริหาร การปฏิบัติงานในโรงเรียน สามารถให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้ ผู้นำยุคใหม่ต้องใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการ

คุณภาพ สามารถเป็นพี่เลี้ยง (Mentors) หรือโค้ช (Coach) ได้ มีการชี้แนะหรือนำทางสว่างให้กับ ครู คณาจารย์หรือผู้เรียน ในบางครั้งก็แนะนำผู้ปกครองและชุมชนได้

3. Empowerment ผู้นำทางการศึกษาต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนอย่างดี รวมทั้งสามารถกระจายอำนาจให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม

4. Energize ผู้นำทางการศึกษาต้องหมั่นจุดไฟในตนเองอยู่ตลอดเวลา อย่าให้หมด เพราะไฟในวิญญาณจะคอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้น ขวนขวายตลอดเวลา ผู้นำที่มีไฟจะช่วยให้ทำงานอย่างมีความสุข และสนุกต่อการทำงาน

5. Engage ผู้นำการศึกษาต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกันควรตั้งความหวังไว้สูงแล้วค่อยๆ นำองค์ความรู้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยไม่ยกเลิกกลางคัน

6. Enhance ผู้นำการศึกษา ต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องโดยมีมาตรฐานเปรียบเทียบ (Bench marking) ไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นระดับห้องเรียนหรือระดับโรงเรียน โดยทุกฝ่ายร่วมมือกันกำหนดมาตรฐานร่วมกัน

7. Encourage ผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้แรงจูงใจต่อบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นมิตร จะสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จ โดยขจัดความกลัวให้หมดสิ้น

8. Emotion ผู้นำต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ มีความสามารถหยั่งรู้จิตใจของบุคลากรและอ่านใจคนอื่นได้ รวมทั้งเน้นการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ทั้งตนเองและบุคลากรที่ร่วมงาน สร้างทัศนคติทางบวก มีอารมณ์ขัน สุขุม รอบคอบ

9. Embody ผู้นำการศึกษา จะต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม เน้นที่เป้าหมายหรือผลงานที่สัมผัสได้

10. Engle ผู้นำการศึกษาเปรียบประดุจนกอินทรี ที่สามารถมองไกลและเน้นในภาพรวมมากกว่าการมองรายละเอียด ผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย ต้องรัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วม มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, น.4; อ้างถึงใน จรุงนิจ แก้วเอียน, 2556, น.20) ได้สรุปได้เป็นบทบาทหลักของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

1. เป็นผู้จัดการของโรงเรียน
 2. เป็นผู้นำทางการสอน
 3. เป็นผู้มีวินัยที่ผู้ได้บังคับบัญชาและนักเรียนจะถือเอาเป็นแบบอย่างได้
- เป็นผู้อำนวยความสะดวกทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในโรงเรียน
4. เป็นผู้อำนวยประโยชน์ให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในโรงเรียน
 5. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 6. เป็นคนกลางไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งต่าง ๆ

ชัยยนต์ เพาพาน (2559) ได้สังเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จากการสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ของ Maxine (2015) Gerald Aungus (2012) และ George Couros (2010) ได้เขียนบทความเรื่อง Top 10 Characteristics of Successful 21st Century School Leaders :21st Century Administrators: New Roles, New Responsibilities และ The 21st Century Principal ตามลำดับ ซึ่งสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. นักสร้างสรรค์ (Creative) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานมากขึ้น เพื่อประโยชน์ของนักเรียนและต้องหาวิธีจัดการอย่างต่อเนื่องเหมือน "ทฤษฎีน้ำไหล (flow theory)"
2. นักการสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นที่กลุ่มผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
3. นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ผู้บริหารต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากรแสดงออกเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อโรงเรียนและนักเรียนในระยะยาว และจะได้รับประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไร ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่าง ๆ มาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด
4. สร้างชุมชน (Builds Community) ผู้บริหารต้องมีการประสานเชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสม เช่นวิธีการที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมต่อกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้มากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่จะพัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย

5. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย

6. การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection) ผู้บริหารต้องแสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม และต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น

7. สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารต้องสร้างหลักการเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องให้เวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองรับรู้และคุณค่าของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเอง สวัสดิการและระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ

8. ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารต้องมีลักษณะความมั่นใจ (confidence) เข้าถึงได้ง่าย (approachable) มีความโดดเด่นในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมีความกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้มักจะอยู่ในความสงบเสมอ และมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในชุมชนโรงเรียน

9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเทอย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้ครูและนักเรียนมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานและไม่ยอมแพ้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้บริหารต้องเรียนรู้อยู่เสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่น่าตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารและสังคมโรงเรียนผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Be a Lifelong Learner)

11. ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 และต้องพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นสถานประกอบการ (entrepreneurial organization) ได้ด้วย

12. นักริเริ่มงาน (intuitive) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (instincts) ของตนเอง ความสามารถในการเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ผู้บริหารสามารถการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันซึ่งเป็นการเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

14. การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในโรงเรียน ซึ่งงานบริหารไม่ใช่เป็นรูปปั้น แต่เป็นงานที่เอื้อต่อทุกคนในโรงเรียน นั่นคือ ต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

15. ตัวแบบที่ดี (good Model) ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกัน มีการสื่อสารที่ดี คิดวิเคราะห์เป็น รวมทั้งใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์นวัตกรรม และจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้

ศศิธรดา แพงไทย (2559) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคปัจจุบันว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำยอดเยี่ยม ปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย พัฒนาทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาระบบทศน์ใหม่ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ ๆ ส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ สื่ออุปกรณ์อย่างเพียงพอ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ปรับเปลี่ยนวิธีสอนของครู ให้เทคนิคใหม่ ๆ พัฒนาลัทธิสูตร ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีและการบูรณาการทักษะทางสังคม ทักษะชีวิต รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง ชุมรมศิษย์เก่าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการ ที่จะส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ดังนั้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทางวิชาการ ความสามารถในการสื่อสาร สามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ช่วยในการวางแผน เป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นนักสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวก เป็นตัวแบบที่ดี และสามารถสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของนวัตกรรม

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” ไว้หลายท่าน ดังนี้

สกอลลิงก์ (Schilling, 2008) นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่

อรอนงค์ ไรจน์วัฒนบุญ (2553) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม คือ แนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ใหม่ต่อดัชนีปัจเจกบุคคลหรือหน่วยงานที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ อีกทั้งรวมถึงการทำกิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัย การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวนำมาสร้างเป็นโอกาสและถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) ให้ความหมายว่า นวัตกรรมเป็น สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่หรือกระบวนการใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง การกระทำ หรือสิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิมซึ่งอาจจะเป็น ความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น

ขวัญชนก โตนาค (2556) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า ความใหม่ สิ่งใหม่ ๆ หรือการพัฒนาของเก่าให้ใหม่ขึ้น ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของสิ่งประดิษฐ์ใหม่ แนวความคิดใหม่ วิธีการใหม่ กระบวนการใหม่ เป็นต้น ภายใต้ความรู้ ประสบการณ์ทักษะ ความชำนาญของบุคคล หรือองค์กรที่นอกเหนือจากงานที่ทำอยู่ประจำ

เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการที่นำมาปรับใช้ประโยชน์ในบริหารจัดการเพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น หรือได้สิ่งใหม่ ๆ

จุฑาทิพย์ ชนะเคน (2559) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งอาจเป็นความคิดใหม่ วิธีการหรือกระบวนการใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากสิ่งใหม่หรือปรับปรุง จากของเดิมที่มีอยู่แล้วภายใต้ความรู้ ประสบการณ์ทักษะความชำนาญของบุคคลหรือองค์กร เพื่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ วิธีการใหม่ กระบวนการใหม่

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) (2562) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดคุณค่า

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ กระบวนการใหม่ ที่เกิดขึ้นจากการคิดค้นขึ้นมาใหม่ หรือปรับปรุงจากของเดิมที่มีอยู่จากความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคม

2. ความสำคัญของนวัตกรรม

มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของนวัตกรรมไว้หลายท่าน ดังนี้

แบม (Bam, 2008) เสนอความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อการเป็นผู้บริหารและความสำคัญของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนานวัตกรรม โดยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีความรู้และสามารถที่จะเข้าถึงความรู้ โดยสามารถจัดการกับความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรม

แพรวา พานทอง (2554) เสนอว่านวัตกรรม เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันทั้งภาครัฐบาลและเอกชนโดยอาศัยความสามารถด้านการบริหารจัดการ ด้านนวัตกรรมของผู้บริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ ผนวกกับความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต หรือรูปแบบบริการต่าง ๆ

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร การปรับเปลี่ยนคุณลักษณะขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าในบริบทของโลกปัจจุบัน ซึ่งความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

3. ประเภทของนวัตกรรม

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของนวัตกรรมว่า การจำแนกประเภทของนวัตกรรม แบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ การจำแนกที่พบบ่อยและมีการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการวิจัยและการจัดการนวัตกรรมค่อนข้างมากประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ 1) การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม (The Target of Innovation) แบ่งเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) 2) การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง (The Degree of Change) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) และนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และ 3) การจำแนกตามขอบเขตผลกระทบ (The Area of Impact) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Smith, 2006; Bessant & Tidd, 2007 และ Schilling, 2008) สามารถสรุปและอธิบายรายละเอียดของการจำแนกประเภทของนวัตกรรมในแต่ละลักษณะ ได้ดังนี้

1. การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม

1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไว้ว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ก็ดี รวมไปถึง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ถือเป็นผลิตผล(Outputs) ขององค์การ โดยอาจอยู่ในรูปของตัวสินค้า (Goods) หรือการบริการ (Services) ก็ได้ และตัวแปรหลักที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์มี 2 ตัวแปร ดังนี้

1) โอกาสทางด้านเทคโนโลยี หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการที่ทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นได้

2) ความต้องการของตลาด หมายถึง ความต้องการของผู้ใช้ ที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น และพร้อมที่จะซื้อหรือใช้ และส่งผลทำให้เจ้าของนวัตกรรมได้รับประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจหรือสังคม เช่น บริษัท แอปเปิล มีการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ด้านการออกแบบและการสื่อสารที่เรียกว่า Pod จนทำให้สามารถเป็นที่ต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ภายใต้รูปแบบและวิธีการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน ซึ่งส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จและได้รับผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจอย่างมากมาย เป็นต้น

1.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ให้ความหมายของนวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบกระบวนการผลิตใหม่ เป็นต้น จากความหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่านวัตกรรมกระบวนการเป็นการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เครื่องมือ กรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการองค์การ ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ให้ไปถึงมือผู้บริโภคหรือผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด แม้ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะถูกมองเห็นได้ชัดเจนมากกว่าแต่นวัตกรรมกระบวนการก็มีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน ในการที่จะทำให้องค์การหรือธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ โดยนวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของ การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในระบบ กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลิตผล (Outputs)

2. การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง

2.1 นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีระดับความใหม่ ในลักษณะที่มีความแตกต่างไปจากกรรมวิธี และแนวคิดเดิมไปอย่างสิ้นเชิง หรือเป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน ดังนั้น นวัตกรรมที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลัน จึงมีนัยสำคัญมากกว่าการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิม แต่เป็นการออกแบบและใช้แนวคิดใหม่ทั้งหมดในการพัฒนานวัตกรรม

2.2 นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) นวัตกรรมประเภทนี้เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจำนวนมากและมีความถี่ในการเกิดบ่อยมากกว่า นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน โดยมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป มีการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กละน้อย จากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม

3. การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ

3.1 นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีพื้นฐานหรือขอบเขตของการพัฒนามาจากเทคโนโลยี โดยในปัจจุบันการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีบทบาทและความสำคัญต่อหลายๆ อุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยี ช่วยทำให้การพัฒนานวัตกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งเป็นนวัตกรรมที่มีแรงผลักดันที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชากร นวัตกรรมทางเทคโนโลยี จึงเป็นได้ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลัน และ นวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ถ้าการพัฒนานวัตกรรมนั้นอยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมทางเทคโนโลยียังจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบและระดับของการแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อีกด้วย

3.2 นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) นวัตกรรมทางการบริหารเป็นเรื่องของการคิดค้น และเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการองค์การใหม่ที่จะส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิตการออกแบบผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น การบริหารองค์การในลักษณะโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ การใช้แนวคิด Balanced Score Card ในการวางแผนและประเมินผลงานขององค์การ การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การ การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจในลักษณะที่เป็น Open Business Models เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ก็จัดได้ว่าเป็นลักษณะของนวัตกรรมทางการบริหาร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การหรือธุรกิจให้มีประสิทธิภาพหรือประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า นวัตกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบาย โครงสร้างองค์การ ระบบ รูปแบบ และกระบวนการจัดการในองค์การ ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ

คอนเวย์ (Conway, 1997) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. Radicall innovation เป็นการพัฒนาทั้งองค์ประกอบและระบบการทำงานใหม่ทั้งหมด กล่าวคือ ใช้องค์ประกอบใหม่ในระบบการทำงานที่ออกแบบขึ้นใหม่ซึ่งแตกต่างจากเดิมอย่างชัดเจน ซึ่งผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่นั้นจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลตอบแทนที่สูงมาก

2. Incremental innovation เป็นการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพดีขึ้นหรือปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการพัฒนาองค์ประกอบของสิ่งๆ นั้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์ประกอบดังกล่าวเป็นเพียงแค่การปรับปรุงองค์ประกอบเท่านั้น มิได้เป็นการเปลี่ยนองค์ประกอบใหม่ โดยนวัตกรรมที่พบเห็นในปัจจุบันเป็นนวัตกรรมประเภท Incremental Innovation กล่าวคือ เป็นการปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ เป็นลำดับ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานโดยรวม

3. Modular innovation เป็นการนำองค์ประกอบใหม่มาใช้ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยรวมที่ใช้อยู่เดิม ตัวอย่างเช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่เดิมใช้กระแสไฟฟ้าเป็นแหล่งพลังงาน ต่อมาได้เปลี่ยนไปใช้พลังงานอื่นแทนโดยที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานหรือวิธีการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์นั้น

4. Architectural innovation เป็นการปรับปรุงหรือนำระบบการทำงานรูปแบบใหม่เข้ามาใช้โดยอาจเป็นการปรับองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ดีขึ้น หรืออาจคงรูปแบบการทำงานเป็นลักษณะเดิม ทั้งนี้ คุณลักษณะสำคัญของนวัตกรรมแบบนี้คือ การปรับโครงสร้างของระบบที่มีอยู่เดิมเพื่อเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ในรูปแบบใหม่ ในกรณีที่มีการพัฒนาองค์ประกอบให้ดีขึ้นก็จะเป็นการปรับปรุงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ทรอทท์ (Trott, 2008) ได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ขององค์การทั้งทางด้านการพัฒนาขึ้นใหม่และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่ปรับตัวอยู่ตลอดเวลา

2. นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึงการพัฒนากระบวนการในสายการผลิต ทั้งที่เป็นการพัฒนาและปรับปรุงขึ้นเองภายในองค์กรและการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตขององค์กรเอง

3. นวัตกรรมทางการบริการ (Service Innovation) คือการเปลี่ยนแปลงบริการขององค์กรในการนำเสนอสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ประเภทของนวัตกรรมแบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product/Service Innovation) เป็นการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการใหม่ๆ ขึ้นมา ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการใหม่โดยสิ้นเชิงหรือการพัฒนาต่อยอดจากของเดิมที่มีอยู่ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการพัฒนากกระบวนการในการผลิตสินค้าเพื่อลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการใช้เทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยในกระบวนการผลิตขององค์กร

3. นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง พัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ ช่องทางการจำหน่าย การสื่อสาร และการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า รวมถึงการประเมินและคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า

4. นวัตกรรมทางการบริหารจัดการ (Management Innovation) เป็นการนำเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหารจัดการมาใช้เพื่อบริหารจัดการองค์กร รวมถึงปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัย เพื่อส่งเสริมให้กับบุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้

4. กระบวนการทางนวัตกรรม

กระบวนการทางนวัตกรรมนับเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตต่อไปได้ โดยมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทางนวัตกรรม ดังนี้

บาสเดอร์และเจลลาด (Basadur & Gelade, 2006) ได้แบ่งกระบวนการนวัตกรรมออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความคิดซึ่งประกอบด้วยการสร้างจินตนาการให้เห็นความเป็นไปได้ การตั้งคำถาม การตระหนักรู้ปัญหาใหม่ ๆ และสร้างโอกาสใหม่ การมองสถานการณ์จากมุมมองต่าง ๆ และการรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้ประสบการณ์ตรง

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความคิดรวบยอด คือการรวบรวมความคิดใหม่ ๆ รวมถึงการค้นพบความรู้ ความเข้าใจ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎีเพื่อให้คำอธิบาย เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความพอเหมาะสมควรคือการทดสอบความคิดต่าง ๆ มากกว่าการทดลองเพื่อสร้างแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 การนำไปใช้ปฏิบัติ (Implementing) ซึ่งเป็นการลงกระทำในสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้การยอมรับและนำไปใช้ปฏิบัติองค์ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความแข็งแกร่ง

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการทางนวัตกรรม มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหานวัตกรรม เป็นการสำรวจ ค้นหาปัญหา อุปสรรค โอกาสที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่มีอยู่ มองหาจุดที่ต้องการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นการออกแบบกระบวนการหรือสิ่งที่จะใช้ในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นเป้าหมายและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ทั้งนี้การสร้างสรรค่นวัตกรรม ต้องคำนึงถึงความแปลกใหม่ ความมีประโยชน์ และการเพิ่มมูลค่า นอกจากนี้ยังต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ เป็นการนำสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นไปเผยแพร่สู่สาธารณะหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยอาศัยการสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อม และเปิดรับข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ถูกพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้มากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การเรียนรู้นวัตกรรม เป็นขั้นตอนที่จำเป็นที่องค์กรควรทำการศึกษา และเรียนรู้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการทางนวัตกรรม เพื่อก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้พื้นฐานที่ยั่งยืน และสามารถนำไปใช้พัฒนาวิธีการสำหรับจัดการกับกระบวนการทางนวัตกรรมเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ ดังนี้

วีชและเลแกรนด์ (Weiss and Legrand, 2011, น. 36 – 37) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือความสามารถของผู้นำในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไข ปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย

เซนและแอเรน (Sen and Eren, 2012) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง กลยุทธ์ของผู้นำในกระบวนการทำสิ่งใหม่ เช่น ความคิดใหม่ วิธีการใหม่ กระบวนการ ในการผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงรูปแบบการให้บริการหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ใช้ในการแก้ปัญหา ที่สร้างความพึงพอใจและตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า

อรอนงค์ ไรจน์วัฒนบุญ (2553, น.179) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การที่ผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเองในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคมในการขับเคลื่อนให้บุคลากรในองค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

จากความหมายข้างต้นและในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงาน ของตนเองและบุคคลในหน่วยงานด้วยวิธีการใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพต่อสถานศึกษา

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

มีนักวิชาการได้เสนอความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

คาร์เมลีและคนอื่น (Cameli and others, 2010) เสนอว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญในการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน สามารถสะท้อนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ครบถ้วนชัดเจน ทำให้บุคลากรในองค์กรมีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดี ภายในกลุ่ม และทำให้บุคลากรในองค์กรเกิด ความเชื่อใจระหว่างกันในการทำงาน

ลาวเดอร์ (Loader, 2016) เสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำมีความสำคัญ คือ จะสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบในเชิง ของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลผลิต บุคลากรในองค์กรจะได้รับการกระตุ้นให้เกิด ความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน มีความเชื่อใจระหว่างกัน นอกจากนี้ บุคลากรในองค์กร จะได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนในกระบวนการและขั้นตอนและสามารถมองเห็นเป้าหมายในเชิง

สร้างสรรค์ที่เป็นจริงที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้ รวมถึงจะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรมได้

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในองค์การในการช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีของกลุ่มเกิดความไว้วางใจและเชื่อใจระหว่างกันในการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการกำหนดทิศทางขององค์การ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าหรือบริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความคาดหวังเพิ่มขึ้นจากการใช้บริการขององค์กร และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมได้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ย่อมส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ ตามลำดับดังนี้

กุลชลี จงเจริญ (2561, น.11 – 16) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีฐานรากของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal Theory)

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดย House (1971) มีความเชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้ โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้เส้นทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมาย (Goal) ชัดเจนขึ้น และง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงานและนำทางหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนี้ ผู้นำยังช่วยสร้างแรงจูงใจด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ โดย House ได้จัดสภาพแวดล้อมการทำงาน ผลที่เกิดกับทีมงาน และต้นแบบผู้นำที่เหมาะสมออกเป็น 4 ชุด ได้แก่

1.1 ผู้นำแบบสั่งการ (Directive) ผู้นำจะอธิบายเส้นทางที่จะไปสู่จุดหมายอย่างชัดเจนด้วยการให้ทิศทางและคำแนะนำเกี่ยวกับเป้าหมาย งาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยปกติลักษณะงานจะมีความซับซ้อน ไม่มีระบบ ผู้ตามขาดประสบการณ์ และยอมรับการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากภายนอก ผู้นำจะบอกวิธีการทำงานและผลที่คาดว่าจะได้รับแก่ผู้ตาม โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือการเงิน เพราะผู้นำมองว่างานได้ให้ค่าตอบแทนในตัวเองอย่างเป็นธรรมชาติแล้ว

1.2 ผู้นำแบบสนับสนุนส่งเสริม (Supportive) ให้ความสำคัญมากในเรื่องการปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน เช่น ความเป็นมิตรและช่วยเหลือกัน รวมถึงการดูแลสวัสดิการ ต้นแบบนี้เหมาะที่จะใช้กับสภาพแวดล้อมที่ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ตามหรือทีมงานเชื่อว่าพวกเขาสามารถจัดการกับงานนั้นได้ ทีมงานไม่ต้องการการกำกับดูแลที่ใกล้ชิดแต่ต้องการความเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหาด้านอารมณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน

1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ทีมงานของผู้นำแบบนี้คล้ายกับแบบ Supportive คือมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีประสบการณ์ พวกเขาเชื่อว่าตนสามารถควบคุมและจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้ ผู้ตามหรือทีมงานนี้ จะปฏิเสธการควบคุมที่ใกล้ชิด แตกต่างกับแบบ Supportive ตรงสภาพแวดล้อม คืองานจะมีระบบมากกว่า ผู้นำจะปรึกษากับทีมงานในการตัดสินใจ การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายและการรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน

1.4 ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement oriented) เน้นที่การกระตุ้นทีมงานให้ใช้ศักยภาพของแต่ละคน ทีมงานมีความสามารถและความเชื่อมั่น ที่สำคัญคือยอมรับการที่ผู้นำตั้งเป้าหมายที่ทะเยอทะยาน ทีมงานมีความไว้วางใจและเคารพตัวผู้นำ มีแรงจูงใจและเชื่อมั่นมากขึ้นจากความเชื่อของผู้นำที่ว่าทีมงานแต่ละคนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

2. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนผู้นำสมาชิก (Leader-member exchange Theory)

ทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมีพื้นฐานจากความเชื่อใจและไว้วางใจ ฝ่ายที่ได้รับก็จะมีการตอบแทนด้วยความเป็นมิตรและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเป็นการตอบแทน ความเคารพนับถือ สิ่งเหล่านี้ถือว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลที่นำมาซึ่งสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่ง Dansereau, Graen and Haga (1975) ได้เสนอรูปแบบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกไว้ 2 รูปแบบ คือ

2.1 แบบนอกกลุ่ม (Out group) รูปแบบนี้มีลักษณะเป็นทางการ อยู่บนพื้นฐานของสัญญาจ้างงาน ผู้นำจะใช้อำนาจตามตำแหน่งในการมอบหมายงาน ซึ่งใช้ความสามารถและความรับผิดชอบต่ำแก่สมาชิก เป็นผลให้สมาชิกมีความตั้งใจและแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำและจะส่งผลให้แนวโน้มการลาออกจากงานของสมาชิกอยู่ในระดับสูง

2.2 แบบในกลุ่ม (In group) รูปแบบนี้เป็นลักษณะผสมผสานแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยการแสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน มีความเชื่อใจและไว้วางใจอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ผู้นำให้อำนาจการตัดสินใจ มอบหมายงานสำคัญให้แก่สมาชิกรับผิดชอบมากขึ้น รูปแบบความสัมพันธ์นี้จะทำให้สมาชิกรู้สึกมีคุณค่าต่อหน่วยงาน มีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

เฮนเดอร์ (Hender, 2003) เป็นอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญการสอนด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมประจำ University of Ulster เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งตั้งอยู่ที่ไอร์แลนด์เหนือ เขาได้ทำการวิจัยศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยทบทวนวรรณกรรมจากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยและสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูง 5 ราย ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสร้างความเติบโตของธุรกิจด้วยนวัตกรรมและการลงทุนในองค์กรชั้นนำ เป็นกรณีศึกษา 3 ราย ในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญ (Imperative for innovation leadership) ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (creating a climate for innovation) หมายถึง การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการคงไว้ซึ่งบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน (create and maintain innovative climate) สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้สำหรับการสร้างนวัตกรรม (innovation engine supports) และสำหรับธุรกิจขนาดเล็กจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานและเป็นผู้ประกอบการที่มีความแตกต่างกับธุรกิจขนาดใหญ่อื่น ๆ

2. ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (recruiting for Innovation) หมายถึง การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเลือกจากความแตกต่างทางภูมิหลัง บทบาทหน้าที่ บุคลิกภาพ ระดับของประสบการณ์ และวิธีการคิดสรุปขยายผล (conceptual thinking)

3. ด้านการสร้างทีม (team building) หมายถึง การสร้างค่านิยมในทีม (set of values) การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา (develop skill for solving problems) การรักษาสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงาน (manage relationship inside and outside) และการมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร (interact with other parts of the organization and outside stakeholders)

4. ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม (managing innovation teams) หมายถึง การบริหารจัดการทีมสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยตระหนักถึงความเป็นผู้นำและสมาชิกในทีมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (recognizing leader and team member when to necessary change) ให้ความสำคัญกับความคิดใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ (focus on new ideas and creativity) และการบริหารจัดการด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในการทำงานเป็นทีม

5. ด้านการพัฒนาทักษะ (developing skills) หมายถึง การจัดอบรมด้านทักษะและการทำงานร่วมกัน (training skill and collaborative working) และเปิดกว้างการรับรู้ ทำให้ผู้อื่นเข้าใจตนเอง รับรู้ข้อเด่นและข้อจำกัด (awareness people understand themselves) และการให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถมาร่วมถ่ายทอดประสบการณ์ให้พนักงาน

6. ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน (finding supporters) หมายถึง การค้นหาแหล่งสนับสนุนที่มีค่าในองค์กรและจากภายนอกองค์กร เช่น การเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมแบ่งปันความคิด (provide external specialist to share idea) การหาทุนสนับสนุน (provide sponsor) และการให้เวลายืดหยุ่นในการทำงาน

7. ด้านรางวัลผลตอบแทน (rewarding) หมายถึง การให้คุณค่ากับผลงานการดำเนินการและการยอมรับในความสามารถส่วนบุคคล การให้รางวัลที่เหมาะสมกับความเสี่ยงจากการทำงาน และมีการทบทวนกระบวนการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (reviewed the innovation process) ให้ผลตอบแทนในรูปแบบความท้าทาย ความตื่นเต้น หรือการร่วมเป็นหุ้นส่วนขององค์กร

สุภาวดี เจริญเศรษฐฐม (2551); อารยา ปาละโชติ (2551); และ เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร สรุปได้ 3 ด้านดังนี้

1. ด้านบทบาทภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ประกอบด้วยบทบาทการเป็นผู้นำความคิด (idea champion) บทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดี (positive role model) บทบาทการเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม (team leader, participating) บทบาทการเป็นผู้สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ (creating learning organization) บทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) และบทบาทในการให้รางวัลความสำเร็จ

2. ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ประกอบด้วยพฤติกรรมการเป็นผู้นำความคิด (idea champion) พฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดี (positive role model) พฤติกรรมการเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม (team leader, participating) พฤติกรรมการเป็นผู้สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ (creating learning organization) พฤติกรรมการเป็น

ผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) พฤติกรรมการให้รางวัลความสำเร็จ พฤติกรรมในการบริหารจัดการองค์การ คณะวิชา พฤติกรรมในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพพลศึกษา พฤติกรรมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

3. ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personality) องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (skills) และองค์ประกอบคุณลักษณะด้านสังคม (social characteristics)

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุญย์ (2553) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านทักษะ (Skill) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change) การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution) ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to learn) ทักษะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การสร้างความไว้วางใจ (Trusted Influence) การขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย กล้าเสี่ยง (Risk Takers) มีจิตใจเปิดกว้างเป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded) มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) ชอบความท้าทาย (Challenge Rule and Past Practices) เชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded) ความมีคุณธรรม (Integrity) และกล้าเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

3. องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) มีความรับผิดชอบต่อสังคม

4. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Role) ประกอบด้วย บทบาทการเป็นผู้นำความคิด (Idea Leader, Participation) การสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating Leader, Participation) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) หน้าที่การให้รางวัลความสำเร็จ (Reward Success) และเป็นผู้จุดประกายสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring)

พอร์เตอร์และมัลลอคซ์ (Porter and Malloch, 2010) ได้เสนอแนวคิดว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ การสร้างบทบาทการเป็นผู้นำนวัตกรรมและการใช้บทบาทผู้นำนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งการกำหนดโครงสร้าง การตัดสินใจสั่งการ สภาพแวดล้อม เครือข่ายพันธมิตรในการทำงาน และอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการคิดและการทดสอบในเชิงนวัตกรรม

แมคมิลแลน (McMillan, 2010) เสนอองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้ 1) มีทักษะและสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถหลัก ความเป็นตัวเอง และความสามารถพิเศษ และทักษะการสื่อสาร และทักษะการจัดการจุดอ่อน 2) มีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องอย่างหลากหลาย ก่อนตัดสินใจหาทางเลือกในการปฏิบัติ การลดความขัดแย้งภายใน การแจ้งผลการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดระบบองค์การ การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ 3) สามารถในการจูงใจ 4) การมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคต มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มุ่งความสำเร็จ และสร้างกำลังใจ มีรางวัลส่วนร่วม (Collective Rewards) 5) มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำงานเป็นระบบ และเน้นสะท้อนผล 6) ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ 7) วัฒนธรรมใหม่เพื่อขับเคลื่อนการเรียนการสอน และ 8) ความสามารถในการสร้างองค์การนวัตกรรมและมีผลิตภาพและผลิตผล

ขวัญชนก โตนาถ (2557) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคเหนือตอนล่างจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 4 องค์ประกอบ 40 ตัวแปรสังเกตได้ คือ 1) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายใน ประกอบด้วย 9 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การคิดบูรณาการ มีจินตนาการ รอบคอบไม่ประมาท ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตอาสา หรือจิตสาธารณะ มีแรงบันดาลใจ และมีปฏิภาณไหวพริบ 2) องค์ประกอบบุคลิกภายนอก ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ คล่องแคล่วว่องไว เอาใจใส่ ความกระตือรือร้น และมีมนุษยสัมพันธ์ 3) องค์ประกอบการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 15 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลง มุ่งสู่จุดหมาย การแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ การเลือกสรรข้อมูล การแก้ปัญหา การรู้รายละเอียด ความพร้อมในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเรียนรู้ การวางแผน ต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรค พัฒนาตนเอง ความกล้าเสี่ยง ความกล้าเปลี่ยนแปลง การยอมรับ ความล้มเหลวหรือผิดพลาด และการประเมินผลเพื่อการพัฒนา 4) องค์ประกอบมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย 12 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ มีจิตใจเปิดกว้าง การมีส่วนร่วม การถ่ายทอดความรู้ การสร้างบรรยากาศสังคมแห่งการเรียนรู้ เปิดอิสระทางความคิด ความเข้าใจลักษณะของบุคคล การทำงานเป็นทีม ดูแลติดตามแนะนำ การให้รางวัลความสำเร็จ การพัฒนานุเคราะห์ การเข้าถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการ และการแบ่งปันภาวะผู้นำ

เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 21 มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ 2) ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 3) ด้านบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม 4) ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ 5) ด้านการบริหารความเสี่ยง และ 6) ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง

พิทักษ์ ทิพย์วารี (2558) เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารมี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ 2) การเป็นผู้นำทีม 3) การเป็นแบบอย่าง 4) การเป็นผู้นำความคิด 5) การส่งเสริมการพัฒนา 6) ความไว้วางใจ 7) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 8) การบริหาร 9) การสนับสนุน 10) การมีส่วนร่วม

จวีรวรรณ จันทลา(2559) เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม 2) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การสร้างเครือข่ายและการจัดการความรู้ 4) การกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม 5) การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในเป้าหมายด้านนวัตกรรม และ 6) การพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม

พิสิฐวิวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ (2559) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 7 องค์ประกอบ 24 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การมีกลยุทธ์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวบ่งชี้ การมีความกล้าเสี่ยงต่อนวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การเป็นนักสร้างเครือข่ายนวัตกรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ การมีศรัทธาและบารมี มี 4 ตัวบ่งชี้

วิทยากร ยาสึงห์ทอง (2560) ได้เสนอว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 3) ความกล้าเสี่ยง 4) การจัดการความรู้ 5) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 6) การมีอิทธิพลและการโน้มน้าว 7) ความคิดสร้างสรรค์ และ 8) การสอนงานและการเป็นที่ปรึกษา

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 3) ด้านการคิดสร้างสรรค์ 4) ด้านการบริหารความเสี่ยง 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ 6) ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม

ปวีณา กันถิ่น (2560) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร 3) การมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม 4) การมีคุณธรรมจริยธรรม 5) การสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์การนวัตกรรม และ 6) การคิดสร้างสรรค์

กุลชลี จงเจริญ (2561) เสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบไปด้วย ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ วิธีการนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการมีภาวะผู้นำและภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรม หรืออีกมุมมองหนึ่ง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะประกอบด้วย องค์ประกอบการเกิดแนวความคิด ทั้งแบบสำรวจและแบบเพิ่มมูลค่าอันจะนำไปสู่วิธีการนวัตกรรมในการบริหารงาน การแก้ไขปัญหา หรือพัฒนางานแบบใหม่และ องค์ประกอบการประเมินความคิดเชิงนวัตกรรมและการนำไปสู่ การปฏิบัติ การกำกับ ควบคุม รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการนำนวัตกรรมไปใช้ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

ภริญา สายศิริสุข (2561) เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) การคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 4) การมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ 5) การบริหารความเสี่ยง และ 6) บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของเฮนเดอร์ (Hender, 2003) Dr.Jill Hender มาเป็น หลักในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม การศึกษา โดยมีองค์ประกอบที่ได้ทำการศึกษาจำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม การสร้างทีมนวัตกรรม การจัดการทีมนวัตกรรม การพัฒนาทักษะนวัตกรรม การสร้างเครือข่ายสนับสนุน และการให้รางวัล ผลตอบแทน โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

แนวคิดที่สนับสนุนเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมนั้นยังไม่มีปรากฏในทางตรง หากแต่นักวิชาการ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศ ในองค์การ บรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม พอสรุปได้ดังนี้

ฟอร์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer, 1964; อ้างถึงในอภิพงศ์ ไชติรัตน์, 2557, น.17) เสนอว่า บรรยากาศองค์การ ประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่ พรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ซึ่งบรรยากาศในองค์การมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ขนาดและโครงสร้างองค์การที่มีขนาดใหญ่ จะมีความมั่นคงและมีความเป็นทางการ ขนาดขององค์การโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ ส่วนโครงสร้างขององค์การก็มี

ความสำคัญ เช่นกัน และจะเกี่ยวข้องกับขนาดด้วย องค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับ สูงสุดและผู้ปฏิบัติงานจะห่างไกลกันมากขึ้น

2. แบบของความเป็นผู้นำจะมีอยู่หลายแบบด้วยกัน และการปฏิบัติของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในองค์การซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองของความพึงพอใจของบุคลากร

3. ความซับซ้อนของระบบภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนกันของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ

4. เป้าหมายขององค์การย่อมแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การ แม้กระทั่งองค์การธุรกิจเหมือนกัน เป้าหมายกำไรเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็มี อยู่ในรูปของการให้น้ำหนักเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่น ๆ

5. สายใยการติดต่อสื่อสารจะเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ ในองค์การ เพราะว่า สายใยภายในองค์การนั้น จะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่มการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่างจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบนหรือตามแนวนอน ภายในองค์การจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการบริหารโดย ภาพรวมภายในองค์การได้

ฮาปินและครอฟท์ (Halpin and Croft, 1966, น.150-151; อ้างถึงใน ธีร์วีร์ รุจพงษ์จันทร์, 2557, น.25 – 26) ได้ศึกษาบรรยากาศในโรงเรียนรัฐบาลแห่งหนึ่งพบว่า บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วยมิติต่าง ๆ 8 มิติ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ และจากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่ 1) Esprit เป็นมิติทางด้านขวัญและกำลังใจ ความพอใจของพนักงานที่ได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม 2) Consideration เป็นมิติทางการสนับสนุนการช่วยเหลือ พนักงานมีความเข้าใจผู้บังคับบัญชาของเขาในลักษณะที่ว่า ปฏิบัติต่อเขาอย่างกับสิ่งมีชีวิตจิตใจ 3) Production เป็นมิติทางการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด พนักงานมีความเข้าใจฝ่ายบริหารในลักษณะของการบังคับบัญชากิจกรรมของพวกเขาอย่างใกล้ชิด และ 4) Aloofness เป็นมิติทางด้านการห่างเหินของความรู้สึกทางด้านจิตใจ พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในลักษณะของความเป็นทางการและไม่คำนึงถึงตัวบุคคล

2. พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ ประกอบด้วย 1) Disengagement เป็นมิติทางด้านขาดความสามัคคี การปฏิบัติงานมีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดความสามัคคี ขาดความร่วมมือและประสานงานกัน 2) Hindrance เป็นมิติด้านอุปสรรค การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัวและขาดความสะดวกสบาย เพราะผู้บริหารใช้งานมากเกินไป ผู้ปฏิบัติงานอดใจที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งเห็นว่าไม่มีความจำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยาก 3) Esprit เป็นมิติความสามัคคีในหมู่คณะผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีความรักในหมู่คณะเพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง และ 4) Intimacy เป็นมิติมิตรสัมพันธ์ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนานและมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

ลิเคิร์ท (Likert (1967, p.197-211; อ้างอิงมาจาก ชีววิรุจ พงษ์จันทร์, 2557, น. 21) มองภาพในองค์การในเชิงระบบทั้งระบบ และได้แบ่งรูปแบบองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritarian) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงานน้อยมาก การจูงใจให้ทำงานเป็นไปโดยการบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานกลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวคือจากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติ การอำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด

2. รูปแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritarian) ผู้บริหารแสดงท่าทีไว้วางใจ และจริงใจต่อผู้ปฏิบัติ การจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลหรือบังคับ บางครั้งผู้ปฏิบัติสามารถติดต่อสื่อสารถึงผู้บริหารได้บ้างและมีอำนาจตัดสินใจในระดับหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้เท่านั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การ

3. รูปแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในด้านบริหาร วางนโยบายขององค์การไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนขอคำแนะนำหรือปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การสื่อสารเป็นแบบสองทางสมบูรณ์ ใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ยังคงเป็นของผู้บริหาร

4. รูปแบบการมีส่วนร่วม (Participative Group) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีการติดต่อสื่อสารทั้งจากผู้บริหารถึงผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานถึงผู้บริหาร และระหว่าง ผู้ร่วมงานด้วยกัน จูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วมในการทำงาน และกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานมีการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันในกลุ่ม

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968; อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2558, น.34) ได้ให้คำอธิบายถึง องค์ประกอบบรรยากาศองค์การดังนี้

1. ด้านโครงสร้างขององค์การ (Structure) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การด้านนี้เป็นความรู้สึกของบุคคล หรือสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับการปกครอง กฎระเบียบ ข้อบังคับการ บริหารงาน การควบคุมงาน การนิเทศ เป็นการเห็นถึงข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์ในงาน ปริมาณและรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจทำให้งานลดหรือเพิ่มความท้าทาย หรือความสำเร็จ ได้ตามคาดหวัง และลักษณะของโครงสร้างจะทำให้แรงจูงใจด้านความต้องการ เพื่อความสำเร็จของ บุคคลเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้

2. ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล (Individual Responsibility) เป็นความเห็นของบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจ บุคคลที่มีความรับผิดชอบในงานจะมีความรู้สึกกว่า บรรยากาศเป็นไปด้วยดี มีความเข้าใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน มีความเห็นและเข้าใจเกี่ยวกับงานและปริมาณงาน มีความพึงพอใจในงานและปฏิบัติเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

3. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) เป็นการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดีมีความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกัน การเป็นกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ การช่วยเหลือสนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน องค์ประกอบด้านนี้ มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาการของมนุษย์เป็นอย่างมาก ความอบอุ่นและการสนับสนุน เป็นปัจจัยของความพึงพอใจในงาน

4. ด้านการให้รางวัลและการให้โทษ (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงานดี การได้รับความยุติธรรมจากนโยบายการพิจารณาความดีความชอบในการทำงานในองค์การ การจัดบรรยากาศการให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะเป็นสิ่งที่คนชื่นชอบมากกว่า ถ้าระบบการให้รางวัลเป็นรูปแบบที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงคำนึงถึงการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict and Tolerance for Conflict) เป็นการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการเผชิญหน้าในการแก้ไข ปัญหาความคิดเห็นที่แตกต่างกัน รวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น

6. ด้านมาตรฐานการของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectation) เป็นการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

7. ด้านเอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดีของกลุ่ม (Organizational Identity and Group Loyalty) องค์ประกอบด้านนี้นิยมเรียกว่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การและในทีมงาน องค์การที่เป็นทางการไม่เพียงเป็นที่ทำงานของบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น คุณลักษณะของแต่ละบุคคลและเป้าหมายของกลุ่มจะมีความสำคัญกับการปฏิบัติงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในงานและการยึดติดของกลุ่ม

8. ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน (Risk and Risk Taking) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเสี่ยงหรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หรืองานที่ทำเป็นงานที่มีความเสี่ยง ความท้าทาย

ลิเคิร์ต (Likert, 1976, p.197-211; อ้างถึงใน อภิพงศ์ โชติรัตน์, 2557, น.19) ได้ทำการวัด บรรยากาศองค์การ โดยพิจารณาจากมิติหรือตัวแปรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ ถ้ามีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจ ดังกล่าวมีผลกระทบถึงใครแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะขอความคิดเห็นของผู้นั้นด้วย

3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน คือองค์การเอาใจใส่จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

5. เทคนิควิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน มีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วเป็นไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานได้รับ การจัดการอย่างดี

6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าดีนั้น จะต้องมีลักษณะยอมรับความแตกต่าง และความไม่ลงรอยกันขององค์การ พร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็งทำงานหนัก เพื่อเงิน เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สเตียร์ (Steers, 1977, p.104-109; อ้างถึงใน ชีรวีร์ รุจพงษ์จันทร์, 2557, น.29-30) อธิบายถึงบรรยากาศองค์การ โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็นมิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) ความมากน้อยของวิธีการ (Methods) ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดขึ้นโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล - การลงโทษ (Reward - Punishment Relationship) ความมากมายของการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบ แทนที่จะอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาอาวุโส ความชอบพอและอื่น ๆ

3. การรวมการตัดสินใจ (Decision Centralization) ความมากมายของการสงวนอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย (Achievement Emphasis) ความปรารถนาของคนในองค์การในอันที่จะทำงานอย่างดีเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. เน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) ความมากมายของการที่องค์การพยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคง/ความเสี่ยง (Security Versus Risk) ความมากมายของแรงกดดัน(Pressures) ในองค์การซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงและกระวนกระวาย (Anxiety) ของสมาชิก

7. ความเปิดเผย/การป้องกันตัวเอง (Openness Versus Defensiveness) ความมากมายของการที่บุคคลพยายามปกปิดความผิดและถือดีแทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือกัน

8. สถานภาพและขวัญกำลังใจ (Status and Morale) ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของคนในองค์การเป็นสิ่งที่ดีที่จะทำงานด้วย

9. การยอมรับการส่งข้อมูลกลับ (Recognition and Feedback) ความมากมายของการที่บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขาและความมากมายของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ (General Organizational Competence and Flexibility) ความมากมายของการที่องค์การรู้ว่าเป้าหมายขององค์การคืออะไร และกระทำตามเป้าหมายนั้นอย่างมีความคล่องตัว และแสวงหาสิ่งใหม่ รวมทั้งความมากมายของการคาดคะเนปัญหา พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานก่อนที่ปัญหาจะกลายเป็นวิกฤตการณ์

บราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg, 1980, p.667; อ้างถึงใน พิสิทธิ์ ศรีสุจริต, 2558, น.16) ได้ศึกษารูปแบบบรรยากาศขององค์การโดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการใช้อำนาจ โดยมีโครงสร้างทางอำนาจที่เห็นเด่นชัดและผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจเด็ดขาด ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์การ จะเป็นลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาและเอาใจผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ในขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันในระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับสูง

2. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาทซึ่งเน้นย้ำในกฎเกณฑ์และระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด บรรยากาศขององค์การแบบนี้พัฒนามาจากองค์การแบบแรกกล่าวคือ แบบแรกจะปล่อยให้สมาชิกมีการแบ่งปันแย่งชิงผลประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำงานตามหน้าที่ตามบทบาท จะควบคุมการแข่งขันและความขัดแย้งอยู่ในกฎเกณฑ์ และระเบียบ ซึ่งเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ ทั้งนี้หากองค์การใดมีบรรยากาศเช่นนี้ย่อมยากที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ได้

3. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การเป็นหลักการตัดสินใจหรือประเมินผลการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมักจะพิจารณาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การใช้อำนาจหน้าที่ที่จะเกิดความชอบธรรมก็ต่อเมื่อใช้อำนาจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หากคนที่ทำงานในองค์การที่มีบรรยากาศในลักษณะนี้ไม่มีความรู้หรือทักษะที่องค์การต้องการแล้ว องค์การจะหาคนมาแทนที่ได้ทันที

4. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของคน โดยองค์การเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

เคลลี (Kelly. 1980, p.486; อ้างถึงใน เบญจพร กลิ่นสิงาม, 2559, น.11) เสนอแนวคิดว่าการศึกษารายการองค์การเป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์การมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับองค์ประกอบของงานที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การ ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับ

2. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับความมีอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในแง่ลบ

3. โครงสร้างของรางวัลตอบแทน (Reward) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการได้รับรางวัลตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่ตนได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ มีความยุติธรรม เป็นไปตามความสามารถ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนจากการทำงาน เป็นต้น

4. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานรวมถึงผู้บังคับบัญชา

5. การยอมรับความขัดแย้ง (Tolerance of Conflict) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับความแตกต่างกันทางความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การ การยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างและมีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Organizational Change) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจากการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กับองค์การและความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ เพื่อรองรับวิทยาการจัดการสมัยใหม่

ดับบริน (Dubrin, 1984, p. 127-129; อ้างถึงใน สิมภา จันทรหอมกุล, 2553, น. 12) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือใช้อำนาจได้อย่างอิสระในการทำงานโอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

2. ด้านโครงสร้าง หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการในการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ

3. ด้านการให้รางวัล หมายถึง องค์การมีความชัดเจนเหมาะสมในการให้รางวัลตอบแทน มีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม ตลอดจนบุคลากรรับรู้ว่าจะได้รับรางวัลตอบแทนเมื่อมีผลการปฏิบัติที่ดี

4. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นมิตรภายใน การยอมรับให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

5. ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งการ สนับสนุนให้บุคลากรใช้แนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน

6. ด้านการควบคุม หมายถึง ลักษณะของนโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนมาตรฐานในการทำงานที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีการปรับปรุงและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

สตริงเจอร์ (Stringer, 2002; อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระธัญกุล, 2558, น.35) เสนอแนวคิดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีการจัดโครงสร้างที่ดีและมีคำอธิบายบทบาท และความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน โครงสร้างที่ควรทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการงานของทุกคนมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนว่าใครควรทำงาน อะไร และใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ความรู้สึกว่ามีโครงสร้างที่ดีมีผลอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. มาตรฐาน (Standard) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีแรงผลักดันให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มระดับความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงานมาตรฐานสูง หมายความว่า บุคคลมองหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานเสมอ มาตรฐานต่ำสะท้อนให้เห็นว่า ความคาดหวังต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ที่ได้รับ ความไว้วางใจและได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงาน ที่สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องได้รับการ ตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา และรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากงานในความรับผิดชอบของตน ได้อย่างเต็มที่

4. การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีการให้รางวัล เมื่อปฏิบัติงานได้ดี การได้รับการยอมรับนี้เป็นการมุ่งเน้นที่รางวัล และคำติชมหรือการ ลงโทษ การยอมรับในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อปฏิบัติงานได้ดีแต่ไม่ได้มีการให้รางวัลสม่ำเสมอ

5. การสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่ได้รับ ความไว้วางใจและกำลังใจที่สมาชิกมีให้กัน การสนับสนุนในระดับสูง หมายถึง การที่บุคคลรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการช่วยเหลือจากทีมงานและผู้บังคับบัญชา ส่วนการสนับสนุนในระดับต่ำบุคคลจะรู้สึกโดดเดี่ยว และอ้างว้างไม่ได้รับการช่วยเหลือจากทีมงาน หรือผู้บังคับบัญชา

6. ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่ามีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และระดับความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อจุดหมายขององค์การความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในระดับสูง บุคคลจะมีความยึดมั่นผูกพัน และทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ขององค์การ นอกจากนี้ความยึดมั่นผูกพันขององค์การในระดับต่ำ จะไม่รู้สึกยินดี ยินร้ายกับองค์การและจุดมุ่งหมายขององค์การ

ลิเคิร์ต (Likert, 1967, p.197 – 211; อ้างถึงใน มนตรี ศรีจันทร์อินทร์, 2559, น. 27-28) เสนอว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์การที่สำคัญมีหลายสิ่ง แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ พฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 8 มิติ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่สามารถส่งเสริมและแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด
2. สภาพแรงจูงใจ เป็นวิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน
3. กระบวนการติดต่อสื่อสาร เป็นขั้นตอนการติดต่อสื่อสารในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด บุคลากรมีความเข้าใจในการสื่อสารหรือไม่ สะดวกและรวดเร็วและสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด
4. การมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด ผู้บังคับบัญชาแสดงอำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อให้เกิดความหวั่นเกรง หรือความไว้นับถือใจกันและกันเพียงใด
5. กระบวนการตัดสินใจ เป็นการที่ผู้บริหารมีการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารมีการรวมอำนาจไว้เพียงผู้เดียวหรือกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร
6. การกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ การที่ผู้บริหารเป็นผู้วางนโยบายหรือกำหนดวัตถุประสงค์ สั่งการเพียงผู้เดียว หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีการมอบอำนาจให้กับบุคลากรตามสายบังคับบัญชาเพียงใด
7. กระบวนการควบคุมงาน การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมตรวจตราต่อการปฏิบัติงานเคร่งครัดหรือไม่ มีการแบ่งสายงานบังคับบัญชาหรือไม่
8. มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การที่ผู้บริหารคำนึงถึงระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มุ่งให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากรพัฒนาตนเอง โดยให้ได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

จิมส์และโจนส์ (James & Jones, 1974; อ้างถึงใน มนตรี ศรีจันทร์อินทร์, 2559, น.28) ได้แบ่งองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ บริบทขององค์การ โครงสร้างขององค์การ กระบวนการดำเนินงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และระบบค่านิยมและปทัสถานขององค์การ

ฟิงก์และอัสเออะ (Fink & Other, 1996; อ้างถึงใน กฤษตินันท์ เงามาม, 2551, น.24) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การพบว่า บรรยากาศองค์การประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goal) คือความสำเร็จขององค์การ ซึ่งต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายหรือเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน
2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์การที่เป็นแบบแผนมักมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ โครงสร้างมีแบบแผนมากทำให้บรรยากาศองค์การมีแบบแผนมาก
3. การให้รางวัล (Reward) รางวัลเป็นแรงจูงใจ ซึ่งบุคคลที่ได้รับรางวัลมักเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานต่อองค์การ บุคคลซึ่งได้รับรางวัลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น แต่ประเภทรางวัลที่ต่างกันย่อมสัมพันธ์กับทัศนคติหรือความรู้สึกต่อองค์การแตกต่างกัน
4. ขนาด (Size) ขนาดขององค์การเป็นผลต่อความรู้สึกของบุคลากร กล่าวคือองค์การที่มีขนาดเล็กบุคลากรรู้จักกันมากกว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่หรือมีความเจริญเติบโต ซึ่งองค์การมีความเจริญเติบโตมากยิ่งขึ้นทำให้บุคลากรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นผลทำให้บุคลากรรู้จักกันน้อยลง
5. สถานที่ตั้งองค์การ (Geographic location) สถานที่ตั้งองค์การที่แตกต่างกันจะมีบรรยากาศที่แตกต่างกัน เช่น บรรยากาศองค์การในเมืองใหญ่ ย่อมจะแตกต่างจากบรรยากาศองค์การที่อยู่กับชนบทนอกเมือง
6. การจัดสภาพทางกายภาพ (Physical setting) การจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาด รูปร่าง แสง การตกแต่ง ฯลฯ โดยสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ สภาพองค์การที่มีความกว้างขวาง มีสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ครบครัน บุคลากรย่อมรู้สึกเป็นอิสระและพร้อมที่จะปฏิบัติงาน
7. ปทัสถาน (Norms) เป็นกฎระเบียบที่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรว่าบุคคลควรจะทำหรือไม่ทำอย่างไร เป็นกฎที่ไม่เป็นแบบแผน ซึ่งองค์การคาดหวังไว้ว่าบุคคลในองค์การควรทำอย่างไรในองค์การ กล่าวคือ ปทัสถานเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับกันและเป็นข้อจำกัดภายในกลุ่มบุคคลว่าจะปฏิบัติอย่างไร
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ในแต่ละองค์การจะมีการติดต่อสื่อสารในแบบต่าง ๆ ซึ่งมีหลายระดับ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุดคือการติดต่อสื่อสารโดยตรง คือ บุคคลในองค์การต้องมีการพบปะกันและใช้เวลาพูดคุยกันเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันในการปฏิบัติงาน ตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจในเรื่องไม่สำคัญมากนัก

จารุวรรณ สิทธิโชค (2555) ได้ศึกษา บรรยาการองค์การของโรงเรียนใน เครือข่ายการศึกษาวังจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลการศึกษาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมครู 4 มิติ ด้านอุปสรรค ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านขวัญ และด้านความสามัคคี อยู่ในระดับ มาก ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมิติทางเงิน ด้านมิติมุ่งผลงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านมิติเป็นแบบอย่าง และด้าน มิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

วิไล กวางศิริ (2556) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยาการองค์การ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ 6 องค์ประกอบเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจัดองค์การและการบริหาร ความเป็นมืออาชีพของครู การสนับสนุน ด้านวิชาการ นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

เมธาพร เชื้อหอม (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยาการองค์การในโรงเรียน ผู้วิจัยได้บูรณาการจากกรอบแนวคิดของฮัลปิน (Halpin, 1966, p.152 – 154) มาเป็นกรอบในการ วิจัยโดยมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับบริบท ประกอบด้วย 1) บรรยาการแจ่มใส 2) บรรยาการศิระ 3) บรรยาการควบคุม 4) บรรยาการสนิทสนม ส่วนในด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู ผู้วิจัยได้นำหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของวอลตัน (Walton, 1974, p.12 – 16) มาเป็นกรอบ ในการวิจัยประกอบด้วย 1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ 2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและ ปลอดภัย 3) การพัฒนาความสามารถของบุคคล 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน 5) การบูรณาการด้านสังคม 6) ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน 7) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับ การทำงาน 8) การปฏิบัติงานในสังคม

สมเจตน์ วโรกร (2556) ได้ศึกษา การศึกษาบรรยาการองค์การของโรงเรียน ระดับประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า บรรยาการองค์การโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอมะขาม สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาผลการศึกษาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมครู 4 มิติ ด้านอุปสรรค ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านขวัญ และด้านความสามัคคี อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมิติทางเงิน ด้านมิติมุ่งผลงาน ด้านมิติเป็นแบบอย่าง และด้านมิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบบรรยาการองค์การโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอมะขาม สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เรื่องอุไร เสือดี (2556) ได้วิจัยบรรยากาศองค์การโรงเรียนในอำเภอเมืองสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การ โรงเรียนในอำเภอเมืองสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด บรรยากาศองค์การโรงเรียนในอำเภอเมืองสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การสอน และขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กิตติยา เสนอสุข (2557) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มเครือข่ายวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มเครือข่ายวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมครู พบว่า มิติสนทนสนม และมิตรร่วมแรงร่วมใจ อยู่ในระดับมาก มิติอุปสรรค และมิติขาดความสามัคคีอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มิติแบบอย่าง มิติกรุณาปราณี มิติมุ่งผลงาน และมิติห่างเหินอยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มเครือข่ายวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปกิตตา เอนกบุญทิพย์ (2559) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 126 คน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการจำนวน 126 คน รวม 252 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีบรรยากาศแบบปลดปล่อยสูงที่สุด รองลงมา คือ บรรยากาศแบบเปิดกว้าง บรรยากาศแบบผูกมัด

และบรรยากาศแบบปิดกันตามลำดับ 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านบรรยากาศแบบเปิดกว้าง ด้านบรรยากาศแบบผูกมัด และด้านบรรยากาศแบบปลดปล่อย โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นในทิศทางบวกมากกว่าครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ส่วนด้านบรรยากาศแบบปิดกัน ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

มนตรี ศรีจันทร์อินทร์ (2559: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จันทบุรี-ตราด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จันทบุรี-ตราด เพื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จันทบุรี-ตราด จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จันทบุรี-ตราด จำนวน 181 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จันทบุรี-ตราด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่ จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านเป็นแบบอย่าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านเป็นแบบอย่างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยสรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการคงไว้ซึ่งบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ปลอดภัย รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ตลอดจนการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศในองค์การ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ความรู้ ความสามารถในการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาที่让บุคลากรรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นการสร้างลักษณะเฉพาะของสถานศึกษาที่ทำให้แต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันออกไป

2. การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา กล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำ โดยไม่ว่า ไม่วิจารณ์ ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พยายามทำความเข้าใจผู้อื่น ให้อิสระ มีเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ให้กำลังใจกัน และดูแลซึ่งกันและกัน

3. การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนด้านอุปกรณ์และเครื่องมือให้บุคลากรได้ใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอตามความต้องการ และมีการดูแล ซ่อมแซม ปรับปรุงให้อยู่ในสภาพใช้งานได้อยู่เสมอ

2. องค์ประกอบด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะองค์การจะขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ต้องอาศัยคนในองค์กรหรือบุคลากรคุณภาพในการปฏิบัติงาน การคัดเลือกบุคลากร (Personal Selection) เป็นกระบวนการสำคัญและมีมาช้านานตั้งแต่อดีต พิจารณาได้จากเกณฑ์ และการคัดเลือกทหารประจำการ การเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการของพระมหากษัตริย์ เป็นต้น ต่อมาเมื่อคริสต์ศตวรรษที่ 20 ได้มีการประยุกต์เอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาไว้ในทางสังคมศาสตร์ผลก็คือ ทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการคัดเลือกบุคลากร กล่าวคือ ในการพิจารณาคัดเลือกมีการคำนึงถึงแนวคิด วิทยาการสมัยใหม่มากขึ้น มีการยึดหลักระบบคุณธรรมเพิ่มมากขึ้น และในปัจจุบันได้มีการวิทยาการสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์เข้ามามีใช้ในการคัดเลือกบุคคลเพิ่มขึ้น (ประสิทธิ์ อินคำ, 2553, น.24 – 25) ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งคนหรือบุคลากรคุณภาพที่จะมาสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

1. ความหมายของการคัดเลือก มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากรไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (2562) ให้ความหมายว่า การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมาก ให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ ฉะนั้น การคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

พยอม วงศ์สารศรี (2562) ให้ความหมายว่า การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการ พิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการที่องค์การหรือสถานศึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ

2. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (2562, น.26 – 34) เสนอกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน มีดังนี้

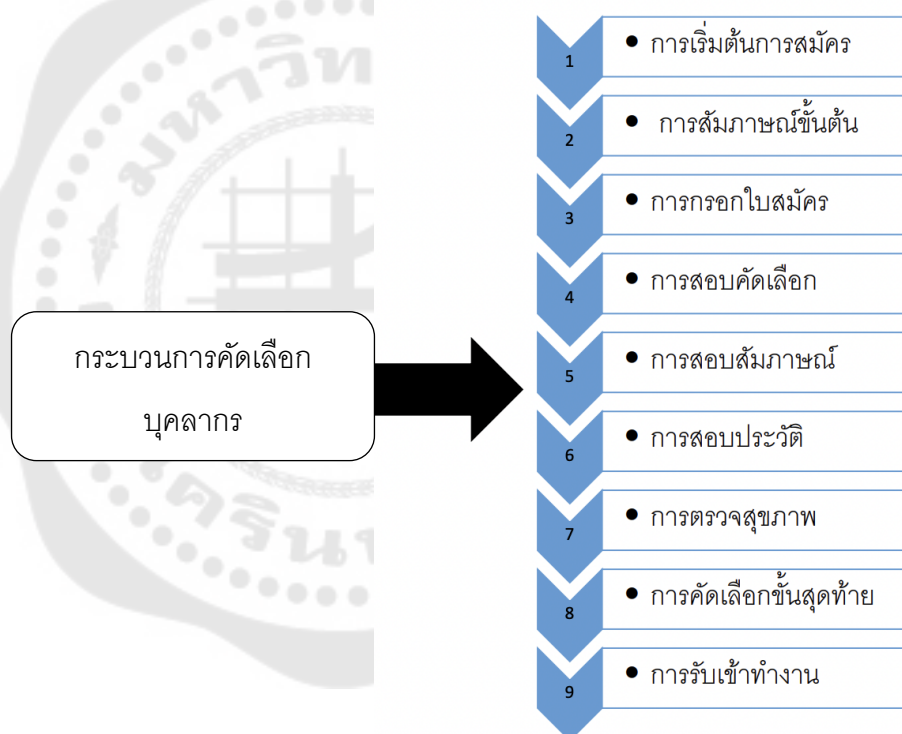
1. การเริ่มต้นการรับสมัคร โดยเริ่มต้นตั้งแต่การแจกจ่ายใบสมัครและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัคร และการคัดเลือก เช่น คุณสมบัติของบุคลากรที่องค์การต้องการ วิธีการกรอกใบสมัคร เอกสารสำคัญที่ต้องใช้ในการสมัครงาน เป็นต้น
2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น เป็นขั้นตอนสำคัญในการคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก
3. การกรอกใบสมัคร มีเป้าหมายในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัครงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นต่อไป
4. การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้ความสำคัญมา เนื่องจากเชื่อว่าการสอบสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ กับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติได้ในระดับหนึ่ง ผู้คัดเลือกควรนำผลการทดสอบมาประกอบพิจารณาเลือกบุคลากรร่วมกับข้อมูลอื่นที่มี เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานได้ตามที่ต้องการ
5. การสัมภาษณ์ มีเป้าหมายให้ผู้คัดเลือกมีความเข้าใจในคุณลักษณะของผู้สมัครงานที่ขั้นตอนอื่นไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน เช่น ความรู้ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพ ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น เพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด
6. การสอบประวัติ เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ เช่น สถาบันการศึกษา ที่ทำงานปัจจุบัน และที่ทำงานเก่า กรมตำรวจหรือหน่วยงานราชการอื่น เพื่อให้แน่ใจว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติถูกต้องตามที่องค์การต้องการและจะไม่ก่อปัญหาแก่องค์การในภายหลัง
7. การตรวจสอบสุขภาพ การตรวจสอบสุขภาพจะดำเนินการกับบุคคลที่ผ่านการทดสอบการสัมภาษณ์ และการสอบประวัติแล้ว โดยมีเหตุผลในการตรวจสอบสุขภาพ ดังนี้ 1) คัดบุคคลที่มีสุขภาพ

ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานออก 2) เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขององค์กร 3) เพื่อป้องกันการระบาดของโรคติดต่อภายในองค์กร

8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย ดำเนินการโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อตัดสินใจว่าจะรับบุคคลที่ผ่านกระบวนการทั้งหมดเข้าร่วมงานกับองค์กรหรือไม่ ปกติการคัดเลือกขั้นสุดท้าย จะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่หัวหน้างานโดยตรง

9. การรับเข้าทำงาน เมื่อตัดสินใจรับบุคลากรเข้าทำงาน ในช่วงแรกจะมีระยะเวลาทดลองงาน เพื่อตรวจสอบและประเมินผลว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและขององค์กรเพียงใด

สรุปกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (2562, น.35)

พยอม วงศ์สารศรี (ออนไลน์, 2562) เสนอกระบวนการคัดเลือก มีลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary reception of application) การคัดเลือกเป็นโอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์กรขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

ขั้นที่ 2 การทดสอบ (Employment tests) แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่นำไปทำให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา โดยแบ่งประเภทของแบบทดสอบ ดังนี้

1. แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.1. แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) เป็นแบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

1.2. แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว

1.3. แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-Social Test) เป็นแบบทดสอบ

2. แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้

2.1 แบบให้ลงมือกระทำ (Performance Test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติ

2.2 แบบให้เขียนตอบ (Paper-Pencil Test) แบบทดสอบข้อเขียน

2.3 การสอบปากเปล่า (Oral Test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง

3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น

3.1 แบบอัตนัย (Subjective test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา

3.2 แบบปรนัย (Objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา

4. แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ

4.1 แบบใช้ความเร็ว (Speed test) ต้องการดูความไว

4.2 แบบที่ให้เวลามาก (Power test) ต้องแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์

5. แบ่งตามประโยชน์

5.1 เพื่อการวินิจฉัย

5.2 เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ (Selection interview) แบ่งเป็น 5 ประเภท

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview)

การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์

2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or directive interview)

คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์

3. การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interview) การสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

4. การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวคิดความคิดและวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อ สถานการณ์ต่าง ๆ

5. การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress interviews) เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์ โดยกระบวนการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า

2. การสร้างสายสัมพันธ์ (Creation of rapport) จะทำให้สัมพันธภาพ ระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ

3. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Information exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารสองทาง

4. การยุติการสัมภาษณ์ (Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์อาจบอกว่าเราคุยกันมาพอสมควร ผมขอถามคำถามสุดท้าย

5. การประเมินผล (Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกผลทันที

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and background check) ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

ขั้นที่ 5 การตรวจสุขภาพ (Medical Evaluation) ให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพ ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำ งานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference) คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์กร

ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic Job Preview) ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Hiring Decision) ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานไปใช้

นอกจากนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ จึงต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรในการทำงานไว้ในเบื้องต้น โดยที่ นันทนัท มะลิเผือก (ออนไลน์, 2562) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติบุคลากรในการทำงาน ประกอบด้วย

1. คุณสมบัติทางการศึกษา (Educational Requirements) ผู้สมัครต้องมีความรู้หรือการศึกษาระดับต่าง ๆ เช่น อนุปริญญา ปวช. ปวส. ปริญญาตรี ปริญญาโท เป็นต้น
2. ความสามารถพิเศษ (Abilities) เช่น สามารถพูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษได้ดี มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ พิมพ์ดีดได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือมีความสามารถในการแปล เป็นต้น
3. ทักษะหรือความชำนาญ (Skill) เช่น พิมพ์ดีดได้เร็ว 40 – 45 คำต่อนาที
4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Experiences) เป็นประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละบุคคลโดยมีการระบุชนิด และระยะเวลาของประสบการณ์ไว้ด้วย เช่น มีประสบการณ์ทางด้านบัญชีไม่น้อยกว่า 3 – 5 ปี หรือไม่มีประสบการณ์ก็ได้ ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งที่จะบ่งไว้
5. คุณสมบัติส่วนตัว (Personal) เช่น อายุ เพศ หรือสัญชาติ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า กระบวนการคัดเลือกบุคลากร มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นกระบวนการแรกที่จะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามหน่วยงานหรือสถานศึกษาต้องการเพื่อมาปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งที่ หน่วยงานต้องการ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ว่าหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ โดยกำหนดเกณฑ์เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตรงกับงานที่จะปฏิบัติ และหลังจากกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเสร็จสิ้นแล้ว บุคลากรนั้นจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามที่องค์กรหรือสถานศึกษากำหนด ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจนเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานไม่ตรงภารกิจหรือการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้นจนส่งผลเสียต่อองค์กรได้

3. การกำหนดบทบาทและหน้าที่

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของบทบาทและหน้าที่ไว้หลายท่าน โดยแยกเป็นประเด็น “บทบาท” และ “หน้าที่” ไว้ดังนี้

3.1 ความหมายของบทบาท

สมาคมบัณฑิตสตรีทางกฎหมายแห่งประเทศไทย (2562, ออนไลน์) ให้ความหมายของบทบาท ว่าหมายถึง การทำหน้าที่หรือพฤติกรรมตามที่สังคมกำหนดสถานภาพ และบทบาทที่จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน บุคคลใดจะดำเนินตนตามบทบาทใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานภาพเป็นตัวกำหนด เช่น ผู้ที่มีสถานภาพความเป็นพ่อ ต้องดำเนินบทบาทในการให้การอบรมเลี้ยงดู สั่งสอนบุตรให้เป็นคนดี ส่งเสียบุตรให้ได้รับการศึกษาที่สมควรตามวัย ส่วนสถานภาพการเป็นบุตร ต้องดำเนินบทบาทเชื่อฟังคำสั่งสอนของบิดามารดาตั้งใจหมั่นเพียรในการศึกษา ช่วยเหลือบิดามารดาในการทำงานบ้านตามควรแก่วัย เป็นต้น

เอมอร แสนภูวา (2559, น.31) ให้ความหมายของบทบาท ว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกตามหน้าที่ของแต่บุคคลที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งหรือสถานภาพ

สุธีรา สู้ภัยพาล (2558, น.14) ให้ความหมายว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล ซึ่งอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหรือมีสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสังคมได้กำหนดให้มีหน้าที่ต้องปฏิบัติ บทบาทและสถานภาพเป็นสิ่งที่ควบคู่กันนั้นคือ สถานภาพจะกำหนดว่าบุคคลนั้น ๆ มีหน้าที่ต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไร ส่วนบทบาทเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่ที่สังคมได้กำหนดไว้ในแต่ละสถานภาพ

ธนิศา รัตนพันธ์ (2555, น.14) ให้ความหมายว่าบทบาท เป็นพฤติกรรม หรือการปฏิบัติของบุคคลตามอำนาจหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งการกระทำหรือการปฏิบัตินั้น จะขึ้นอยู่กับสภาพเป็นอยู่ของบุคคลและความคาดหวังของสังคม โดยบทบาทนั้นจะมีการกำหนด เอาไว้อย่างชัดเจน หากสภาพของบุคคลเปลี่ยนไป บทบาทที่มีอยู่ก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ยิ่งบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กับสังคมมากเท่าใด บทบาทก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้น

ราชบัณฑิตยสถาน (2554, ออนไลน์) บทบาท หมายความว่า การกระทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู เป็นต้น

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บทบาท หมายความว่า พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลที่จะปฏิบัติหรือแสดงออกตามสถานภาพที่ถูกกำหนดโดยสังคม ซึ่งบทบาทขึ้นอยู่กับสถานภาพที่ถูกกำหนดไว้แล้วอย่างชัดเจน

3.2 ความหมายของหน้าที่

ราชบัณฑิตยสถาน (2554, ออนไลน์) หน้าที่ หมายถึง กิจที่ต้องทำด้วยความรับผิดชอบ

สมาคมบัณฑิตสตรีทางกฎหมายแห่งประเทศไทย (2562, ออนไลน์) ให้ความหมายว่า หน้าที หมายถึง ภาระหรือความรับผิดชอบที่บุคคลจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (ออนไลน์, 2562) ให้ความหมายว่าหน้าที คือ สิ่งที่บุคคลจะต้องกระทำหรืองดเว้นกระทำในฐานะสมาชิกของรัฐ เช่น การเสียภาษีอากร การป้องกันประเทศ

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หน้าที หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องกระทำด้วยความรับผิดชอบตามกฎหมาย

3.3 ลักษณะของบทบาท

บรูมและเซลนิก (Broom & Selnick, 1977, p.34 – 35) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาท (Role) ว่าจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. บทบาทที่คาดหวังหรือบทบาทในอุดมคติ (socially prescribed or ideal role) ซึ่งเป็นบทบาทตามอุดมคติที่กำหนดสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่ง
2. บทบาทที่ควรกระทำ (perceived role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลเชื่อว่าควรจะทำหน้าที่ของตำแหน่ง โดยอาจจะไม่ตรงกับบทบาทในอุดมคติทุกประการ และอาจแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล
3. บทบาทที่กระทำจริง (performed role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้กระทำไปจริง ตามความเชื่อความคาดหวัง ตลอดจนความกดดัน และโอกาสที่จะกระทำในแต่ละสังคมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

โคเฮน (Cohen, 1979, p.35 – 36) ได้ให้ความหมายของบทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่ถูกคาดหวังโดยผู้อื่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องปฏิบัติ โดยเป็นบทบาทที่ถูกกำหนด (prescribed role) ถึงแม้ว่าบุคคลบางบุคคลจะไม่ได้ประพฤติปฏิบัติตามบทบาทที่คาดหวังโดยผู้อื่น แต่เรายังคงยอมรับว่าบุคคลจะต้องปฏิบัติตามบทบาทที่สังคมกำหนดให้ ส่วนบทบาทที่ปฏิบัติจริง (enacted role) เป็นวิธีการที่บุคคลได้แสดงหรือปฏิบัติจริงตามตำแหน่งของเขา ส่วนความไม่สอดคล้องกันของบทบาทที่ถูกกำหนดกับบทบาทที่ปฏิบัติจริงนั้นอาจมีสาเหตุมาจาก บุคคลขาดความเข้าใจในบทบาทที่ต้องการ

3.4 ทฤษฎีบทบาท (Role Theory)

จอร์จ เฮร์เบิร์ต มีด (George Herbert Mead, อ้างถึงในสุรพงษ์ ลือทองจักร. 2552, น.177 – 178) เป็นนักทฤษฎีชาวอเมริกันผู้วางรากฐานทฤษฎีการกระทำระหว่างกันด้วยสัญลักษณ์และทฤษฎีบทบาท (Role Theory) เสนอแนวคิดสำคัญไว้ดังนี้

1. ความอ่อนแอทางชีววิทยาของเผ่าพันธุ์มนุษย์ เป็นเหตุให้มนุษย์ต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่มเป็นสังคมเพื่อการมีชีวิตรอด

2. มนุษย์คัดเลือกเก็บรักษาการกระทำระหว่างกันที่ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน ซึ่งส่งผลให้มีชีวิตอยู่รอดด้วยเอาไว้ ขณะเดียวกันก็ละทิ้งการกระทำระหว่างกันที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์เช่นนั้นไป ทำให้เกิดจิต อัดตา และสังคมขึ้น

3. จิต (Mind) มีลักษณะสำคัญ คือ

3.1 มีความสามารถในการใช้สัญลักษณ์กำหนดสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม ทำให้สามารถรู้จักสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น

3.2 สามารถฝึกซ้อมในใจในแนวการกระทำต่อสิ่งต่าง ๆ ก่อนที่จะลงมือกระทำจริง (imaginative Rehearsal)

3.3 สามารถหักห้ามแนวการปฏิบัติที่เหมาะสม เมื่อวิเคราะห์ได้จากการฝึกซ้อมในใจ

4. อัดตา (Self) เมื่อบุคคลสามารถให้ความหมายกับสิ่งต่าง ๆ และบุคคลอื่นในสภาพแวดล้อมได้แล้ว เขาก็สามารถให้ความหมายกับตัวเองได้ การตีความหมายของท่าทางต่าง ๆ จึงเป็นทั้งช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างมนุษย์ด้วยกัน และสามารถนำมาใช้ประเมินตนเองอีกได้ด้วย การประเมินผลตนเองนี้ขึ้นอยู่กับกระบวนการของจิตนั่นเอง กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้ “ภาพตนเอง” (Self-mage) จากสายตาของคนอื่นที่สัมพันธ์กับตนเองมาระยะหนึ่ง ภาพนี้จะค่อย ๆ ผังลึกในจิตใจจนกลายเป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-Conception) ที่เปรียบเหมือนเป็นวัตถุหนึ่งที่มีความสม่ำเสมอ เป็นบุคคลที่มีความโน้มเอียงในการมองสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ประสานสอดคล้องกันมั่นคงถาวรของตนขึ้น กลายเป็นอัดตาของบุคคลนั้น กระบวนการพัฒนาอัดตานี้มี 3 ขั้นตอน คือ

4.1 ขั้นการเล่นบท (Play Stage) หรือขั้นเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Role-Taking) เป็นระยะที่บุคคลยังเป็นเด็กทารก มีความสามารถในการสวมบทบาทของผู้อื่นได้จำกัดเพียงคนหรือสองคนเท่านั้น ภาพของตนเอง (อัดตา) ก็ยังจำกัดไม่ฝังแน่นแต่อย่างใด

4.2 ขั้นเกมกีฬา (Game Stage) เป็นช่วงที่เด็กทารกเจริญวัยใหญ่ขึ้น สามารถสวมบทบาทของผู้อื่น เลียนแบบผู้อื่น ทำงานอย่างเป็นระบบ มองภาพตนเองที่ซับซ้อนขึ้น สามารถร่วมมือกับผู้อื่นร่วมกิจกรรมที่มีการประสานงานกันอย่างเป็นระเบียบมากขึ้น

4.3 ขั้นสวมบทบาทของบุคคลทั่วไป (Generalized Other) เป็นขั้นที่บุคคลสามารถยึดถือปริทรรศน์ทั่วไปของชุมชนหรือความเชื่อทั่วไป ค่านิยม บรรทัดฐาน

ของสังคมหนึ่งในการกระทำระหว่างกันด้านต่าง ๆ ได้ กล่าวคือ บุคคลสามารถทั้งเพิ่มความเหมาะสมในการตอบโต้กับผู้อื่นในการกระทำระหว่างกันมากขึ้น และขยายขอบเขตภาพของตนเองจากความสามารถในการสวมบทบาทของบุคคลได้มากขึ้น อันเป็นขั้นตอนพัฒนาการของอัตตาขั้นต่าง ๆ ของมนุษย์

5. สังคมมนุษย์ เป็นการกระทำระหว่างกันของบุคคลที่มีการจัดระเบียบ มีแบบแผนของบุคคลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพราะจิต กล่าวคือ การยึดถือบทบาททำให้บุคคลสามารถควบคุมลักษณะการโต้ตอบของตนเองได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลสามารถสวมบทบาทของผู้อื่น จิตและอัตตาทำให้สังคมมีความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยการแทรกบทบาทและเลือกบทบาทหรือแนวทางปฏิบัติ ทำให้บุคคลปรับตัวได้อยู่ตลอดเวลาที่มีการโต้ตอบกับผู้อื่น

จาคอบ โมเรโน (Jacob Moreno, อ้างถึงในสุรพงษ์ ลือทองจักร. 2552, น.178 – 179) เป็นนักทฤษฎีชาวอเมริกัน ได้เสนอว่าบทบาทมี 3 ประเภท ได้แก่

1. บทบาทเกี่ยวกับความต้องการทางชีวภาพ (Psychosomatic Role) เป็นบทบาทที่ผู้แสดงออกแบบไม่รู้ตัวแต่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขของสังคม

2. บทบาทตามสภาพสังคม (Psycho-dramatic Role) เป็นบทบาทที่บุคคลแสดงออกตามความคาดหวังของสภาพสังคมเฉพาะ

3. บทบาทสังคม (Social Role) เป็นบทบาทที่บุคคลแสดงออกตามความคาดหวังทั่วไปของสังคม เช่น เป็นเกษตรกร กรรมกร บิดา มารดา เป็นต้น

ลินตัน (Linton, 1978, pp.113 – 115) ได้เสนอทฤษฎีบทบาทที่มีการมองใน 2 ลักษณะ คือ ทฤษฎีตามแนวโครงสร้าง และทฤษฎีตามแนวปฏิสังสรรค์สัญลักษณ์นิยม ในลักษณะแนวโครงสร้างนิยมนั้น บทบาทจะถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในสังคม ถูกคาดหวังไว้ว่าบุคคลในสถานภาพใดควรมีบทบาทอย่างไร เมื่อบุคคลดำรงอยู่ในสถานภาพนั้น ๆ ก็จะมีบทบาทตามที่สังคมคาดหวังไว้เช่นนั้น และบุคคลอื่น ๆ ก็คาดหวังบทบาทของผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่าง ๆ ตามที่คิดว่าเป็นค่านิยม บรรทัดฐานที่กำหนดให้มีบทบาท หรือพฤติกรรมนั้น ๆ ส่วนการมองบทบาทตามแนวปฏิสังสรรค์สัญลักษณ์นิยม จะให้ความสำคัญกับกระบวนการซึ่งบุคคลนั้น จะทำความเข้าใจได้ว่า บุคคลอื่นให้ความหมายและคาดหวังกับตนเองอย่างไร ในการที่จะมีบทบาทในสังคม อันจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีการปฏิสังสรรค์ทางสังคมต่อกันเองด้วย

จะเห็นได้ว่า การกำหนดบทบาทหน้าที่ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ การกำหนดบทบาทหน้าที่ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงกระทำให้เกิดความชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย

ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การกำหนดบทบาทและหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดหรือระบุงการปฏิบัติตนของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบตามสถานภาพของบุคคลนั้น ซึ่งสมาชิกทุกคนในสถานศึกษาต้องมีหน้าที่และบทบาทของตนเองที่ชัดเจน

4. บุคลิกภาพ

มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่สำคัญไว้ตามประเด็นดังนี้

4.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

คำว่า"บุคลิกภาพ"(Personality)มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า"Persona" แปลว่าหน้ากากของนักแสดงละครเวทีในยุคกรีกโบราณ ซึ่งแสดงออกถึงลักษณะท่าทาง ลักษณะนิสัยของตัวละคร ดังนั้น ความเข้าใจเริ่มแรกของบุคลิกภาพ คือ ภาพพจน์ทางสังคมที่มีลักษณะผิวเผิน (Superficial social image) ซึ่งบุคคลนำมาใช้แสดงบทบาทในชีวิตจริง คำที่ใช้กล่าวถึงบุคลิกภาพในลักษณะนี้ เช่น มีความสง่างาม มีเสน่ห์ มีอารมณ์ขัน เป็นต้น อีกลักษณะหนึ่งบุคลิกภาพอาจจะหมายถึงลักษณะโดดเด่นสะดุดตาที่มีต่อบุคคลอื่น หรือเป็นความประทับใจของบุคคลหนึ่งที่แสดงบทบาทถ่ายทอดกับบุคคลอื่น ๆ เกิดความรู้สึกต่อบุคคลนั้น ซึ่งความหมายของบุคลิกภาพ จึงมีขอบเขตทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก (นันทิมา นาคาพงศ์, 2559, น.13) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เกทเซลส์และกูบา (Getzels & Guba, 1957, p.423 – 441) บุคลิกภาพ หมายถึง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ เจตคติ อารมณ์ และแนวคิด ซึ่งบุคคลที่นั้นจะมีความแตกต่างปะปนอยู่ และมีธรรมชาติของแต่ละบุคคลเป็นอิทธิพลครอบงำอยู่

กิลฟอร์ด (Guiford, 1959, p.7) บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่เป็นประจำตัวของบุคคล

กู๊ด (Good, 1973, p.417) บุคลิกภาพ หมายถึง ผลรวมของพฤติกรรมและประสบการณ์ทั้งหมดของบุคคล

เพอร์วิน, เซอรอนและจอห์น (Pervin, Cerone & John, 2005, p.6) บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ซึ่งเกิดจากความคงที่ของรูปแบบความคิด ความรู้สึก และการกระทำ

ราชบัณฑิตยสถาน (2554, ออนไลน์) บุคลิกภาพ หมายถึง สภาพนิสัยจำเพาะคน

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดจากการหลอมรวมองค์ความรู้ ประสบการณ์ และเจตคติเข้าด้วยกันแล้วแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลนั้น ๆ

4.2 ปัจจัยที่กำหนดบุคลิกภาพ โดยนันทิมา นาคพงศ์ (2559, น. 15 – 18) ได้เสนอแนวคิดว่าบุคลิกภาพ มีผลมาจาก 3 องค์ประกอบ คือ พันธุกรรม (Heredity) สิ่งแวดล้อม (Environment Factors) และสถานการณ์ (Situation Conditions) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) พันธุกรรม (Heredity) จากการวิจัยพบว่า ลักษณะทางชีวภาพ ภายนอกและจิตวิทยาภายใน ถูกถ่ายทอดจากบิดามารดาสู่บุตรผ่านทางยีนที่อยู่ในโครโมโซมโดย

1.1) การสังเกตพฤติกรรมและอารมณ์ในวัยเยาว์ พบว่าลักษณะต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความวิตกกังวล ความกลัว ฯลฯ จะถูกถ่ายทอดผ่านยีนพอ ๆ กับลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง สีผม ฯลฯ

1.2) การศึกษาคู่แฝดที่ถูกแยกเลี้ยงดูให้ห่างกันตั้งแต่เยาว์วัย โดยนักวิจัยได้ศึกษาคู่แฝดกว่า 100 ราย พบว่า แม้จะถูกแยกเลี้ยงดู ก็จะมีลักษณะคล้ายคลึงกันหลายประการ เช่น คู่แฝดหนึ่งที่ถูกเลี้ยงห่างกัน 45 ไมล์ เป็นเวลา 39 ปี ยังใช้รถยนต์สี และรุ่นเดียวกัน สวมเสื้อหรือห่อเดียวกัน เลี้ยงสุนัขชื่อเดียวกัน และใช้วันพักร้อนที่ชายหาดเดียวกัน โดยพักห่างกัน 3 ช่วงตึก ทั้ง ๆ ที่ชายหาดดังกล่าวอยู่ห่างที่อยู่อาศัยถึง 1,500 ไมล์

1.3) การตรวจสอบความพึงพอใจต่องานภายใต้เวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ ว่ามีความ สม่่าเสมอ อย่างไรก็ตาม แม้คำยืนยันถึงการถ่ายทอดทางพันธุกรรมก็ไม่สามารถทำนายบุคลิกภาพได้อย่างชัดเจนด้วยหลักการทางพันธุกรรมเท่านั้น จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยอื่นด้วย

2) สิ่งแวดล้อม (Environment Factors) ในขณะที่ผลจากพันธุกรรมจะมีขีดจำกัดในการสร้างบุคลิกภาพ ความต้องการของสังคมหรือสิ่งแวดล้อมที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ จะคอยปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพให้แปรเปลี่ยนไป

3) สถานการณ์ (Situation Conditions) บุคลิกภาพที่มักจะสม่่าเสมอ อาจจะแปรเปลี่ยนไปภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

บุคลิกภาพเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นพิเศษเพียงบางส่วนของยีน เป็นไปในทางเดียวกันกับพันธุกรรมที่สืบมาจากบรรพบุรุษ รากฐานของบุคลิกภาพในวัยผู้ใหญ่ จะปรากฏขึ้นอย่างชัดเจนในตอนต้นของช่วงชีวิต เมื่อทารกเกิดจะมีอารมณ์พิเศษ พื้นฐานอารมณ์ โดยสันดาน ได้มีการรวมกันของการแสดงอารมณ์ไว้หลายอย่าง และผู้วิจัยบางคนเชื่อว่ามียีนเฉพาะที่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพ ที่สำคัญคือยีนและสิ่งแวดล้อมไม่เคยทำงานแยกกัน เป็นไป

ไม่ได้เลยว่าจะลบล้างปัจจัยทางพันธุกรรมได้โดยสมบูรณ์จากปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ถึงแม้ว่าการศึกษาคู่แฝดเหมือนก่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องความแตกต่างของสิ่งแวดล้อม แต่ก็ไม่ชัดเจน เพราะว่าไม่สามารถที่จะกำหนดและควบคุมปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมได้ ถ้ายืนถูกพบว่าเชื่อมกับลักษณะบุคลิกภาพพิเศษ ยีนก็ยังคงเป็นต้นเหตุของการเกิดบุคลิกภาพ พฤติกรรมถูกสร้างโดยยีน ในทางเดียวกันน่าจะสร้างสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะได้ ถึงแม้ว่าจำนวนที่เพิ่มขึ้นของทฤษฎีบุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่ได้จากปัจจัยทางชีววิทยาและพัฒนาการแม้จะไม่มี การสรุปรวมกันของทฤษฎี แต่พิจารณาว่าปัจจัยทางชีววิทยาและพัฒนาการเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง แม้กระนั้นก็ชัดเจนว่า ลักษณะที่แน่นอนของบุคลิกภาพมีส่วนประกอบทางพันธุกรรมและการสืบลักษณะนิสัยมาจากพ่อแม่ และสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจบุคลิกภาพ

4.3 ประโยชน์ของบุคลิกภาพที่ดี

ผู้มีบุคลิกภาพดี เป็นผู้ที่มีพื้นฐานด้านสุขภาพดี สามารถปรับตัวได้ดี และส่งผลทำให้บุคลิกภาพดีด้วย ผู้มีบุคลิกภาพดีจะมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการรับรู้ และเข้าใจสภาพเป็นจริงอย่างถูกต้อง บุคคลที่มีสุขภาพจิตสมบูรณ์ จะมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสภาพความจริงทั้งความจริงภายนอกและความจริงภายใน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม ความรู้สึกและความต้องการ
- 2) การแสดงอารมณ์ในลักษณะและขอบเขตที่เหมาะสม ผู้ที่มีสุขภาพจิตดีจะสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม แต่การควบคุมอารมณ์มากเกินไปเกินไปกว่าเหตุ จะมีผลร้ายคือ ทำให้มีอารมณ์เครียดผิดปกติ จะทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินชีวิตและไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง และขาดการยับยั้งชั่งใจ
- 3) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม โดยธรรมชาติของมนุษย์จะไม่ชอบอยู่ลำพัง จะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีส่วนร่วมในสังคม ต้องการได้รับการยกย่องและมีชื่อเสียงเป็นที่รักของทุกคน ตลอดจนทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ และได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น
- 4) ความสามารถในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและส่วนรวม คนเราจำเป็นต้องเลือกประกอบอาชีพที่ตนถนัด เพื่อให้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองในการทำงาน และเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม
- 5) ความรักและความต้องการทางเพศ มีความสำคัญต่อสุขภาพจิต และส่งผลต่อบุคลิก ลักษณะของบุคคล ความรักจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ความรักใคร่

ผูกพันจะสร้างความปรารถนาและอุทิศตัวในการอยู่ร่วมกัน และผูกพันกับผู้อื่น ซึ่งจะสร้างความสุข ความพอใจ และเกิดความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วย

6) ความสามารถในการพัฒนาตน คือคนที่แท้จริงและคนที่แสดงออก ต่อผู้อื่น ซึ่งผู้มีสุขภาพจิตสมบูรณ์จะมีความรู้สึกต่อตนเองในแง่ดีและเข้าใจตนเอง แม้อาจจะเกิด ความรู้สึกขัดแย้งไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่ตนต้องกระทำแต่ต้องปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้อื่น ซึ่งอาจจะทำให้กระทบกระเทือนต่อความรู้สึกและความต้องการของตนเอง

5. สมรรถนะในการทำงาน

ศาสตราจารย์แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาของ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยได้พัฒนาแบบทดสอบทาง บุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร จะใช้ความรู้ ในเรื่องเหล่านี้ ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการ คัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (แสดงว่าผลการทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มี ผลงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด นอกจากนี้บทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ยังได้รับการกล่าวถึงอย่าง กว้างขวางและเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency นอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญา และใช้กันต่อเนื่องมาจนถึงทุกวันนี้

5.1 ความหมายของสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอความหมายของสมรรถนะไว้ ดังนี้

McClelland (1973, p.14 อ้างถึงใน สุจิตต์ ห่วงสุวรรณและพลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง, 2558, หน้า 321) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน บัณฑิตบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บัณฑิตบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบและสมรรถนะอาจกำหนดว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลหรือกลุ่ม ของนิสัยซึ่งมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้เป็นสิ่งที่คงที่มี แบบแผน หรือพฤติกรรม ตลอดจนอารมณ์ที่คงที่

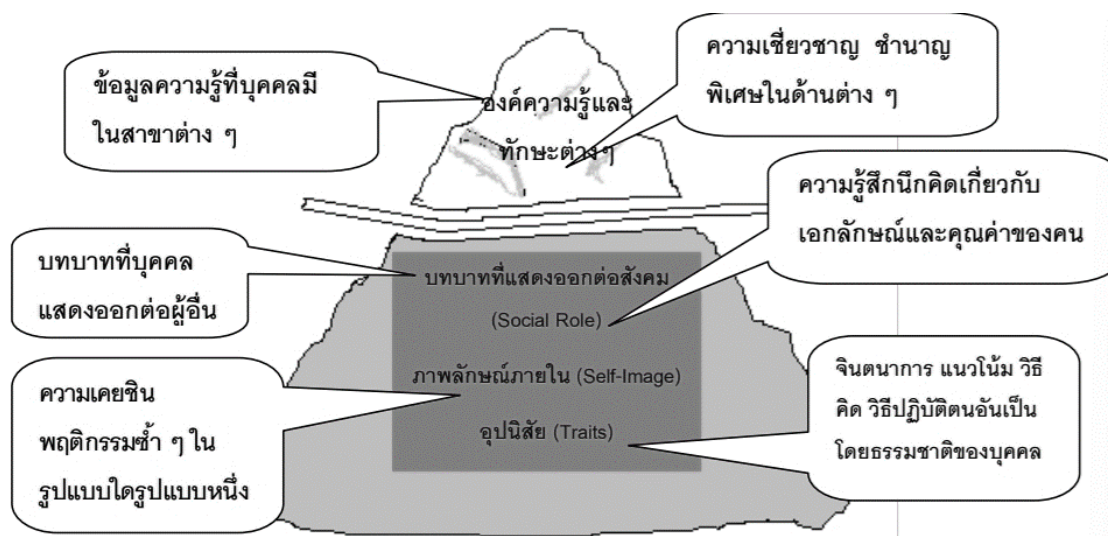
ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลให้บุคลากร ปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตาม วัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็น ได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

สุจิต ห่วงสุวรรณและพลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2558) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่ กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กร สามารถปฏิบัติงาน จนเกิดผลที่โดดเด่นมากกว่าคนอื่น ๆ

5.2 องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์ มีดังนี้

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
- 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐาน ทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคล นั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีผู้อธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้วงน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาท ที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และยังเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร ขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายได้ด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา <https://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>

จากภาพประกอบ 3 จะเห็นได้ว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่คุณรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่
3. บทบาททางสังคม (Social Image) หมายถึง สิ่งที่คุณต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าเป็นตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น
4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่คุณคิดมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นศิลปิน เป็นต้น
5. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคุณเป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น
6. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของคุณที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความอยากรที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนัชพร เลขวัต. (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะบุคลิกภาพ การรับรู้บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรสื่อ ในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของ ลักษณะบุคลิกภาพ การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความสุขในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพ การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความสุขในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพ การรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรสื่อ กลุ่มตัวอย่าง เป็นข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง จำนวน 312 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติพื้นฐาน และการวิเคราะห์ เส้นทาง ผลการศึกษาที่สำคัญดังนี้ 1. ข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งนี้มีลักษณะบุคลิกภาพ แบบห้วนใจ แบบแสดงตัว แบบเปิดรับประสบการณ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีลักษณะ บุคลิกภาพแบบประนีประนอม และแบบมีจิตสำนึกอยู่ในระดับสูง และพบว่า ลักษณะบุคลิกภาพ หัวใจประกอบทุกแบบมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานโดยลักษณะบุคลิกภาพ แบบแสดงตัว แบบเปิดรับประสบการณ์ แบบประนีประนอม แบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .540, .225, .334, .500, p < .01$) ตามลำดับ และแบบห้วนใจ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ($r = -.327, p < .01$) และยังพบว่าลักษณะบุคลิกภาพหัวใจประกอบแบบแสดงตัว แบบเปิดรับประสบการณ์ แบบประนีประนอม แบบมีจิตสำนึก และการรับรู้บรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การทั้งโดยตรงและผ่านความสุขในการทำงาน และลักษณะบุคลิกภาพหัวใจประกอบแบบห้วนใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การโดยตรงเพียงอย่างเดียว

กชพรพรรณ สุทธิหิรัญพงศ์ (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง บทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร ทางการศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา และเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

และบุคลากรทางการศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา จำแนกตามวิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้สูตรของยามานะ จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา และกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละระดับ โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน จำนวน 347 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบ t-test และการทดสอบ F-test ด้วยวิธีของ Scheffe' และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ด้านปัจจัยค่าจ้างและด้านปัจจัยจูงใจ 2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลาจำแนกตามวิทยฐานะในภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ 3. บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลาต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

วิชิต แสงสว่าง (2563, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 นี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 2) ศึกษาประสิทธิภาพการเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 3) หาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 และ 4) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียน

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำนวน 341 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างได้จาก ตารางของเครซีและมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี 2) ระดับประสิทธิภาพ การเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดคือ ด้านปรับกระบวนการ ทักษะและทักษะครูไทย ด้านพัฒนาระบบบริการจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการเรียนการสอน และด้านวางระบบนิเวศน์ในการสนับสนุนการเรียนรู้ 3) ความสัมพันธ์ ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์เรียงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการบริการที่ดี ตัวแปรทั้ง 4 รวมพยากรณ์ได้ร้อยละ 68.70

จากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยสรุปได้ว่า การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรม เป็นการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเลือกจาก ความแตกต่างทางภูมิหลัง บทบาทหน้าที่ บุคลิกภาพ ระดับประสบการณ์ และวิธีการคิดสรุปรวบยอด ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ โดยกำหนดเกณฑ์เพื่อเป็นกรอบ ในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตรงกับงานที่จะปฏิบัติ

2. การกำหนดบทบาทและหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาใน การกำหนดหรือระบุการปฏิบัติตนของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบตามสถานภาพ ของบุคคลนั้น ซึ่งสมาชิกทุกคนในสถานศึกษาต้องมีหน้าที่และบทบาทของตนเองที่ชัดเจน

3. บุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการพิจารณาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานจากลักษณะและพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลต่อการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิภาณในการเกิดอารมณ์ และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์

4. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการพิจารณาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ รอบรู้ในศาสตร์ของการทำงาน บ่มเพาะ สั่งสมจนเกิดเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา

5. วิธีการคิดสรุปรวบยอด หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการพิจารณาขอบข่ายหน้าที่ให้บุคลากรที่มีความสามารถในการระดมขององค์ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งตามความเข้าใจของบุคคลที่เกิดจากการกลั่นกรองข้อมูล ข้อเท็จจริงที่บุคคลนั้นได้รับแล้วเรียบเรียงอย่างมีระบบระเบียบและถูกต้องตามสาระเนื้อหาความรู้ที่ได้รับและสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้

6. สมรรถนะในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการพิจารณาบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่สถานศึกษากำหนดไว้

3. องค์ประกอบด้านการสร้างทีมและการจัดการทีมนวัตกรรม

แนวคิดที่สนับสนุนเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างทีมนวัตกรรมยังไม่มีปรากฏในทางตรง หากแต่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทีม การสร้างทีม การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม พอสรุปได้ดังนี้

3.1 ความหมายของทีม

ในการศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีม ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

พาร์กเกอร์ (Parker, 1990, p.16) ได้อธิบายความหมายของทีมไว้ว่าทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวกันจะทำงานให้สำเร็จ คือการทำงานร่วมกัน

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994, p.20 – 31) ได้ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เนลสัน และควิก (Nelson and Quick, 1997, p.252 – 261) อธิบายว่า ทีม หมายถึง บุคคลกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มหนึ่งที่มีลักษณะเป็นองค์ประกอบอย่างสมบูรณ์มีการแลกเปลี่ยน

วัตถุประสงค์ทั่วไป และเป็นผู้ซึ่งต้องการที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ การทำงานเป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นงาน การทำงานเป็นกลุ่มมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทีมมีประโยชน์มากต่อการปฏิบัติงานที่มีปฏิสัมพันธ์ซับซ้อนหรือมีอาสาสมัครทำงานมากกว่าหนึ่ง

สุวรรณนา พงษ์ผ่องพูล (2558, น.15) ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อร่วมกันทำงานอย่างมีหลักการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดมีความสามัคคีมีเป้าหมายเดียวกัน มีความพึงพอใจซึ่งกันและกัน และการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามาทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และพึ่งพาอาศัยกัน และให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน การทำงานเป็นทีมมีลักษณะเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีผู้นำกลุ่มมีสมาชิกกลุ่มร่วมกันวางแผนและกำหนดระยะเวลาปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการติดต่อ ประเมินผลการทำงานสม่ำเสมอ

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการประสานงาน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ พึ่งพาอาศัยกัน และปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน

3.2 ประเภทของทีมงาน

การจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้นมีวิธีการแบ่งหลายวิธี ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

วูดค็อก (Woodcock, 1959, p.4 – 5) ได้อธิบายประเภทของทีมไว้ ดังนี้

1) ทีมระดับสูง (Top team) หมายถึง ทีมที่กำหนดวัตถุประสงค์และพัฒนาขององค์กร เนื่องจากทีมงานที่ต้องกระทำหลากหลายทีมงานจึงต้องการสมาชิกที่สามารถแสดงมุมมองขององค์กรได้หลากหลายเป็นจำนวนมาก บางครั้งอาจมีสมาชิกชั่วคราวเข้าร่วมทีมด้วยเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนทำให้งานสมบูรณ์ทันเวลา

2) ทีมบริหาร (Management team) หมายถึง ทีมที่กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการประสานงานและควบคุมการทำงานของบุคคลอื่น ทีมมักจะจัดหาผู้นำทีมงานในลักษณะวันต่อวันในองค์กร ทีมงานต้องการที่จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสมาชิกหลักขององค์กรมีการจัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน พัฒนายุทธศาสตร์และบริหารงานที่กระทำเป็นประจำ

3) ทีมปฏิบัติงาน (Operator team) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยบุคคลซึ่งปฏิบัติงานพื้นฐานขององค์การเป็นผู้เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก เช่น ผู้ส่งสินค้าหรือเป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า ณ สถานที่ต่าง ๆ สมาชิกทีมมีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เป็นการปฏิบัติงานที่กระทำเป็นประจำ

4) ทีมเทคนิค (Technical team) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยบุคคลที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในองค์การในที่นี้มาตรฐานอาจจะเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานการให้บริการ แต่ต้องเป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน องค์การที่มีขนาดใหญ่ จะมีความต้องการทีมเทคนิคมากยิ่งขึ้น

5) ทีมสนับสนุน (Support Team) หมายถึง ทีมที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากการทำงานประจำและเป็นทีมที่อยู่นอกสายงานขององค์การ ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหลายฝ่ายหลายแผนก แต่มีคุณลักษณะที่พร้อมจะช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกหรือทีมอื่น อาจหมายความว่าทีมที่ให้การสนับสนุนโดยทางอ้อมก็ได้ ซึ่งทีมงานประเภทนี้จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บ่อยครั้งที่อาจจะต้องมีการควบคุมเกิดขึ้น

โรบบินส์ และจัดจ์ (Robbins and Judge, 2007, p.259 – 261) ได้แบ่งประเภทของทีมไว้ 3 ประเภท คือ ทีมแก้ปัญหา ทีมบริหารงานด้วยตนเอง และทีมข้ามสายงาน มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1) ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving teams) ประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกเดียวกัน หรือหน่วยงานใกล้เคียงกันประมาณ 8 – 10 คน มารวมตัวกันประมาณ 2 – 3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลปัญหาและความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพและสภาพแวดล้อมในงานให้ดีขึ้น โดยทีมแก้ปัญหามีอำนาจหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็นและอาจจะช่วยผลักดันให้เกิดการนำข้อเสนอไปปฏิบัติต่อ แต่ทีมแก้ปัญหาไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติโดยตรง

2) ทีมบริหารงานด้วยตนเอง (Self-Managed Work Teams) ประกอบด้วยสมาชิกสมาชิกประมาณ 10 – 15 คน มีขอบเขตการทำงานที่ไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและดำเนินการของตน การทำงานของทีมจะมุ่งที่การผสมผสานกันระหว่างความสามัคคี และการเป็นทีมงานที่ดีกับการมีสิทธิส่วนบุคคลและความรู้จักอยากจะทำางานด้วยความผูกพันในงาน

3) ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) เป็นทีมการทำงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรในระดับเดียวกัน แต่อยู่ในสาขาวิชาชีพต่างกันมาร่วมกันทำงาน โดยใช้

ทักษะความรู้ความสามารถตามสาขาวิชาร่วมกันทำงานที่ตนเองมีความชำนาญ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายร่วมกันไว้

3.3 ลักษณะของการทำงานเป็นทีม

แบลร์ ซิงเกอร์ (Blair Singer, 2014) อธิบายว่า ทีมที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้เป็นเพียงกลุ่มของคนที่มีเป้าหมายเดียวกัน แต่ทีมที่ยิ่งใหญ่คือกลุ่มที่มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริงนั้นจะให้ความสำคัญต่อภารกิจเป็นอันดับแรก ความต้องการของทีมเป็นอันดับที่สอง

Douglas McGregor ในหนังสือ The Human Side of Enterprise (1960) และ Rensis Likert ใน New Patterns of Management (1961) McGregor ได้เสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. บรรยากาศภายในองค์กรที่ดี ทุสบาย ไม่ตึงเครียดเกินไป
2. มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคน
3. งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจและยอมรับ
4. สมาชิกกลุ่มยอมรับเหตุผลของกันและกัน
5. เมื่อมีการขัดแย้งกัน จะต้องแก้ปัญหาร่วมกัน จะไม่มีการหนีปัญหา
6. มีการตัดสินใจ ด้วยความคิดเห็นส่วนใหญ่
7. การวิจารณ์เปิดเผยตรงไปตรงมา
8. ทุกคนมีอิสระ เสรีในการแสดงความรู้สึก
9. การปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง
10. ผู้นำกลุ่มไม่สามารถต่อสู้ เพื่ออำนาจส่วนตัว ประเด็นสำคัญอยู่ที่ไม่ได้อยู่ที่ใครควบคุม แต่อยู่ที่ทำอย่างไรให้งานสำเร็จผล
11. กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงานของสมาชิกแต่ละคน จะมีการหยุดเพื่อตรวจสอบงานเป็นระยะ

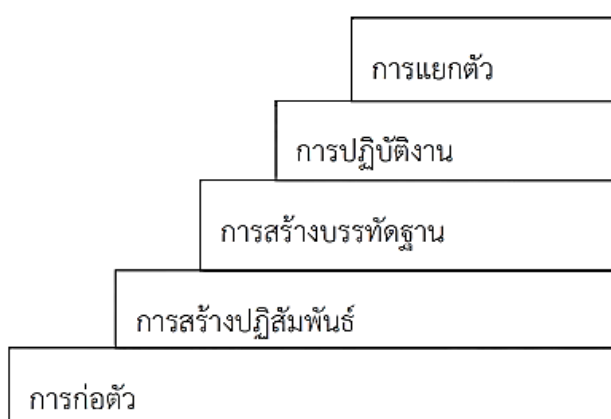
เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553, น.15) ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า คือ ทีมที่สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการนำความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นทีมงานที่มีประสิทธิภาพจึงมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจในงาน

2. มีความเชื่อถือไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกด้วยกันและผู้บริหาร
3. สมาชิกมีการสื่อสารที่ดี
4. มีความขัดแย้งกันน้อย
5. มีการแก้ปัญหาและอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน

3.4 วงจรชีวิตของทีม

ทีมงานที่มีศักยภาพต้องเป็นทีมงานที่มีสมาชิกในทีมมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน พร้อมรับฟังความคิดเห็นและให้ความช่วยเหลือกับในทีม พร้อมทั้งต้องเผชิญกับการทำงานแต่ละช่วงด้วยกันซึ่งเรียกว่า วงจรชีวิตของทีม (Team Life cycle) ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (กรวิภา งามวุฒิมังค์, 2559, น.31 - 32) ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 วงจรชีวิตของทีม

ที่มา : ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2546, น.29). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็ดดเคเปอร์เนท

จากภาพประกอบ 4 อธิบายได้ดังนี้

1) การก่อตัว (Forming) เป็นขั้นตอนแรกของการรวมตัวกันของสมาชิก และสมาชิกจะลดความเป็นตัวของตัวเองลงโดยต้องยอมรับและติดต่อกับผู้อื่นมากขึ้นในขั้นตอนนี้ สมาชิกจะยังไม่รู้จักมากนัก ดังนั้นสมาชิกจะระวังตัวในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสมาชิกคนอื่น ๆ อุปสรรคของการก่อตัว อาจเกิดจากการคัดค้านและต่อต้านความคิดของกลุ่ม หรืออคติที่เกิดจาก

ความแตกต่างของบุคลิกภาพและการปรับตัวเข้ากับกลุ่มโดยสมาชิกบางคนอาจสนใจเฉพาะงานของตน ในขณะที่สมาชิกคนอื่นสนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในทีมมากขึ้น

2) การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Storming) เมื่อมีการรวมตัวของสมาชิกเป็นกลุ่มแล้วความแตกต่างของสมาชิกแต่ละคนจะทำให้เกิดความไม่สนใจ ความขัดแย้ง การโต้เถียง และเกิดการแข่งขัน เพื่อแย่งชิงสถานะ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในทีม ซึ่งสามารถแสดงออกด้วยวิธีการถกเถียงซักจูง และสร้างมิตรภาพโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทศนคติ อารมณ์ เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีและความเข้าใจระหว่างสมาชิก ส่วนสมาชิกคนใดไม่สามารถสร้างมิตรภาพไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับทีมได้ จะทำการลดบทบาทตนเองลงและออกจากกลุ่มไปทีมที่ประสบความสำเร็จจะมีการพัฒนาความสัมพันธ์ในทีมโดยสมาชิกต่างเปิดใจที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันและอยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องส่งเสริมกัน ส่วนทีมที่ล้มเหลวจะทำให้สมาชิกในทีมเกิดความขัดแย้งกัน และบาทหมางกันเป็นการส่วนตัว ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

3) การสร้างบรรทัดฐาน (Norming) เป็นขั้นตอนการพัฒนาพฤติกรรมและมารยาทใหม่ในทีมเพราะเมื่อผ่านขั้นตอนที่ 2 ได้แล้ว คนในทีม ควรจะมีการเรียนรู้ที่จะประนีประนอมกัน สมาชิกจะต้องช่วยกันกำหนดกฎเกณฑ์ บรรทัดฐาน บทบาทและระเบียบวิธีปฏิบัติระหว่างกันเพื่อวางเส้นทางการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งสนใจที่ผลงานให้มากกว่ามุ่งสนใจความเป็นส่วนตัวของสมาชิก

4) การปฏิบัติงาน (Performing) ขั้นการปฏิบัติงานสมาชิกในทีมเป็นขั้นตอนการทำงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคนในทีมจะมีความยืดหยุ่นกับงานในทีม ทำให้งานมีประสิทธิภาพ มีความไว้วางใจที่จะทำงานร่วมกัน และรู้สึกมีความเทียมกัน ไม่ว่าใครจะทำหน้าที่อะไรในทีม ต่างมีความเข้าใจ ผูกพัน และสามัคคีระหว่างกัน โดยสมาชิกในทีมจะไม่เพียงให้ความสนใจในงาน และยังสนใจในปัญหาส่วนตัวของสมาชิกคนอื่นโดยพยายามทำความเข้าใจและให้ความช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ใช้ทักษะความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน

5) การแยกย้ายหรือการปรับเปลี่ยน (Transforming) ขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตของทีม เมื่อสมาชิกทำงานสำเร็จตามเป้าหมายเรียบร้อยแล้วสมาชิกจะตระหนักถึงการแยกตัวเพื่อแยกย้ายกลับไปทำหน้าที่และความรับผิดชอบเดิมที่ทำมา หรือเข้าร่วมกับทีมใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาให้มาต่อไป ถึงแม้จะมีการแยกตัวของสมาชิกในทีมแต่ความผูกพันของสมาชิกจะยังคงอยู่เมื่อได้มาพบกันก็ยังสามารถติดต่อสัมพันธ์กันได้เหมือนเดิม

3.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

คีธ (Keith 1989, p.446-447; อ้างถึงใน ณิชพร คำเถียร, 2559, น.35) ได้เสนอ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม แบ่งเป็น 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านสมาชิก ประกอบด้วย มีเจตคติที่ดีและตั้งใจทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์

2. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ประกอบด้วย ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่มีความสามารถ ขจัดความขัดแย้งของทีม มีเทคนิคในการจูงใจ สมาชิกเอาใจใส่ทีม เพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิก มีความเชื่อมั่นในงานที่ทำ มีความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิก มีความรอบรู้ในเรื่องการวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตามผล

3. องค์ประกอบด้านการจัดการทีม ประกอบด้วย การมีเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงาน มีวิธีการทำงานของกลุ่มอย่างมีระบบที่สมาชิก เข้าใจได้ มีรูปแบบและการประสานงานอย่างดี เกิดการยึดเหนี่ยวกัน ทีมมีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ และการจัดการเงื่อนไขในการเสริมพลังของทีม

วูดค็อก (Wood cock, 1989) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีคือ

1. บทบาทที่สมดุล (Balance roles) คือการผสมผสานความแตกต่างของ ความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงานบทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญ อย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของ ผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่าง ของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear objective and agree goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ แนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็น เจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดจะสร้างสรรค์ งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนะ วิจาร์ณให้ความคิดเห็น เสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) การสนับสนุน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียน จึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การยกย่อง

ชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะเข้าใจ ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการ ทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิด ความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้ง ในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและ ทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนากการทำงาน เป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือน พลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำ ที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัด ของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำ ได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมบริหาร ที่ตายตัว ความสำเร็จจะลื่นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้อง เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถ ย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กร ให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวน การบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับ ประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน

ของหน่วยงาน หรือองค์การ เพราะองค์การที่จัดตั้งขึ้นมานั้นต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากร มาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์การรู้ ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตน รับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์การก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปจะทำได้ ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีม มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคล ในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคน มีส่วนช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound intergroup relation) กลุ่มทำงานใด มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมก็จะเข้าไป เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงาน นั้นขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นโดยอัตโนมัติขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็น วิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

เอมอร์ บัญพิโย (2558) ได้แบ่งองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมไว้ 6 ด้านดังนี้

- 1) การร่วมมือประสานงาน 2) การมีเป้าหมายร่วมกัน 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 4) การติดต่อสื่อสาร 5) การจัดสรรผลตอบแทน และ 6) การตัดสินใจร่วมกัน

กาญจนา มังคละศิริ (2552, น.5) เสนอองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. ด้านผู้นำทีม ประกอบด้วย คุณลักษณะและการยอมรับบทบาท และภาวะผู้นำที่เหมาะสม
2. ด้านสมาชิกของทีม ประกอบด้วย การมีทักษะอย่างเพียงพอ และหลากหลาย การครองงาน
3. ด้านโครงสร้างของทีม ประกอบด้วย ความชัดเจนของ บทบาท เป้าประสงค์และบรรทัดฐานเฉพาะของการทำงาน

4. กระบวนการทำงานของทีม ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การเปิดเผย และเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและความไว้วางใจกัน ความร่วมมือและใช้การขัดแย้ง ในทางสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานและตัดสินใจ การตรวจสอบทบทวนผลงาน

โดยผู้วิจัยได้อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมไว้ดังนี้

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม หมายถึง ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ได้แก่ ผู้นำทีม สมาชิกของทีม โครงสร้างของทีม และกระบวนการของทีม

1. ผู้นำทีม หมายถึง บุคคลที่มีความเหมาะสมต่อการนำทีมให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย ตามต้องการและได้รับการยอมรับจากทีมงาน ประกอบด้วย

1.1 คุณลักษณะและการยอมรับผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมในการนำทีม ทั้งด้านคุณลักษณะด้านการงาน คือ เป็นผู้มีความขยัน อดทน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ คุณลักษณะด้านการรวมทีม คือ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ

1.2 บทบาทและภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน คือ การวางแผน การกำกับดูแลและการติดตาม และบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการรวมทีม คือ การจูงใจการประนีประนอมรวมทั้งการใช้อำนาจในการเป็นผู้นำ เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมสอดคล้องกับความพร้อมของสมาชิกหรือสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

2. สมาชิกของทีม หมายถึง ผู้ร่วมงานทุกคนที่อยู่ในทีมงานที่มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้า ซึ่งจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ประกอบด้วย

2.1 การมีทักษะอย่างเพียงพอและหลากหลาย หมายถึง การที่สมาชิกแต่ละคนมีความรู้และความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้า มีการฉีกกำลังโดยการผสมผสานความรู้ทักษะประสบการณ์และเป้าประสงค์ส่วนตัวที่แตกต่างกัน เพื่อช่วยให้งานสำเร็จ

2.2 การครองงาน หมายถึง การที่สมาชิกรับรู้ เข้าใจนโยบาย เป้าหมายของโรงเรียนและทีม อีกทั้งมีความรับผิดชอบ รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายของโรงเรียนของทีมงาน ซึ่งครอบคลุมถึงหน้าที่และภาระงานของคนในทีม

3. โครงสร้างของทีม หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผลในการติดตามประสานงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

3.1 ความชัดเจนของบทบาทและเป้าประสงค์ หมายถึง บทบาทและเป้าประสงค์ของทีมงานมีความชัดเจน มีขอบเขตที่แน่นอน สามารถปฏิบัติได้โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดและมีความเห็นสอดคล้องกัน

3.2 บรรทัดฐานเฉพาะของการทำงาน หมายถึง การยอมรับกระบวนการหรือวิธีการทำงานร่วมกันของสมาชิก

4. กระบวนการของทีม หมายถึง กระบวนการที่มีส่วนช่วยในด้านพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบำรุงรักษา และการแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานของทีม ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

4.1 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง วิธีการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลที่เข้าใจถูกต้องตรงกัน ทำได้ง่ายและเป็นกันเอง

4.2 การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา หมายถึง การถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา กล่าวเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน มีการปรึกษาหารือร่วมมือกันทำงานเพื่อแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา ให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก มีการนำความคิดเห็นหรือข้อตกลงและเสนอแนะของสมาชิกไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน

4.3 การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน หมายถึง ความพร้อมของสมาชิก ที่จะรับและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการยอมรับและไว้วางใจในความรู้ความสามารถของกันและกัน มีความรัก ความผูกพันและความสามัคคีในทีมงาน

4.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง การอุทิศตนของสมาชิกที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี มีการปะสานความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งอาจจะมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมแต่นำความขัดแย้งไปใช้ในทางสร้างสรรค์

4.5 การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ หมายถึง การทำงานที่ถูกต้องตามบทบาทเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ รวมถึงการตัดสินใจที่มีการใช้เหตุผลและข้อมูลที่ต้องการในการพิจารณา มีแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์

4.6 การตรวจสอบทบทวนผลงาน หมายถึง การประเมินผลและวิธีการทำงาน เพื่อดูความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ จะได้แก้ไขทันที่ระหว่างการทำงาน หรือใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไปภายหลังจากที่การทำงานเสร็จแล้ว

4.7 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ทั้งด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของสมาชิกด้วยวิธีการที่หลากหลายและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างทีม หมายถึง มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมงานมีการประสานงาน สนับสนุน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนการยอมรับในความรู้ความสามารถของกันและกัน

มัลลิกา วิชุกรอิงครัต (2553, น.22 – 26) เสนอ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม 5 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นและสมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ ทุกคนให้ความสำคัญของเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวและเป้าหมายของทีมมีความเด่นชัด เฉพาะเจาะจงและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะประสานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกมีความเชื่อใจ ความจริงใจในการแสดงความรู้สึกให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการบุคลากรมีความไว้วางใจเชื่อใจ ทำให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่ละคนในองค์การจะมีการร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจัง อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การมีส่วนร่วม เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และร่วมมือกันแก้ปัญหาการทำงานโดยกระบวนการกลุ่มสมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกัน มีความเห็นร่วมกันมุ่งมั่นในทิศทางที่สอดคล้องกันและเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน

4. การยอมรับนับถือกัน เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีความสนใจและให้เกียรติกัน ยอมรับนับถือซึ่งกันละกันในทุกเรื่อง ให้ความเคารพ

ในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน มีความรักและสามัคคี การยอมรับนับถือเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่ง ของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเมื่อบุคคลเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนกัน มีความเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน ทำให้ทีมสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นสภาพการทำงานที่เป็นกันเอง มีบรรยากาศ การทำงานที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันมีความห่วงใย เชื้ออาทรกัน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน เรียกว่า ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจเป็นอย่างมากในการสร้างทีมงาน สิ่งหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมและศักยภาพในการปฏิบัติทำงาน

สุวรรณนา พงษ์ผ่องพูล (2558, น.15 – 16) แบ่งองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ในองค์กรที่เป็นสถานศึกษาเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของครูและ ผู้บริหารด้วยความไว้วางใจ ครูมีความเชื่อมั่นผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาความผิดพลาดภายใน โรงเรียน ครูมีความจริงใจต่อกันทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ แบ่งปันทรัพยากรแก่กัน ให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เชื่อมมั่นในความรู้ความสามารถของตนเองและทีมงาน ผู้บริหาร สามารถไว้วางใจว่าครูสามารถทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

2. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งสารและการรับสารของครูและ ผู้บริหารที่มีความจริงใจต่อกันสมาชิกทุกคน สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารได้อย่างทั่วถึง ผู้บริหารและครูสามารถซักถาม ตรวจสอบข้อสงสัยซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย ผู้บริหารและครูมี การสื่อสารความหมายที่ดี มีความชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้องตรงกัน ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารที่ทำ ให้งานประสบความสำเร็จ

3. เป้าหมายของทีม หมายถึง การทำงานที่ครูและผู้บริหารกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่ต้องชัดเจน ร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จของงานและประเมินผลความสำเร็จของผลงานร่วมกัน ปฏิบัติงาน ด้วยความเสียสละอดทนและรับผิดชอบปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

4. การยอมรับนับถือ หมายถึง การทำงานที่ครูและผู้บริหารรับฟังเหตุผล ซึ่งกันและกัน ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีความสนใจและให้เกียรติกัน ให้ความเคารพในบทบาท หน้าที่ ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับในเรื่องความแตกต่างและความสามารถของครู ครูพร้อมทำงาน ร่วมกันด้วยความจริงใจ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานที่เป็นกันเองของครูและผู้บริหาร มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกันครูและผู้บริหาร สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้

3.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนา มังคละศิริ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงาน เป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ผลการศึกษาพบว่า

- 1) องค์ประกอบของ การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมือง นครพนม โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านผู้นำทีม ด้านกระบวนการทำงานของทีม
- 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก แต่พิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ด้านความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายใน
- 3) ผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด เทศบาลเมืองนครพนม จำแนกตามสถานภาพโดยรวมพบว่าแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านโครงสร้าง ของทีม และด้านกระบวนการทำงานเป็นทีม โดยครูมีความคิดเห็นในระดับที่สูงกว่าผู้บริหาร
- 4) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนมจำแนกตามสถานภาพ โดยรวมพบว่าแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยครูมี ความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหาร
- 5) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า การทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผล ของโรงเรียนมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .887 แสดงว่าองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง นครพนม มีความสัมพันธ์กันในทางบวก
- 6) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมมีอำนาจพยากรณ์ ประสิทธิภาพในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ด้านโครงสร้างของทีม ด้านผู้นำทีม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมือง นครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2553, น. 77 – 79) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และพบว่าการทำงานเป็นทีมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการทำงานเป็นทีมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนในทุกด้านอยู่ในระดับมาก

อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมศึกษาระดับการบริหารงานวิชาการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 16 คน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับและทำการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสถิติ โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับการทำงานเป็นทีมในระดับมากทุกคน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการสื่อสาร ตามลำดับ 2. สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีการบริหารงานวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการบริหารงานวิชาการในระดับมาก ทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการประกันคุณภาพสถานศึกษา ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการบริการวิชาการ ตามลำดับ 3. การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกระดับค่อนข้างสูง

อัจฉรา ชุนณะวงศ์ (2553, น.102 – 110) ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง

ผลการศึกษา พบว่า 1) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) และเมื่อพิจารณาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านหน้าที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงสุด คือ ด้านบทบาทที่สมดุล ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.96$) และด้านที่มีความคิดเห็นในระดับต่ำที่สุด คือ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.83$) 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นครูที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง ที่จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ การปฏิบัติงานและขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง ที่จำแนกตามเพศ โดยรวมมีค่า ES เป็น .16 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระหว่างครูเพศหญิงกับเพศชายโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน คือ มีความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม และ ความเห็นของครูที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยองที่จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน

เอมอร บุญพิโย (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครู และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 2) เปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมของครู และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 จำแนกตามขนาดโรงเรียน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมของครู กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 และ 4) ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 843 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม 0.94 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายและสถิติอ้างอิงโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับการทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร การร่วมมือประสานงาน การจัดสรรผลตอบแทน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการตัดสินใจร่วมกันตามลำดับระดับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือการมีสภาพแวดล้อมที่ดี ความพึงพอใจในการทำงานของครูและการมีส่วนร่วมของชุมชนตามลำดับ ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

2) ผลการเปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมของครู และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน และ 3) การทำงานเป็นทีมของครูและประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พัทยา ศิริศรี (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการของสถานศึกษาในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยการทำงานเป็นทีมและการบริหารโครงการของสถานศึกษาในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 และ 2) ศึกษาปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการของสถานศึกษาในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จำนวน 259 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม และด้านภาวะผู้นำ ส่วนการบริหารโครงการของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการจัดทำและวางแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านติดตามประเมินผล ตามลำดับ

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างทีมนวัตกรรม เป็นความสามารถในการใช้นวัตกรรมการบริหารการศึกษาเพื่อสร้างค่านิยมในทีมการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาของตนเอง ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยตระหนักถึงความเป็นผู้นำและสมาชิกในทีมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ส่งเสริมให้บุคลากรรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม การรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1.1 การสร้างค่านิยมในทีม หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้เกิดบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละทีมในสถานศึกษา สะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา อันจะส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา และเป็นค่านิยมด้านบวกที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของทีมในสถานศึกษา

1.2 การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ประสบการณ์ที่ค้นพบด้วยตนเองซึ่งเกิดจากการสังเกต การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล การตีความ และการสรุปความเพื่อกำหนดทางเลือก ตัดสินใจ หรือจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล และเหมาะสมกับตนเองและสถานศึกษา

1.3 การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกภายในทีมหรือสถานศึกษา ทำหน้าที่ของตนเองด้วยความรับผิดชอบมีความไว้วางใจและไว้วางใจกัน อันจะนำมาซึ่งการยอมรับในความรู้ ความสามารถ และเห็นคุณค่าของสมาชิก มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการคิด การปฏิบัติและแก้ปัญหาโดยใช้การสื่อสารแบบเปิด ซึ่งเป็นการสื่อสารสองทาง โดยจะสามารถนำไปสู่เป้าหมายของทีมหรือสถานศึกษาได้ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จที่มีประสิทธิผลของงาน

1.4 การรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน อันจะทำให้เกิดความรัก ความนับถือ และความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นเป็นไปได้อย่างดี ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

1.5 การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระทำหรือการประกอบกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ในทางที่ดีมีประโยชน์ต่อสถานศึกษา

2. การจัดการทีมนวัตกรรม เป็นการใช้ทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการทีมนวัตกรรม โดยการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา และมีกระบวนการประเมินผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

2.1 การบริหารจัดการทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะที่เป็นศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการ มีระบบ ระเบียบ แบบแผน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของทีมหรือสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2.2 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดได้หลายแง่หลายมุม มีลักษณะความคิดที่แตกต่างออกไปจากบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป โดยที่ผลของความคิดนั้นสามารถ

ก่อเกิดวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ด้วยวิธีการใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพต่อสถานศึกษา

2.3 การประเมินผลการทำงาน หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะที่เป็นศิลป์ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากรโดยใช้กระบวนการประเมินค่าของบุคลากรจากผลงานและคุณลักษณะอื่นที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ภายใต้การสังเกต จดบันทึกอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ และมีความยุติธรรม

4. องค์ประกอบด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม

4.1 การพัฒนาทักษะนวัตกรรม มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ ดังนี้

อะแดร์ (Adair, 1996, p.195-230) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะนวัตกรรมให้เกิดในองค์กร ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจากผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น มีความสามารถในการจัดการและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร
2. ผู้บริหารต้องมีทักษะสำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม ประกอบด้วย ทักษะการกระตุ้น ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับและทักษะการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์
3. ผู้บริหารต้องยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวจากการสร้างนวัตกรรม โดยถือว่าความผิดพลาดหรือความล้มเหลวจะกลายเป็นบทเรียนที่มีประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรต่อไป ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถควบคุมความเสี่ยงได้โดยประเมินความเสี่ยงก่อนลงมือสร้างสรรค์นวัตกรรม

4. ผู้บริหารต้องจัดวางโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นความยืดหยุ่นของบุคคล ทีมงาน หรือองค์กร นอกจากนี้การสื่อสารภายในองค์กรควรเปิดกว้างเพื่อลดช่องว่างของบุคลากรให้น้อยลง

คริสเตียนเซน (Christiansen, 2000, p.40-181) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะนวัตกรรมให้เกิดในองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) โดยวิสัยทัศน์จะเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรว่าจะพัฒนาไปอย่างไร บทบาทขององค์กรในอนาคต ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ที่ดีจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดระบบการบริหารจัดการความสามารถในองค์การ (The Competence Management System) โดยมีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งระบบนี้จะทำให้ทราบถึงช่องว่างระหว่างหรือระยะห่างของความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังในอนาคต เพื่อทำการส่งเสริมและพัฒนาทักษะในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรได้

3. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้เกิดการทำงานในลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เนื่องจากลักษณะการทำงานแบบนี้จะทำให้เกิดความหลากหลายของสมาชิกภายในทีม ทำให้เห็นมุมมองความคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ จากความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

4. ผู้บริหารต้องจัดการระบบการสื่อสารและจัดการข้อมูลภายในองค์การ (Communications Systems and Information Management) มีรายละเอียดดังนี้

4.1) ระบบการสื่อสาร (Communications Systems) โครงสร้างการสื่อสารขององค์การที่เป็นระบบนั้น จะเอื้อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การได้ โดยสามารถแบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

(1) การสื่อสารภายในองค์การ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (1.1) การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) จะเน้นการสื่อสารไปยังหัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมขององค์การ แต่เนื่องจากโครงการหนึ่งนั้นต้องได้รับทรัพยากรมาจากหลายหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการสรรหาทรัพยากร และ (1.2) การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างผู้สร้างนวัตกรรมหรือนวัตกรรม (Innovator) ด้วยกันเอง ซึ่งองค์การควรสนับสนุนให้นวัตกรรมได้มีโอกาสสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความคิดในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในหน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ การสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นการสื่อสารแบบง่าย

(2) การสื่อสารภายนอกองค์การ เป็นลักษณะการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการหรือลูกค้า จำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายโดยอาศัยเทคโนโลยีช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพและจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมให้ตรงตามความต้องการ

4.2) การจัดการข้อมูล (Information Management) ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ดังนั้นองค์การจึงควรมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี และสามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลให้กับ

หน่วยงาน แผนก หรือบุคลากรทุกคนได้รับทราบถึงข้อมูลที่ต้องรับรู้และจำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการหรือลูกค้า องค์การควรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีเพื่อนำมาใช้พิจารณาในการตัดสินใจได้ทันเวลาที่ถูกต้อง เทียบตรงมากกว่าการคาดการณ์เอาเอง

เชอร์วูด (Sherwood, 2001, p.238 – 240) เสนอว่า คุณลักษณะของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะนวัตกรรมให้เกิดในองค์การ สรุปได้ดังนี้

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มีความท้าทาย
2. มีการจัดทำโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) โดยบริหารและทำงานแบบยืดหยุ่น
3. มีการฝึกอบรมทักษะด้านนวัตกรรมให้กับบุคลากร และมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance)
4. สร้างวัฒนธรรมแห่งความสำเร็จในองค์การ โดยการแสดงความเคารพนับถือ เชื่อมมั่น ไว้วางใจกัน มีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีม
5. สร้างบรรยากาศการทำงานที่น่าตื่นเต้นมีชีวิตชีวา ความเป็นมิตรให้การสนับสนุนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม มีรูปแบบการทำงานแบบไม่เป็นทางการ และส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน
6. บริหารงานโดยใช้หลักเหตุผลและเป็นผู้ฟังที่ดี ความความกล้าตัดสินใจ และมีทักษะในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การมีความคิดและพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
7. ส่งเสริมทักษะของบุคลากรที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดพลังในการทำงาน โดยเฉพาะทักษะการตั้งคำถาม
8. ส่งเสริมให้เกิดความสมดุลในที่ทำงาน มีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน โดยมีแหล่งค้นคว้าให้บุคลากรทั้งรูปแบบของห้องสมุด และการค้นคว้าออนไลน์

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (2003, p.100 – 107) เสนอคุณลักษณะของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะนวัตกรรมให้เกิดในองค์การ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความกล้าเสี่ยงโดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและยอมเปิดใจรับความคิดหรือการทดลองสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งต้องมีความรอบคอบและยอมรับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้ในการสร้างนวัตกรรมของบุคลากร
2. ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยมองว่านวัตกรรม เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางานไม่ใช่แค่กิจกรรมพิเศษที่ทำโดยบุคลากรเพียงไม่กี่คนเท่านั้น และต้องส่งเสริม ยอมรับความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานของบุคลากร

3. ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยเป็นอิสระ โดยบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้หลายช่องทาง มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสพบปะ หรือมีช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

4. ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีระบบการจัดการความรู้ที่มีการจัดเก็บรวบรวมความรู้ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยบุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย ซึ่งความรู้เหล่านี้จะมีความสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรม ต้องส่งเสริมให้บุคลากรใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร เช่น การสร้างกลุ่มของผู้ที่มีความสนใจร่วมกัน (Community of interest) หรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร

5. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและปกป้องความคิดที่ดีของบุคลากร เพื่อให้ความคิดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรได้

6. ผู้บริหารควรมีการมอบรางวัลแก่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการแสดงความยอมรับนับถือ เช่น การให้โล่ประกาศเกียรติคุณ การประกาศยกย่องชมเชย ความสำเร็จของบุคลากรหรือทีมงาน การให้อำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการต่อไป การแสดงความยินดีในความสำเร็จ เช่น การจัดงานเลี้ยงฉลองความสำเร็จของการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ การให้เวลาหยุดพักจากการทำงานในโอกาสอันควร เป็นต้น

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรชร ปรารจันทร์ (2561, น.156 – 169) ได้ทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหาร เพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูและสภาพการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อประเมินรูปแบบการบริหาร เพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูและการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการศึกษเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูและสภาพการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเก็บข้อมูลจากตัวแทนครูที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาทั้ง 4 ภาค จำนวน 340 คน ศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจำนวน 3 โรงเรียน และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน 2) สร้างรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำผลการศึกษา จากขั้นตอนที่ 1 มาयर่างรูปแบบและประเมินรูปแบบด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน 3) ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจากตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ภาค จำนวน 350 คน โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีผลการประเมินต่ำที่สุด คือ ทักษะการสร้างเครือข่ายส่วนการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่มีผลการประเมินต่ำที่สุด คือ ระบบของสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดการคิดเชิงนวัตกรรม รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ทักษะการบริหาร ประกอบด้วย Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) Systems (ระบบ) Style (รูปแบบ) Staff (ทีมงาน) Shared Values (ค่านิยมร่วม) Skills (ทักษะ) 2) วิธีการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครู ประกอบด้วย การพัฒนาตนเอง ได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษางาน การศึกษาต่อ และการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี การพัฒนาด้วยการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ การจัดการความรู้ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การบูรณาการองค์ความรู้ และการสร้างทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดตามและการสะท้อนผล 3) ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครู ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร ทักษะการสังเกต ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการทดลอง ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะการเชื่อมโยง ทักษะการวิพากษ์ ทักษะการสังเคราะห์ ทักษะการประยุกต์ และทักษะการสร้างสรรค์ ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับองค์ประกอบทั้งสามได้แก่การบริหาร วิธีการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครู และทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม ผลการประเมินรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

จากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะนวัตกรรม เป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะนวัตกรรม ด้วยวิธีการ

อบรมหรือการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การสร้างทักษะที่จำเป็น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างทักษะและความสามารถในการทำงานให้คล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานจนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

2. การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกสู่บุคลากรในสถานศึกษา โดยมีการสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และสะสมความรู้ในทุกระดับ

5. องค์ประกอบด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน

5.1 เครือข่ายและการพัฒนาเครือข่าย

มีนักวิชาการ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายไว้หลายท่าน ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (2562, น.1 – 10) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายและการดำเนินงานของเครือข่ายแบบบูรณาการ ดังนี้

1. การสร้างเครือข่าย (Networking) เครือข่าย (Network) เป็นการเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน โดยที่ความสัมพันธ์ต้องเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมที่ต้องมีลักษณะเท่าเทียม หรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การเป็นสมาชิกต้องไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระ หรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น ๆ

การเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่าย จะเป็นการพัฒนาไปสู่ระดับของการลงมือทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกันจนบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น เครือข่ายจะต้องมีการจัดระบบในรูปของกลุ่มบุคคล องค์กร การเป็นสมาชิกที่ดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันและมีจุดหมายเดียวกัน โดยอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะและเมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมายแล้วอาจยุบเครือข่ายนั้นไป จนกว่าจะมีการกิจหรือความจำเป็นใหม่

2. ลักษณะของเครือข่าย แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

2.1 เครือข่ายเทียม (Pseudo network) หมายถึง เครือข่ายชนิดนี้อาจทำให้เข้าใจว่าเป็นเครือข่าย แต่แท้จริงแล้วเป็นแค่การชุมนุมพบปะสังสรรค์ระหว่างสมาชิก โดยที่ต่างคนต่างไม่ได้มีเป้าหมายร่วมกัน และไม่ได้ตั้งใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการรวมกลุ่มกันตามกระแสนิยม ไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

2.2 เครือข่าย (แท้) แบ่งออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1) มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน (common perception) ต้องมีความรู้สึกนึกคิด การรับรู้ที่เหมือนกัน เกี่ยวกับเหตุผลในการร่วมเป็นเครือข่าย เช่น เข้าใจในปัญหาและมีจิตสำนึกร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ประสบปัญหาเดียวกันหรือต้องการได้รับความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายกัน ซึ่งส่งผลให้สมาชิกในเครือข่ายเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนจากปัญหาที่เกิดขึ้น

2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision) วิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ สมาชิกจะมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่านคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

3) มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests / benefits) ผลประโยชน์นี้ครอบคลุมในส่วนของผลประโยชน์ในรูปตัวเงินและผลประโยชน์ที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน โดยการเข้าร่วมเครือข่ายสามารถสนองตอบความต้องการของบุคคลนั้นหรือการได้รับผลประโยชน์ร่วมกันก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเข้าร่วมเครือข่ายของบุคคลนั้นมากยิ่งขึ้น

4) การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (Stakeholders participation) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ "หุ้นส่วน (partner)" ของเครือข่ายเป็นความสัมพันธ์ในแนวนอน (horizontal relationship) คือความสัมพันธ์อันที่เพื่อนมากกว่าความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (vertical relationship) ในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ซึ่งบางครั้งอาจทำยากในทางปฏิบัติเพราะต้องเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้างสภาพแวดล้อมอื่นประกอบ

5) มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary relationship) องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่งแล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นทวีคูณ ($1 + 1 > 2$) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

6) การเกี่ยวพันพึ่งพากัน (Interdependence) เป็นองค์ประกอบที่ทำให้การดำเนินการของเครือข่ายเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพราะหากสมาชิกของเครือข่าย

ขาดปัจจัยสนับสนุนที่จำเป็น เช่น ทรัพยากร ความรู้ งบประมาณ ฯลฯ จะส่งผลต่อความสำเร็จของการทำงาน ดังนั้น เครือข่ายจึงจำเป็นต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิกของเครือข่าย ฯ

7) มีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (interaction) สมาชิกในเครือข่ายต้องมีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เช่น มีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางการเขียน พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด ระดมความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือการประชุมสัมมนา ร่วมกัน โดยที่ผลของปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

3. การพัฒนาเครือข่ายให้ยั่งยืน

3.1 สมาชิกของเครือข่ายต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายว่าจะเกิดความสำเร็จร่วมกันในภาพรวม

3.2 สมาชิกต้องยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน ยอมรับรูปแบบ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก

3.3 มีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกันเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เข้าร่วมอย่างทั่วถึง และควรเป็นกิจกรรมที่ง่ายมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในครั้งแรก

3.4 มีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง

3.5 สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้

3.6 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเครือข่าย

3.7 สนับสนุนให้สมาชิกของเครือข่าย ได้พัฒนาศักยภาพและความชำนาญในการทำงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายการพัฒนางานร่วมกันของสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งเสริมความสามารถเฉพาะด้านของสมาชิกแต่ละกลุ่ม เพื่อให้เครือข่ายมีความหลากหลาย และเกิดความเข้มแข็ง

3.8 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่าย ในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน

3.9 จัดกิจกรรมต้อนรับสมาชิกใหม่ของเครือข่าย เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเก่าและใหม่ เพื่อสืบทอดความเป็นเครือข่ายให้ดำรงสืบไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, น.5) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. แบ่งได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

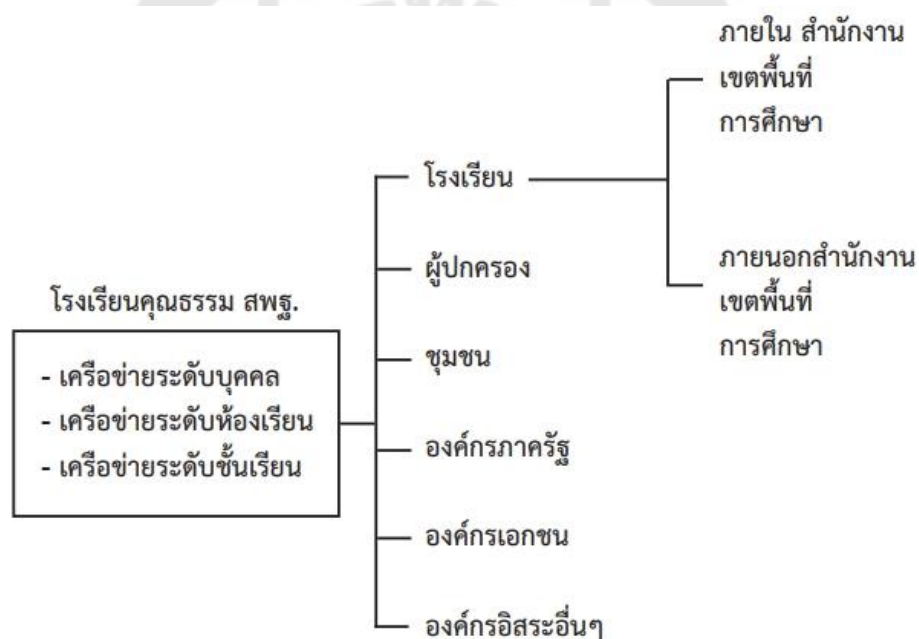
1. การสร้างเครือข่ายภายในโรงเรียน เป็นการรวมกลุ่มการทำกิจกรรม เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงในการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ภายในสถานศึกษาโดยการ

สร้างเครือข่ายในแต่ละระดับ เช่น ระดับโรงเรียน (ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน) ระดับชั้นเรียน (ครูกับครู นักเรียนกับนักเรียน) และระดับห้องเรียน (ครูกับนักเรียน นักเรียนกับนักเรียน)

2. การสร้างเครือข่ายภายนอกโรงเรียน เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายผลการดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. โดยการสร้างเครือข่าย เช่น ระหว่างโรงเรียนภายในสังกัดเดียวกัน ระหว่างโรงเรียนต่างสังกัดเขตตรวจราชการ ภาค และประเทศ

3. การสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนกับองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก เป็นการประสานความร่วมมือ ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. โดยการสร้างเครือข่ายในแต่ละองค์กรและหน่วยงาน เช่น ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ครอบครัวยุวมชน ระหว่างโรงเรียนกับมูลนิธิ หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน หรือองค์กรอิสระ

แนวทางการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แนวทางการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของ สพฐ.

5.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่าย

กุลทัต หงษ์ขยางกุล และปรัชญานันท์ เทียงจรรยา, 2561, 5 – 7) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายไว้ ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theories)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม มีสมมติฐานว่าการกระทำระหว่างกันของบุคคล เป็นการโต้ตอบของบุคคลต่อรางวัลกับการลงโทษ หรือความพอใจกับความไม่พอใจ

บุคคลจะกระทำโดยคำนึงถึงการจะได้รับความพึงพอใจสูงสุด (กำไร) เมื่อได้ลงมือทำ (ลงทุน) และการตอบแทนจากผู้อื่นที่ทำให้ตนเองมีความพอใจพฤติกรรมทางสังคมคือปฏิสัมพันธ์ของคนหรือกลุ่มคนที่เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มคนได้วิเคราะห์ถึงความคุ้มค่ากับผลประโยชน์ และตัดสินใจว่าสิ่งนั้นเป็นความเสี่ยงหรือเป็นประโยชน์ที่จะได้รับ รวมทั้งกลุ่มคนจะมีปฏิสัมพันธ์กันเมื่อกลุ่มมีสิ่งดี ๆ ที่กลุ่มอื่นให้ค่า สถานการณ์บางอย่างอาจสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นถ้าคนตัดสินใจว่าความคุ้มค่าของความสัมพันธ์นั้นมาจากการใช้ความพยายามหรือเงินจำนวนมากแล้วไม่ได้รับอะไรตอบแทนเป็นรางวัล ปฏิสัมพันธ์ที่มีการคำนวณลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพหรือความสัมพันธ์ชั่วคราว มีนักทฤษฎีหลายท่านที่เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

George C. Homans อธิบายว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นเรื่องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของมนุษย์บุคคลจะแสดงพฤติกรรมตามเหตุผลของรางวัลที่เป็นการเสริมแรงทางบวกหรือการลงโทษซึ่งเป็นการเสริมแรงทางลบ บุคคลจะเลือกทำในสิ่งที่ให้ผลกำไร (Benefit) สูงสุด และให้คุณค่าของการทำตามความพอใจ (Satisfaction) และความขาดแคลน (Deprivation)

Peter M. Blau อธิบายใน ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนเชิงบูรณาการ ว่าการแลกเปลี่ยนทางสังคมเกิดขึ้นจากความสมัครใจของบุคคลที่ถูกจูงใจด้วยผลกำไรหรือรางวัลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับจากผู้อื่น การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จึงเป็นกลไกการสร้างความสัมพันธ์ การพึ่งพาอาศัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันที่ดีต่อกัน โดยปทัสถานและค่านิยมในสังคมเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างโครงสร้างทางสังคม และทำให้การแลกเปลี่ยนทางอ้อมเข้าไปแทนที่การแลกเปลี่ยนโดยตรง

2. ทฤษฎีแนวร่วมการกระทำ: Theory Logic of collective action

Mancur Olson เสนอไว้ว่า กลุ่มคนมักมีใจโอนเอียงที่จะกระทำสิ่งที่เห็นสินค้าสาธารณะ (public good) สินค้าสาธารณะ หมายถึง สินค้าหรือบริการที่ทุกคนในสังคมได้ใช้ร่วมกัน โดยไม่จำเป็นต้องเสียค่าตอบแทนในการใช้สินค้าหรือบริการดังกล่าว ตัวอย่างสินค้าสาธารณะ ได้แก่ อากาศที่ไม่มีมลภาวะ กลุ่มยังมีขนาดใหญ่ แนวร่วมการกระทำเพื่อสินค้าสาธารณะยิ่งน้อยด้วยหลากหลายเหตุผล

บุคคลมีเหตุมีผลในการเข้าร่วมกระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่ง "ผลประโยชน์ร่วมของกลุ่ม" ถ้าต้นทุนของการเข้าไปมีส่วนร่วมของบุคคลไม่มากไปกว่าผลประโยชน์ของบุคคล อย่างไรก็ตามกลุ่มคนที่อยู่รวมกันแม้จะกระทำตามผลประโยชน์ร่วม และร่วมมือกันเพื่อไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม แต่บุคคลก็จะมีเหตุผลและผลประโยชน์ของตนเองที่ไม่ได้กระทำเพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ร่วมของกลุ่ม

ทฤษฎีนี้ยังกล่าวถึงความสำคัญของขนาดของกลุ่ม ต่อการลดโอกาสการมีส่วนร่วมในสินค้าสาธารณะเนื่องจากทุน เช่น เงิน เวลา และกำลังคนมีจำกัด เช่นเดียวกับการเข้าถึงโปรแกรมสาธารณะ ดังนั้นกลุ่มยิ่งขนาดใหญ่ผลประโยชน์ที่ได้ยิ่งน้อย ผลตอบแทนการลงทุนของบุคคลยิ่งต่ำ บุคคลสามารถสร้างผลตอบแทนได้มากโดยกระทำภายใต้ผลประโยชน์ของตนเอง แต่โอกาสในการเลือกกระทำภายใต้ผลประโยชน์ร่วมของกลุ่มจะยิ่งน้อย

กลยุทธ์สำคัญในทฤษฎีนี้ คือ การจำกัดขนาดของกลุ่มและการเสริมแรงด้วยสิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจงการทำให้กลุ่มมีขนาดเล็กช่วยให้การกระทำที่เป็นผลจากแรงจูงใจในตัวเองลดลง ขณะที่การให้แรงจูงใจทางสังคมจะไปกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแฝงที่พร้อมจะถอนตัวออกมา เข้าไปมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่มาจากการกระทำของตนเอง

5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิสิฐ เทพไกรวัล (2554, บทคัดย่อ) ได้พัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก การวิจัยมี 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานโดยการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จภายใต้เครือข่ายความร่วมมือ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายในกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 คน และการสำรวจสภาพปัญหาและความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะที่ 2 การสร้างและตรวจสอบกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในสถานการณ์จริง จำนวน 2 โรงเรียน และระยะที่ 4 การประเมินการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วยกระบวนการสร้างเครือข่าย ได้แก่ 1) ขึ้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย 2) ขึ้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 3) ขึ้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน 4) ขึ้นบริหารจัดการเครือข่าย 5) ขึ้นพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ขึ้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ลักษณะหรือกิจกรรม

สำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการกิจของเครือข่าย 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ของเครือข่าย 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย และ 6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล ผลการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่สมัครใจรวมกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่ กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน กลุ่มผู้นำชุมชน สถาบันทางศาสนา สถาบันอุดมศึกษา กลุ่มศิษย์เก่า ภูมิปัญญาท้องถิ่น โรงพยาบาลชุมชน สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้ดำเนินการตามกระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทเพื่อทราบจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของการดำเนินงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป แล้วสรุปรวมจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของการดำเนินงานแต่ละด้าน เพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และจัดทำแผนพัฒนาร่วมกัน มีโครงการเกิดขึ้นหลายโครงการในโรงเรียนทั้ง 2 แห่ง การดำเนินงานตามโครงการเสร็จสิ้นในหนึ่งปีการศึกษา ผลการประเมินโครงการพบว่า ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป และส่งผลกระทบต่อนักเรียนตามขอบข่ายที่คาดหวังสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ภทวรธรณ์ นิลแก้วบรรณวิทย์ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ: ศึกษาองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือสร้างและพัฒนาารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการสำนักเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ศิษยานุศิษย์ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการติดตามฯ คณะกรรมการเขตพื้นที่ฯ ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 380 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาตั้งแต่ 0.80 ถึง 1.00 ค่าความสัมพันธรัยข้อ มีค่าตั้งแต่ 0.21 ถึง 0.82 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Z-test ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) กระบวนการสร้างเครือข่ายมี 6 ขั้นตอน คือ 1.1) ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย 1.2) ขั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 1.3) ขั้นสร้างพันธสัญญา ร่วมกัน 1.4) ขั้นบริหารจัดการเครือข่าย 1.5) ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์ 1.6) ขั้นรักษาความสัมพันธ์

อย่างต่อเนื่อง 2) องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการมี 5 องค์ประกอบ คือ 2.1) กิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการกิจของเครือข่าย 2.2) เทคนิค วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 2.3) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 2.4) คุณลักษณะที่ดีของสมาชิกและผู้นำเครือข่าย 2.5) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล 3) ขอบข่ายภารกิจงานด้านวิชาการมี 7 ภารกิจ คือ 3.1) การพัฒนาหลักสูตร 3.2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3.3) การพัฒนาการวัดและประเมินผลการศึกษา 3.4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 3.5) การพัฒนาระบบการนิเทศติดตาม 3.6) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา และ 3.7) การพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษา 4) ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยสรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายสนับสนุนเป็นการสร้างให้เกิดเครือข่ายสนับสนุนการทำงานเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ครอบคลุมด้านบุคลากร งบประมาณ เวลา วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ บุคคล และเวลา รวมถึงแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารในการส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ บุคคล และเวลา รวมถึงแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. องค์ประกอบด้านการให้รางวัลผลตอบแทน

6.1 การให้รางวัลผลตอบแทน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการให้รางวัลผลตอบแทน มีนักวิชาการนำเสนอแนวคิดสำคัญไว้ ดังนี้

สายสุนีย์ ตรีเหล่า (2561, น.37– 41) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการให้รางวัลผลตอบแทน สรุปได้ว่า การชมเชย การให้รางวัล ให้ความยกย่อง และบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน ไม่ให้เกิดความคิดว่าผู้บริหารมุ่งแต่จะใช้งานโดยไม่คำนึงถึงคุณค่าของคน เป็นการแสดงถึงการขาดความจริงใจ การยกย่อง

ต้องเป็นไปตามความจริงไม่ใช่การเินยอแบบหลอกใช้ ทั้งจะต้องให้เป็นที่ล่วงรู้โดยทั่วไป มิใช่ชมเชย เมื่ออยู่ตามลำพังเท่านั้น แต่ควรชมเชยในที่เปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือในที่ประชุม ซึ่งการให้รางวัลถือเป็นการจูงใจที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่ง แต่การให้รางวัลไม่ได้หมายถึงสิ่งของหรือเงินทองเสมอไป ดังนั้น ในฐานะผู้บริหารจึงควรทราบถึงลักษณะของการให้รางวัล แบ่งได้ดังนี้

1. การให้รางวัลเป็นเงิน เหมาะสำหรับการแก้ไขที่เป็นขึ้นเป็นอัน ซึ่งบุคลากรมีผลงานที่มีประสิทธิภาพเหนือกลุ่ม

2. การให้รางวัลโดยการยอมรับ เหมาะสำหรับการให้รางวัล สำหรับบุคลากรที่สามารถทำงานภายใต้ความกดดัน ความเสี่ยงภัยที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารให้การชื่นชมยอมรับต่อหน้าที่งาน ที่ประชุมงาน หรือพิจารณาให้เขารับผิดชอบการทำงานที่สำคัญนั้นอย่างต่อเนื่อง

3. การให้รางวัล โดยการให้วันหยุดพิเศษ เหมาะสำหรับบุคลากรที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกินเป้าหมาย มีความคิดสร้างสรรค์ มีความทุ่มเทในงานมาก เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มบุคลากรที่อยู่ระดับเดียวกัน โดยการให้รางวัลนี้มีความยืดหยุ่น ไม่ขัดต่อกฎระเบียบข้อบังคับเวลาการปฏิบัติงาน

4. การให้รางวัลโดยให้ทำงานที่ชื่นชอบ เหมาะสำหรับการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานอย่างฉลาด สามารถทำงานได้เกินเป้าหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการวางแผนงานที่เป็นขั้นตอนได้อย่างละเอียดรัดกุม ตรวจสอบการทำงานอย่างต่อเนื่อง

5. การให้รางวัลโดยการเติบโต ก้าวหน้า เหมาะสำหรับการให้รางวัลบุคลากรที่ทำงานมีคุณภาพต่อเนื่อง วัดผลสำเร็จของงาน ผลงาน ความพึงพอใจได้ การให้รางวัลด้านนี้เป็นการจูงใจในการทำงานแบบมีหลักเกณฑ์ นั่นคือ มีการตั้งเป้าหมาย กฎเกณฑ์ ระยะเวลา มีการประเมินผลชัดเจน มีความเสมอภาคต่อการประเมิน

6. การให้รางวัล โดยมีสิ่งของล่อใจ เหมาะสำหรับการให้รางวัลเพื่อต้องการให้มีการทำงานเป็นกลุ่มหรือรวมตัวกันทำงานมากกว่า 2 คน เช่น กลุ่มใดทำโครงการชนะเลิศได้คะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก จะได้รับเงินสดและโล่รางวัลจากผู้บริหารหน่วยงาน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การให้รางวัล เป็นลักษณะของการยอมรับนับถือในความสามารถให้กำลังใจการทำงาน การยกย่องสรรเสริญ บำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม ให้โอกาสแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพสูงให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการให้รางวัลสิ่งอื่นตอบแทนการทำงาน

การให้รางวัลมักจะกล่าวควบคู่ไปกับผลตอบแทนซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการให้ผลตอบแทนของหน่วยงานทางราชการ โดยจะให้ในลักษณะของค่าตอบแทน โดยสำนักงาน กพ. (2563, ออนไลน์) ได้สรุปไว้ดังนี้ ค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยการกำหนดค่าตอบแทนมีหลักการที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1. หลักความพอเพียง (Adequacy) การกำหนดค่าตอบแทนเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างหนึ่งของนายจ้าง ดังนั้น นายจ้างควรกำหนดอัตราค่าจ้างให้ไม่น้อยกว่าระดับต่ำสุดที่ลูกจ้างควรได้รับในสังคมเป็นอย่างน้อย กล่าวคือ พอเพียงแก่การดำรงชีวิตหรือสามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้ การกำหนดค่าตอบแทนตามหลักความพอเพียงนี้เป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำเท่านั้น นายจ้างอาจจ่ายค่าจ้างสูงกว่าระดับนี้ได้

2. หลักความเป็นธรรม (Equity) การกำหนดค่าตอบแทนต้องเป็นธรรม กล่าวคือ จะต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกัน และทำงานในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ หลักความเป็นธรรมอาจจำแนกเป็น 3 ประการ ได้แก่

2.1) ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) ภายในองค์การเดียวกันนั้น งานที่มีระดับหน้าที่และความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือที่เรียกว่า "เงินเท่ากันสำหรับงานที่มีมูลค่าเท่ากัน" (Equal Pay for Work of Equal Value)

2.2) ความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) การกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถดึงดูดบุคลากรคุณภาพ จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความเป็นธรรมภายนอก กล่าวคือ ค่าตอบแทนที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับการจ้างงานในตลาดแรงงาน ดังนั้น จึงเป็นไปได้ว่างานหลายงานที่ประเมินค่าของงานแล้วอยู่ในระดับเดียวกัน แต่หากต่างสาขา การกำหนดอัตราค่าตอบแทนอาจแตกต่างกันได้ เพราะความต้องการแรงงานในสาขาต่าง ๆ นั้นแตกต่างกัน แรงงานในสาขาที่เป็นที่ต้องการมากและมีการผลิตที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดค่าตอบแทนย่อมสูงกว่าสาขาอื่น

2.3) ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล (Individual Equity) การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ยังต้องพิจารณาเป็นรายบุคคลด้วย เช่น ในระหว่างผู้มีวุฒิการศึกษา

ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทำงานในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้นั้น ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าควรจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนี้ ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคลยังอาจพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย หรือหากมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือหน้าที่นั้นโดยตรงก็ควรที่จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

3. หลักความสมดุล (Balance) การกำหนดค่าตอบแทนที่สมดุลอาจพิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคล กับรายจ่ายด้านอื่น ๆ เช่นรายจ่ายลงทุน รายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้ เป็นต้น นอกจากนี้ ความสมดุลยังอาจหมายถึงความสมดุลในสัดส่วนของเงินเดือนกับสวัสดิการ และความสมดุลระหว่างเงินกับงาน

4. หลักความมั่นคง (Security) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพและความปลอดภัยหรือความเสี่ยงในการทำงานของพนักงานด้วย เช่น การให้เงินเพิ่มสำหรับงานที่มีสถานการณ์เสี่ยงภัย ตลอดจนการให้สวัสดิการอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การให้บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

5. หลักการจูงใจ (Incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และทำงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย เช่น การกำหนดให้มีการเลื่อนเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี การให้เงินรางวัลประจำปี (Bonus) การให้ค่าตอบแทนในลักษณะเบี้ยขยัน (Commission) สำหรับบางลักษณะงาน เป็นต้น รวมทั้งการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างที่จูงใจ เช่น การกำหนดให้เงินเดือนแต่ละระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเพื่อจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองและแข่งขันกันเพื่อรับภาระหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

6. หลักการควบคุม (Control) การกำหนดค่าตอบแทน ต้องสามารถควบคุมให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนดและเหมาะสมกับความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) แต่ละปี เพื่อให้ต้นทุนของการดำเนินงานอยู่ในขอบเขต และยังสามารถขยายกิจการเพื่อความก้าวหน้าได้

ทั้งนี้ โครงสร้างค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในระบบค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือนสามัญสามารถจำแนกค่าตอบแทนออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. เงินเดือนพื้นฐาน (Base Salary) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับข้าราชการพลเรือนสามัญทุกคนตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง เพื่อสะท้อนถึงขนาดของงาน ผลงาน (Performance) และสมรรถนะ (Competency) โดยแบ่งออกเป็น 4 บัญชี ตามประเภทตำแหน่ง ได้แก่ ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป

2. ค่าตอบแทนลักษณะอื่น ๆ (Allowance) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับข้าราชการพลเรือนสามัญตามลักษณะงาน ตำแหน่งงาน สภาพการทำงานหรือลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ค่าตอบแทนลักษณะนี้สามารถเป็นกลไกในการสร้างแรงจูงใจและปรับค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ในปัจจุบันประกอบด้วยค่าตอบแทนหลายลักษณะภายใต้กฎระเบียบที่แตกต่างกันออกไป เช่น เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ เงินค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน เงินค่าตอบแทนพิเศษรายเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคใต้ เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว นอกจากนี้ ในบางส่วนราชการมีการกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะอื่น ๆ ได้ เช่น เงินรางวัล ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสำหรับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เป็นต้น

3. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Benefit/Fringe Benefit) ได้แก่

3.1) สวัสดิการ คือ ค่าตอบแทนที่ทางราชการจัดให้แก่ข้าราชการ ในฐานะที่เป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อช่วยให้มีความมั่นคงในการดำรงชีวิต ตลอดจนเป็นเรื่องมือในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแบ่งออกเป็นสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ซึ่งประกอบด้วย ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ บำเหน็จความชอบ และบำเหน็จ บำนาญ ในส่วนของสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินนั้น ประกอบด้วย การลาประเภทต่าง ๆ และเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.2) ประโยชน์เกื้อกูล คือ ค่าตอบแทนที่ทางราชการจัดให้แก่ข้าราชการ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการค่าเช่าบ้าน เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ รถประจำตำแหน่ง และโทรศัพท์มือถือ

4. เงินรางวัลประจำปี (Bonus) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับข้าราชการ ในลักษณะเงินรางวัลประจำปีของหน่วยงาน โดยมีการจัดสรรให้กับข้าราชการในองค์กรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และเป็นการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและข้าราชการ โดยส่วนราชการจะมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และมีการประเมินผลเป็นประจำปีร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)

6.2 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการให้รางวัลผลตอบแทน

1) ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow, 1943; อ้างถึงใน ทิพนการ รงค์สิริ และคณะ, 2557, น.27-28 และศรีเรือน แก้วกังวาน, 2539, น.103-106) ได้อธิบายทฤษฎีเขาในเอกสารชื่อ

“A Theory of Human Motivation” ระบุว่า มนุษย์มีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานไปยังระดับสูงสุด ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐาน 3 ข้อ ที่เป็นธรรมชาติในมนุษย์ คือ

1.1) มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด

1.2) ความต้องการของบุคคลจะเกิดขึ้น 5 ชั้นเป็นลำดับ ดังนี้

(1) ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)

เป็นความต้องการทางสรีรวิทยาหรือความต้องการด้านร่างกาย มาสโลว์อธิบายว่า มนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวนี้เป็นพื้นฐานก่อน โดยระดับความต้องการในขั้นนี้ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ต้องการขจัดความเจ็บป่วยและต้องการรักษาความสมดุลของร่างกาย มนุษย์ทุกคนต้องการสิ่งเหล่านี้เหมือนกัน แต่อาจแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเพศ วัยและสถานการณ์

(2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) คือการที่มนุษย์ชอบอยู่อย่างสงบ มีระเบียบวินัย และไม่รุกรานผู้อื่น ความต้องการในระดับนี้อาจแยกย่อยได้ ดังต่อไปนี้ (2.1) ความมั่นคงในครอบครัว เช่น การมีบ้านที่แข็งแรงปลอดภัยและมีความรักใคร่ปรองดองกันในครอบครัว เป็นต้น (2.2) ความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพ เช่น มีรายได้ยุติธรรม ไม่ถูกไล่ออก งานไม่เสี่ยงอันตรายและผู้บังคับบัญชาดีมีความยุติธรรม เป็นต้น (2.3) การมีหลักประกันชีวิต เช่น มีผู้ดูแลเอาใจใส่ยามชราและยามเจ็บไข้ เป็นต้น

(3) ความต้องการการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและต้องการความรัก (Belonging and Love Needs) คือ แรงจูงใจที่มนุษย์ต้องการจะแสดงความเป็นเจ้าของทั้งจากสถานะของผู้มอบความรักและผู้ที่ได้รับความรัก ความเอ็นดู ความเอาใจใส่ที่ได้รับจากบุคคลรอบข้าง ได้แก่ พ่อ แม่ เพื่อน ภรรยา สามี เป็นต้น โดยความรักจากพ่อและแม่ เป็นลักษณะของความรัก ความห่วงใย ความเอาใจใส่ การอบรมสั่งสอน การให้อภัยและความเมตตาที่มีต่อลูก ความรักจากเพื่อน

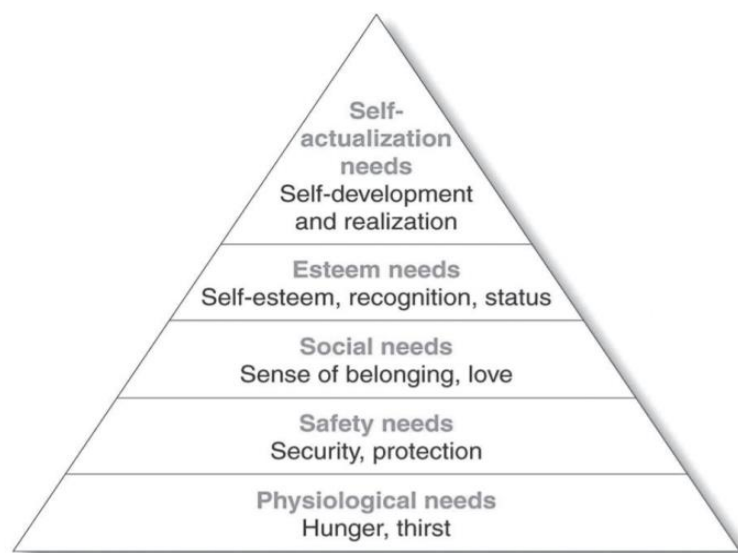
(4) ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) คือแรงจูงใจที่จะแสวงหาชื่อเสียงและเกียรติยศศักดิ์ศรี ทั้งโดยตนเองสำนึกและผู้อื่นกล่าวยกย่องเชิดชู เช่น ความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับยกย่อง การได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจจากคนในสังคม มีสถานภาพที่ดีทางสังคม มีชื่อเสียงและมีความต้องการที่จะได้รับคำชมเชยจากสิ่งที่ตนกระทำ เป็นต้น

(5) ความต้องการบรรลุเป็นตัวตนที่ไฝ่ฝันแท้จริง (Self-actualization Needs) คือแรงจูงใจเพื่อตระหนักรู้ถึงความสามารถของตน ประพฤติหรือปฏิบัติตนตามความสามารถและสุดความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญด้วย เช่น รู้จักตนเอง

ยอมรับตนเองเปิดใจรับฟังคำวิจารณ์โดยไม่ไม่มีอคติกับผู้วิจารณ์ รู้จักแก้ไขตนเองในส่วนที่ยังบกพร่อง ต้องการพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเกี่ยวกับตนเอง ต้องการค้นพบความจริง พร้อมทั้งจะเปิดเผยตนเองโดยไม่มีการปกป้อง ต้องการเป็นตัวของตัวเองและประสบความสำเร็จด้วยตัวเอง เป็นต้น

1.3) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่อไปมาสโลว์เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความมุ่งหมายในชีวิต เพื่อที่จะบรรลุต่อการเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์หรือต้องการก้าวขึ้นมาในขั้นที่ 5 ซึ่งเป็นขั้นสูงสุดตามแนวความคิดของเขากันทุกคน แต่การที่มนุษย์ ทุกคนจะบรรลุความปรารถนาในระดับนี้นั้น จะต้องได้รับการตอบสนองของความต้องการในลำดับขั้นต่าง ๆ ทั้ง 4 ลำดับเบื้องต้นอย่างเพียงพอก่อน

อย่างไรก็ตาม มาสโลว์ยอมรับว่าทฤษฎีของเขา ยังมีข้อบกพร่องอยู่บางประการ นั่นคือ บุคคลที่มีบุคลิกเข้มแข็ง มีคุณสมบัติสร้างสรรค์สูง และมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองให้มาถึงจุดความเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ บุคคลเหล่านี้ แม้ว่าจะได้รับการตอบสนองความพึงพอใจในระดับเบื้องต้นอย่างไม่สมบูรณ์ เช่น อาจต้องเผชิญหน้ากับการถูกและเหยียดหยาม ตลอดจนไม่มีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น แต่ก็สามารถพัฒนาตนมาถึงจุดความเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ได้ เช่น มหาตมะ คานธี (Mahatma Gandhi) และอับราฮัม ลินคอล์น (Abraham Lincoln) เป็นต้น ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ แสดงในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ที่มา: Kotler and Armstrong, 2013

2) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)

เฮอริเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1959; อ้างถึงใน กมลพร กัลยาณมิตร, 2559, น.179-183) ได้พัฒนาทฤษฎีขึ้นในปี ค.ศ. 1950-1959 ได้เสนอว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังการไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ (2) ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวก ซึ่งการจูงใจที่แท้จริง มีปัจจัยสำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) เป็นการทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จ ก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมาย การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด ทำทนาย

ความสามารถในการทำงาน มีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การมีโอกาสดำเนินการมอบหมายงานหรือมีส่วนในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ มีความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบและได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

2. ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ โดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนอง เพราะถ้าไม่มีหรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วยเช่นกัน ปัจจัยที่กล่าวมานี้ประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารขององค์การ (Company Policy and Administration) เป็นการจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ได้แก่ นโยบายควบคุม ดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการวิธีการบริหารงานขององค์การ มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) เป็นลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งงานของผู้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relation with Supervision) เป็นการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึงการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความสำคัญของการต่อองค์การ เป็นต้น

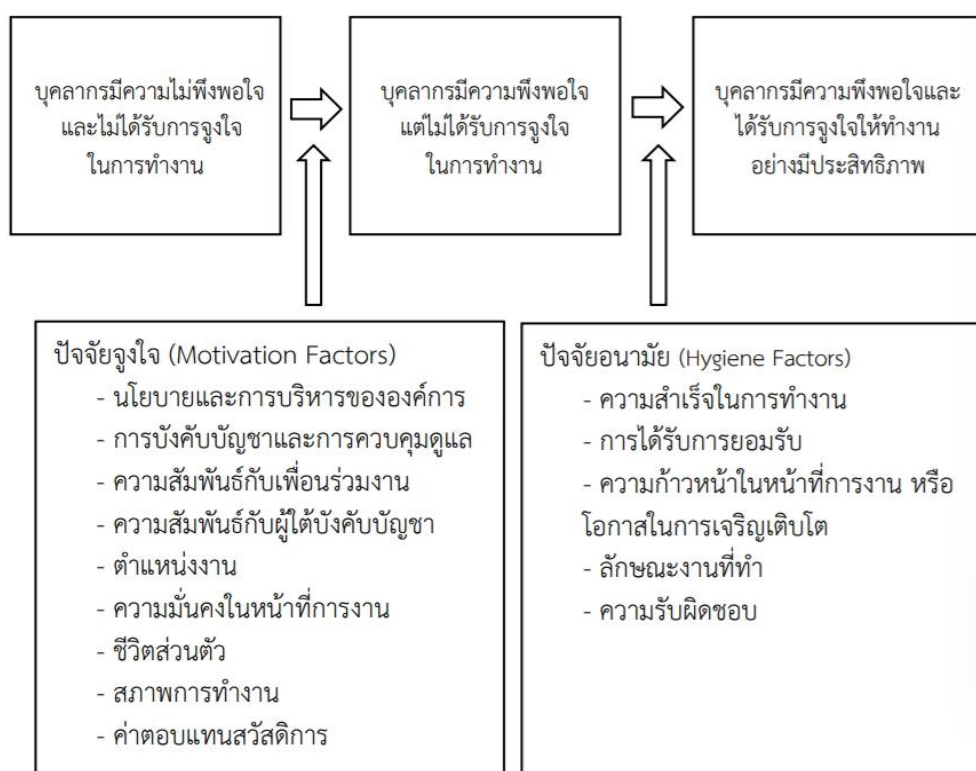
2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ซึ่งเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงานห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทนที่องค์การจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานให้องค์การ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้างรวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรม เป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การ หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ การประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

สรุปความสัมพันธ์ของความพอใจที่เกิดจากแรงจูงใจตามองค์ประกอบของทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก เป็นดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก

ที่มา: (Frederick Herzberg, 1959; อ้างถึงใน กมลพร กัลยาณมิตร, 2559, น.182)

6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพชนนต์ ศรีม่วง (2559, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา และ 3) ประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 508 คน โดยใช้แบบสอบถาม และผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหาร

สถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 21 คน จากการสนทนากลุ่ม ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 41 เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 18 คน โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำร่าง กลยุทธ์ และจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 11 คน โดยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของร่างกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 21 คน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 สรุปผลได้ดังนี้ 1.1 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า 1) การวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล มีการดำเนินการสำรวจข้อมูลพร้อมวิเคราะห์ การจัดทำแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ 2) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคล มีการส่งเสริมการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นมืออาชีพ 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการส่งเสริมการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 4) ด้านการรักษารักษาทรัพยากรบุคคล มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษาสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน 1.2 ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า 1) การวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล มีการแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการใช้เวลานานและมีขั้นตอนมาก 2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาไม่นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของครูและบุคลากรทางการศึกษามาใช้ในการพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาและรายงานผลตามระยะเวลาที่กำหนดและต่อเนื่อง และ 4) การรักษารักษาทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้ครูขาดการกระทำที่ต่อเนื่องและไม่ตรงความต้องการ 1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาใน 6 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านระบบบริการ 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านการเงิน 5) ด้านวัสดุอุปกรณ์และ 6) ด้านการบริหารจัดการ ส่วนปัจจัยภายนอกที่ศึกษาได้ปัจจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านเศรษฐกิจ และ 4) การเมืองและกฎหมาย 2. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ประกอบด้วย 1) ปรับปรุง การวางแผนอัตรากำลัง เพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น 2) พัฒนาระบบการสรรหาให้ได้ ทรัพยากรบุคคลที่มีขีดสมรรถนะสูง 3) ปรับปรุงการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงาน ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบและต่อเนื่อง 4) พัฒนาระบบการประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 5) พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำ และมี วิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา 6) ส่งเสริมทรัพยากรบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาตนเอง 7) ประสานทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา 8) ปรับปรุงการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา และความพร้อมของสถานศึกษา และ 9) ส่งเสริมการเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์มาตรการ และตัวชี้วัดมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้อยู่ระดับมาก และมากที่สุด

สุชีรัตน์ แก้วรัตน์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดยะลา วิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดยะลา (2) เพื่อศึกษา ขวัญกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัด ยะลา (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของ บุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดยะลา (4) เพื่อศึกษา ปัญหาและข้อเสนอแนะของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและ การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการ ศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การอาชีวศึกษาจังหวัดยะลา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 210 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดยะลา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ขวัญกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดยะลา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4. การศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดยะลา พบว่าผู้บริหารไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ในการปรับสภาพการณ์ให้เข้ากับทิศทางที่เปลี่ยนแปลง ไม่สามารถแก้ปัญหาและบางสถานการณ์ ทำให้เกิดปัญหาที่เพิ่มขึ้น ไม่ถามถึงปัญหาและอุปสรรค ไม่ให้คำปรึกษาใช้อำนาจในการบริหาร ไม่แสดงความเป็นผู้นำ ไม่ให้ความอิสระ ไม่ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ลงมาร่วมแรงร่วมใจ ในการทำกิจกรรม ไม่มีการสร้างแรงบันดาลใจ ปัญหาขวัญกำลังใจพบว่า ผู้บริหารควรนำตัวอย่าง ผลงานที่ดีมาเสนอผู้ใต้บังคับบัญชา ขึ้นเงินเดือนควรแบ่งให้ทั่วถึง มีบุคคลภายนอกเข้ามา ในวิทยาลัย ขาดกิจกรรมในการสร้างสัมพันธ์ ให้ความสำคัญเฉพาะบุคคล ควรปรับปรุงสนามฟุตบอลให้ร่มรื่น ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรยึดหลักจริงใจ และจริงจัง ให้คำปรึกษาช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การบริหารแบบกัลยาณมิตรศึกษา บทบาทและการใช้อำนาจตามสิทธิ์ ให้ทำงานตามความสามารถดูแลติดตาม ยกย่องชมเชย ใส่ใจ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนาและใช้เหตุผลให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ และข้อเสนอแนะขวัญกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษา พบว่า นำรูปแบบที่ดีมาเสนอผู้ใต้บังคับบัญชา ควรกระจายชั้น ให้ยุติธรรม ควรมีการกำกับดูแลเวรยามอย่างเข้มงวด เพิ่มเงินเลี้ยงชีพ ควรมีกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ ควรให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และปรับปรุงสนามฟุตบอล

พระทองพัน ปัญญาวิโส (สันยาลัก) (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของครู โรงเรียนสังกัด เทศบาลนครสกลนคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร (2) เพื่อศึกษาระดับการสร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงานของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร (3) เพื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร

(4) เพื่อเปรียบเทียบระดับการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของครู จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร (5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร (6) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของครู จากพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 48 คน และครูผู้สอน จำนวน 155 คน เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบค่าที (T-test ชนิด Independent Samples) F-test (One-way ANOVA) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ระดับการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3) เปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร จำแนกตาม เพศ อายุ และ วุฒิการศึกษาโดยรวม แตกต่างกัน (4) เปรียบเทียบการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของครูผู้สอนโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนครจำแนกตาม เพศ อายุ และวุฒิการศึกษาโดยรวม พบว่าไม่แตกต่างกัน (5) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครสกลนคร โดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน (6) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพยากรณ์การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาลได้

สายสุนีย์ ตรีहेลา (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 3) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาและเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา และครู 396 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วน มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .94 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ทดสอบ สถิติ F-test แบบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ ระยะที่ 2

ศึกษาแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มเป้าหมาย 7 คน และวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 พบว่า ด้านความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้บริหาร ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ ด้านการชมเชย การให้รางวัล และด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2 ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามสถานภาพและตามขนาดสถานศึกษา มีระดับขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน จะต้อง มีสภาพที่ สบายกาย สบายใจ ในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุข ด้านการชมเชย การให้รางวัล เมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษามีผลงานที่ดี ควรมีการประกาศเกียรติคุณโดยการให้เกียรติบัตร ยกย่อง กล่าวชมเชยในที่ประชุมให้ทุกคนเขาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ควรจัดตั้งกองทุน ขึ้นในสถานศึกษา เพื่อเป็นค่าสวัสดิการต่าง ๆ ให้สำหรับบุคลากรภายในสถานศึกษา และการเลื่อนเงินเดือน ควรเป็นไปด้วยความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ ควรมีการศึกษาข้อมูลของบุคลากรว่ามีความถนัดการทำงานด้านใด เพื่อที่จะได้จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน จะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และด้านความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีแนวทางปฏิบัติและวัดผลที่ชัดเจน และผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากร ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีด้วยเช่นกัน

จากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยสรุปได้ว่า การให้รางวัลผลตอบแทน เป็นการกระตุ้น จูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดการยอมรับความสามารถส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง โดยการให้รางวัลที่เหมาะสมกับความเสี่ยงจากการทำงานที่มีการกำหนด เป้าหมายและผลลัพธ์ความสำเร็จ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การยอมรับและให้คุณค่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้การยอมรับความแตกต่างของบุคลากรและเห็นถึงความดีที่มีอยู่จากผลงานหรือตัวบุคคลภายในสถานศึกษา มีการยกย่องชื่นชมผลงานที่เกิดจากความตั้งใจทำงานของบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม
2. การให้รางวัลที่เหมาะสมและทำทนาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดหาสิ่งล่อใจให้กับบุคลากรเพื่อตอบแทนผลงาน ส่งผลให้เกิดการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน โดยรางวัลอาจเป็นในรูปของตัวเงินหรือในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงิน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ ตามประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความหมายของตัวบ่งชี้

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551, น.6-7) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาหนึ่ง โดยค่าของตัวบ่งชี้จะระบุหรือบ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างจุดหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษา

ศิริชัย กาญจนวาสี (2552, น.82) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า เป็นตัวประกอบตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งชี้ บอกสภาพ หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน

สุวิมล ว่องวานิช (2554, น.78) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ คือสิ่งที่ถูกประเมินซึ่งเป็นตัวบอกความสำเร็จในการดำเนินงาน ในกรณีตัวอย่างของสถานศึกษา คือคุณภาพผู้เรียน ซึ่งหมายถึงตัวแปรที่กำหนดขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เช่น ใช้บอกความเปลี่ยนแปลง ใช้บ่งบอกสถานภาพหรือใช้สะท้อนลักษณะการดำเนินงาน เป็นตัวชี้วัดที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ต่าง ๆ สามารถใช้วัดความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น

มาตา แก้วเซ่ง (2559, น.77) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นข้อความที่พัฒนาขึ้น เพื่อเป็นตัวแทนแสดงถึงสถานภาพ สังเกตได้เชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้บ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัด หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานผลการดำเนินงาน เพื่อสะท้อนหรือบอกสภาวะสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง นำไปสู่การตัดสินใจคุณค่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ต้องการประเมิน

พจนานุกรมฉบับ Webster's Ninth New Collegiate Dictionary.(Merriam Webster, Inc. 1991, น.756; อ้างถึงในมาตา แก้วเซ่ง, 2559, น.76) ได้อธิบายคำว่า Indicator ว่าเป็นเครื่องชี้หรือตัวชี้ (Pointer) ใด ๆ สำหรับบันทึก หรือหมายถึง กลุ่มค่าสถิติที่นำมารวมกันเพื่อบ่งชี้สภาพเศรษฐกิจหรือสภาพที่ต้องการศึกษา

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ข้อความที่เป็นตัวแทนลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพ บ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัด หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน เพื่อสะท้อนหรือบอกสภาวะสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง และสามารถนำไปใช้

ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการบริหารงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการจัดลำดับการพัฒนาของหน่วยงานได้

2. ลักษณะของตัวบ่งชี้

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้เสนอลักษณะของตัวบ่งชี้ไว้หลายท่าน ดังนี้

จอห์นสโตน (Johnstone, 1981, น.4; อ้างถึงใน มาตา แก้วเซ่ง, 2559, น.77) ระบุลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. เป็นสิ่งที่บ่งบอกหรือสามารถกำหนดเป็นปริมาณได้ มิใช่การบรรยายเชิงพรรณนาการตีความหมายค่าตัวเลขของตัวบ่งชี้ ต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่สร้างขึ้นเพื่อสามารถบอกได้ว่าค่าตัวเลขที่ได้มีความหมายว่าอย่างไร โดยการกำหนดเกณฑ์แปลความหมายของระบบตัวเลขต้องมีความชัดเจน

2. เป็นค่าเฉพาะ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และสถานที่ ขึ้นอยู่กับเวลาและสถานที่ ที่เก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวบ่งชี้

3. บอกสถานะที่ต้องการวัดในลักษณะกว้างในเชิงสรุปมากกว่าเฉพาะเจาะจง

4. ให้สารสนเทศแสดงคุณลักษณะเพื่อสรุปในภาพรวมจากการรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องและเสนอเป็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการศึกษาตามลักษณะนี้ ตัวบ่งชี้เป็นตัวแปรประกอบ (Composite Variable) หรือองค์ประกอบ (Factor) ขณะที่ตัวแปรให้สารสนเทศของสิ่งที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านแม้ว่าทั้งตัวบ่งชี้และตัวแปรจะให้สารสนเทศที่แสดงถึงคุณลักษณะและให้ค่าที่แสดงถึงปริมาณหรือลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษา

ฮาร์ท (2000, น.65; อ้างถึงใน ช่อบุญ จิราอนุภาพ, 2554, น. 60 – 61) สรุปว่าตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะดังนี้

1. ตรงประเด็น ตัวบ่งชี้ต้องแสดงให้เห็นถึงระบบต่าง ๆ ของสิ่งที่เราต้องการศึกษา
2. เข้าใจง่าย โดยเฉพาะกับบุคคลที่ไม่มีความรู้ในขอบข่ายที่ศึกษา
3. เชื่อถือได้ สามารถเชื่อถือในข้อมูลที่ตัวบ่งชี้ที่กำหนดให้
4. นำไปสู่ข้อมูล ตัวบ่งชี้ที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2552, น.84 – 86) ได้กำหนดคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดีต้องประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ความตรง (Validity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัด โดยมีลักษณะดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ที่วัดได้ตรงประเด็น และเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน หรือเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น กระดาษลิทมัส จะเป็นตัวบ่งชี้สภาพความเป็นกรด/ด่างของสารละลาย GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป เป็นต้น

1.2 ความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทน คุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกาย เป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย คุณภาพของน้ำที่ประตาสัมพันธ์ สามารถชี้วัดด้วยลักษณะการให้สารสนเทศ ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ลักษณะการพูดจา สีนํ้าท่าทางการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่ เมื่อทำการวัดซ้ำในระยะเวลาเดียวกัน ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำนั้น มีลักษณะดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (Objectivity) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่ หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย เช่น การรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตร กับอัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร ต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของคุณภาพหลักสูตร แต่อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร จะเป็นตัวบ่งชี้ที่วัดได้อย่างมีความเป็นปรนัยมากกว่าการรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตร เป็นต้น

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบกับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามปฏิริยาหรือสังเกตอย่างไม่เป็นทางการ เป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรม แต่คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบจะเป็นตัวบ่งชี้ที่น่าเชื่อถือ หรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่าน่าเชื่อถือ เป็นต้น

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่โน้มเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำ โดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดี จะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ เช่น ตัวบ่งชี้ระดับการปฏิบัติไม่ควรมีความผันแปรที่แคบ เช่น ไม่ปฏิบัติ (0) และปฏิบัติ (1) แต่ควรมีระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างของคุณภาพอย่างกว้างขวางและชัดเจน เช่น ระดับ 0 ถึงระดับ 10 เป็นต้น

5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ใช้ได้ดีและได้ผล โดยมีลักษณะดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) สามารถนำไปใช้ในการวัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจนับ วัดหรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำที่สุด เข้าใจง่าย และสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

พสุ เดชะรินทร์ (2545, น.66 – 69; อ้างถึงในมาตา แก้วเซ่ง, 2559, น.79 - 80) เสนอว่าตัวบ่งชี้ที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยมีผลผลิตแต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไร จะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงต่อองค์กร ซึ่งตัวบ่งชี้ในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators เช่น ในการขับรถยนต์ ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึง Performance ของรถยนต์ ได้แก่ เรื่องของความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายในรถยนต์แต่ละคัน ยังมีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการดำเนินงานที่มีความสำคัญ และถ้ามีความผิดพลาดเมื่อไร ย่อมจะส่งผลกระทบต่อรถยนต์ทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์ หรือไฟสัญญาณเตือนในเรื่องของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น
3. เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่มูลค่าทางการเงิน
4. เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
5. มีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวบ่งชี้เหล่านั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
7. สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป
8. ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงในการใช้ตัวบ่งชี้ให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวบ่งชี้เมื่อต้องการประเมินเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวบ่งชี้ในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สำคัญ องค์กรบางแห่งนำผลของตัวบ่งชี้ใส่ไว้ในระบบอินเตอร์เน็ตภายในองค์กร โดยเป็นรูปภาพที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสี่สากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้บรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงาน

ตัวบ่งชี้เริ่มมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและพนักงานสามารถจะเข้ามาตรวจสอบตัวบ่งชี้แต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเอง และองค์การเป็นอย่างไร เป็นต้น

9. ตัวบ่งชี้ที่ดี จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ ซึ่งควรระวังการใช้แต่ละตัวบ่งชี้เนื่องจาก

9.1 เมื่อตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์การ เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวบ่งชี้ของตนเอง

9.2 การมีตัวบ่งชี้ของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาสามารถดำเนินการดังนี้

1) สร้างตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมา เช่น ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงจำนวนของชิ้นงาน หรือรายได้ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เป็นต้น

2) กำหนดเป็นข้อบังคับให้ชัดเจนว่า สำหรับแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงาน นอกเหนือจากจะมีตัวบ่งชี้ที่หน่วยงานของตนเองจะต้องรับผิดชอบโดยตรงแล้ว ยังต้องมีตัวบ่งชี้แสดงถึงการสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อไม่ให้หน่วยงานมุ่งเน้นที่ตัวบ่งชี้ของตัวเองมากเกินไป

3. ประเภทของตัวบ่งชี้

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับประเภทของตัวบ่งชี้ พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้จัดแยกประเภทของตัวบ่งชี้ไว้แตกต่างกันตามเกณฑ์ ซึ่งอาจจำแนกโดยอาศัยวิธีการนำไปใช้หรืออาศัยแนวคิดของวิธีการสร้างตัวบ่งชี้ ดังนี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551, น.7 – 8) สรุปประเภทของตัวบ่งชี้ ได้เป็น 7 แบบ ดังนี้

1. การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input Indicators) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output Indicator)

2. การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย (Subjective Indicators) และตัวบ่งชี้แบบปรนัย (Objective Indicators)

3. การจัดแยกประเภทตามวิธีการสร้าง แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ตัวแทน (Representative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแปรอื่น ๆ ตัวบ่งชี้แยก (Disaggregation Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีสถานะคล้ายกับตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ย่อย โดยที่ตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน และบ่งชี้ลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งหมด ตัวบ่งชี้ประกอบ (Composite Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวเข้าด้วยกัน โดยให้น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรตามที่เป็นจริง ซึ่งตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยง และความตรงสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรก จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนติดตามและประเมิน และเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในปัจจุบัน

4. การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ วิธีนี้แยกประเภทที่สำคัญได้ 3 วิธี วิธีแรก คือ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาตามระดับการวัดของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 4 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ (Nominal Indicators) ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ (Ordinal Indicators) ตัวบ่งชี้ช่วงอัตรา (Interval Indicators) และตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Ratio Indicators) วิธีที่สองคือ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาตามประเภทของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้สต็อก (Stock Indicators) และตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหว (Flows Indicators) วิธีที่สาม คือ การจัดแยกประเภทตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง (Distributive Indicators) เช่น สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient Indicators) และตัวบ่งชี้ที่ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง (Non-Distributive Indicators) เช่น ค่าเฉลี่ย มัธยฐานของตัวแปร เป็นต้น

5. การจัดแยกประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ (Absolute Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้บอกปริมาณที่แท้จริง และมีความหมายในตัวเอง คือ ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Relative Indicators or Ratio Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น ๆ เช่น จำนวนนักเรียนต่อครู 1 คน สัดส่วนของครูวุฒิปริญญาโท เป็นต้น

6. การจัดแยกประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม (Norm-Referenced Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แปลความหมายเทียบกับกลุ่มตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ (Criterion-Referenced Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และตัวบ่งชี้แบบอิงตน (Self-Referenced Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

7. การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ โดยแบ่งตามการใช้ตัวบ่งชี้ในการวิจัยออกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ที่แสดงความหมาย (Expressive Indicators) และตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive Indicators) นอกจากนี้ ยังมีการแบ่งตามการใช้ตัวบ่งชี้ในการกำกับออกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติ (Performance Indicators) และตัวบ่งชี้ตามข้อกำหนด (Compliance Indicators)

ไกศิษฐ์ เพลรินทร์ (2552, น.14 – 15) ได้นำเสนอประเภทของตัวบ่งชี้ตามขนาดพื้นที่ของ EPA (2008) ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ที่ใช้ด้วยกันทั่วโลก (Worldwide Indicator) นั่นคือตัวบ่งชี้ที่ใช้เหมือนกันทั่วโลกให้เป็นสิ่งตอบสนองต่อสิ่งที่เป็นปัญหาที่เหมือนกัน เช่น ภาวะโลกร้อน หรือเป็นตัวบ่งชี้ที่มีคุณค่าเหมือนกันโดยไม่คำนึงถึงที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เช่น อุณหภูมิของน้ำ
2. ตัวบ่งชี้ทางวัฒนธรรม/ทางสังคม (Cultural/Societal Indicator) เป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดกิจกรรมของมนุษย์ (Human Activity) โดยเฉพาะผลกระทบของกิจกรรมมนุษย์ต่อการยึดถือระบบนิเวศ (Ecosystem Integrity) หรือปฏิกริยาของมนุษย์ต่อสิ่งที่มีอิทธิพลต่อระบบนิเวศ
3. ตัวบ่งชี้ทางเศรษฐกิจ (Economic Indicator) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงแนวโน้มทั่วไปทางเศรษฐกิจ ตัวบ่งชี้ทางเศรษฐกิจจะเกี่ยวข้องกับระดับการตักงาน ดัชนีราคาสินค้าของผู้บริโภค การผลิตเชิงอุตสาหกรรม การล้มละลาย และราคาตลาดหุ้น
4. ตัวบ่งชี้ทางนิเวศวิทยา (Ecological Indicator) เป็นตัวบ่งชี้ที่บอกลักษณะที่วัดบอกปริมาณ ซึ่งเป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง องค์ประกอบรวมหรือหน้าที่ของระบบนิเวศวิทยา โดยธรรมชาติของสิ่งมีชีวิตแล้วลักษณะเหล่านี้เป็นเครื่องวัดเฉพาะส่วน เป็นดัชนีของตัววัดหรือเป็นตัวแบบที่บอกลักษณะของระบบนิเวศหรือส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของระบบนิเวศ ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ทางนิเวศวิทยาเป็นตัวประเมินเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรทางนิเวศวิทยา ปริมาณความเสียหาย ความเสี่ยงของสภาพทางชีววิทยาต่อความเสียหายหรือปริมาณความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์
5. ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (Environmental Indicator) เป็นตัวบ่งชี้ที่วัดสภาพอากาศ สภาพน้ำ สภาพดิน วัดความเสียหายที่มีต่อทรัพยากรเหล่านี้ และวัดผลกระทบต่อสภาพนิเวศวิทยาและสุขภาพของมนุษย์ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการทำให้อากาศสะอาดขึ้นและน้ำบริสุทธิ์ขึ้น รวมทั้งความก้าวหน้าในการป้องกันสภาพของดิน ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้วัดสภาพสิ่งแวดล้อม (เช่น สุขภาพมนุษย์ คุณภาพของชีวิต และการบูรณาการเชิงนิเวศวิทยา) หรือวัดสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับรูปแบบและแนวโน้มของสถานการณ์

6. ตัวบ่งชี้ตามบริบทของโครงการ (Programmatic Indicator) เป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นสาระของโครงการ สาระของนโยบาย หรือสาระเกี่ยวกับการบริหาร ตัวบ่งชี้แต่ละประเภทสามารถนำไปใช้อย่างกว้าง ๆ หรือสามารถใช้ประโยชน์ได้กับเฉพาะสถานการณ์

4. ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ ดังนั้นนักวิชาการหลายท่านได้เสนอประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้

โนแลน และเรสนิค (Nolan; & Resnick, 1995, น. 438 – 461) เสนอว่า ตัวบ่งชี้ทางการศึกษามีประโยชน์มากต่อการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ การกำกับติดตาม และประเมินผลระบบการศึกษา การจัดอันดับทางการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ การปรับปรุงและพัฒนาระบบการศึกษา เป็นการนำผลการประเมินเป็นแนวทาง โดยจะเรียกตัวบ่งชี้ชนิดนี้ว่า ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators)

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551, น.9 –10) ได้สรุปว่า การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ตัวบ่งชี้สามารถใช้ในการบรรยายสภาพและลักษณะของระบบได้อย่างแม่นยำเพียงพอที่จะเข้าใจระบบได้เป็นอย่างดี เปรียบเสมือนการฉายภาพระบบ ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง
2. การแสดงแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงตัวบ่งชี้ประเภทตัวบ่งชี้ค่าสมบูรณ์เป็นประโยชน์ในการศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่งอย่างถูกต้องแม่นยำ จัดว่าเป็นการศึกษาระยะยาว เพื่อติดตามศึกษาพัฒนาการของระบบ

3. การเปรียบเทียบตัวบ่งชี้ ประเภทตัวบ่งชี้เชิงเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้สัมพัทธ์เป็นประโยชน์ในการศึกษาเปรียบเทียบ ทั้งการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือการเปรียบเทียบระหว่างระบบของประเทศต่าง ๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาคในประเทศใดประเทศหนึ่ง

สรุปได้ว่าตัวบ่งชี้ เป็นประโยชน์ในการใช้เพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา รวมถึงใช้ในการวางแผนการดำเนินงานทางการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

5. เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

จอห์นสโตน (Johnstone, 1981; อ้างถึงใน เอกลักษณ์ เกิดเทศ, 2559, น.20 – 21) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ 3 ด้าน คือ

1. ความตรงภายใน (Internal validity) เป็นระดับความสอดคล้องระหว่างมโนทัศน์กับนิยามเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับส่วนของกระบวนการวัดในระหว่างที่กำลัง ดำเนินการวัดตัวแปรเปรียบเทียบกับที่ต้องการวัดกับทฤษฎี ซึ่งมักจะเกิดความแตกต่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากความแตกต่างนี้มีขนาดใหญ่มากเกินไป คือสิ่งที่วัดได้ไม่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัด แม้ว่าตัวแปรนั้นจะวัดได้คงที่แต่ก็ไม่มีประโยชน์ในการใช้ นั่นคือมีความตรงภายในน้อยมาก ซึ่งความตรงภายในของตัวบ่งชี้ต้องมีค่าสูงเพียงพอสำหรับสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ ซึ่งการประเมินความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ยังไม่มีวิธีการทางสถิติในการทดสอบความสอดคล้องได้ แต่มีวิธีที่ไม่ใช้สถิติที่พอเป็นไปได้ คือการให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตัดสินความสอดคล้องนี้ จึงทำให้เกิดปัญหาที่ว่าถ้ามีความแตกต่างเล็กน้อย ระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ ซึ่งจะแสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงสามารถทำให้เกิดความสัมพันธ์หรือการจัดจำแนกชั้นที่แตกต่างกันเล็กน้อย

2. ความเที่ยงและความคงเส้นคงวาของการวัด (reliability and consistency) หมายถึง ระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอ ถ้าเชื่อถือได้หมายถึงในการวัดคุณลักษณะเดียวกัน ถ้าทำซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะได้ผลเหมือนกัน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความคลื่อนในการวัดส่งผลให้ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ลดลงคือ ความคงที่สม่ำเสมอในการนิยามเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการนิยามเชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจน ไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน

3. ความตรงภายนอกและเป็นอิสระของมโนทัศน์ (External Validity and Independent Concept) หมายถึง ความเป็นจริงของสมมติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่น ๆ เป็นคุณสมบัติของการวัดที่ได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในของมโนทัศน์ ต้องทำหลังจากมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในจนได้ค่าที่พอใจ รวมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดได้รับการยอมรับแล้ว คุณสมบัติของความตรงภายนอก ระบุว่ามโนทัศน์หนึ่งไม่ควรมียอดประกอบที่ถูกระบุอยู่ในมโนทัศน์อื่น ซึ่งก็คือความเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายความว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องไม่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้อื่น ๆ ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงภายนอกจะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ

สรุปได้ว่า เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ความสอดคล้อง ความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง มีประโยชน์ และความคุ้มค่า

6. กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการเสนอแนะกระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545, น.34 – 46) ได้สรุปกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ไว้ 6 ขั้น ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ 2) การนิยามตัวบ่งชี้ 3) การรวบรวมข้อมูล 4) การสร้างตัวบ่งชี้ 5) การตรวจสอบคุณภาพ ตัวบ่งชี้ และ 6) การวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องศึกษาและนำเสนอรายงาน แต่ละขั้น สรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Statement of Purposes) เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์เรื่องใด อย่างไร

ขั้นที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้ (Definition) ขั้นตอนนี้จะเป็นตัวชี้ว่าวิธีการที่ต้องใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการ เนื่องจากตัวบ่งชี้หมายถึงองค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ๆ รวมกันเพื่อแสดงสารสนเทศของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ ดังนั้นในขั้นตอนนี้ นอกจากจะเป็นการกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับการนิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไปแล้ว นักวิจัยต้องกำหนดด้วยว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างไร ในการนิยามตัวบ่งชี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1) การกำหนดกรอบความคิด (Conceptualization) เป็นการให้ความหมายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ โดยการกำหนดรูปแบบหรือโมเดลแนวคิดของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ว่า มีส่วนประกอบแยกย่อยกี่มิติ และแต่ละมิติประกอบด้วยแนวคิดอะไรบ้าง

2) การพัฒนาตัวแปรส่วนประกอบ (Development of Component Measures) การสร้างและการกำหนดมาตรวัด เป็นการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรย่อยตามโมเดลแนวคิด และการกำหนดการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้ นักวิจัยต้องอาศัยความรู้จากทฤษฎีและประสบการณ์ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Relate) และตรง (Relevant) กับตัวบ่งชี้ แล้วตัดสินใจคัดเลือกตัวแปรย่อยเหล่านั้นมาใช้ตัวแปรย่อยจำนวนเท่าไร ใช้ตัวแปรประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่กำหนดและไม่ควรมีตัวแปรมากเกินไป การลดตัวแปรอาจทำได้โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถ้าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กันสูงก็คัดเลือกมาเพียงตัวเดียว

3) การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร (Weight) ในการรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยต้องกำหนดน้ำหนักแทนความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัว ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ กำหนดให้ตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน (Equal Weight) และกำหนดให้ตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักแตกต่างกัน ซึ่งทำได้หลายวิธี ดังนี้ (วรณี แกมเกตุ, 2540, น.22; อ้างถึงใน มาตา แก้วเซ่ง, 2559, น.84)

3.1) วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgement) เป็นการพิจารณาลงความเห็นในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษานั้น ๆ โดยให้สมาชิกแต่ละคนเสนอคำแนะนำของตัวแปรพิจารณาหาข้อยุติด้วยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือการอภิปรายลงความเห็น หรืออาจใช้แบบสอบถามเพื่อหาคำร้อยละที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรหรืออาจใช้วิธีที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นต้น

3.2) วิธีวัดความสำคัญของตัวแปร (Measure Effort Required) โดยพิจารณาจากเวลา (Time Taken) หรือค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต้องใช้ในการทำกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้น เช่น สมมติว่าถ้าเวลาหรือค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการกระทำเกี่ยวกับตัวแปรที่ 1 มากกว่าตัวแปรที่ 2 ตัวแปรที่ 1 จะมีความสำคัญมากกว่า (หรือน้อยกว่า) ตัวแปรที่ 2 ขึ้นอยู่กับบริบทของสิ่งที่ศึกษา เป็นต้น

3.3) วิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) เป็นการใช่วิธีการทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร โดยอาจใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การวิเคราะห์จำแนก (Discriminant Analysis) หรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical Correlation Analysis) เป็นต้น

โดยสรุป วิธีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่นำควรพิจารณาหลายประการ เช่น ธรรมชาติของตัวแปรที่นำมาให้พัฒนาตัวบ่งชี้ รวมทั้งธรรมชาติของตัวบ่งชี้ที่ใช้พัฒนาขึ้นตลอดจนการนำตัวบ่งชี้ที่ใช้พัฒนาขึ้นนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป ในทางปฏิบัติมักใช้หลักการทางทฤษฎีและการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กันไป กล่าวคือ ในขั้นการวางแผน รวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ใช้หลักการทางทฤษฎีในการระบุคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษา และคัดเลือกตัวแปรที่สามารถใช้วัดคุณลักษณะ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงอาศัยหลักการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ในขั้นตอนของการนิยามตัวบ่งชี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการพัฒนาตัวบ่งชี้ เพราะเป็นขั้นตอนที่เป็นเหมือนแผนดำเนินการขั้นต่อไป โดยทั่วไปทำได้ 3 วิธี (Johnstone, 1981, น.60 – 153; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2541, น.23 – 27; อ้างถึงในมาตา แก้วเพ่ง, 2559, น.85) คือ

1) การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา โดยการนิยามเชิงปฏิบัติ (Pragmatic Reduction) เป็นวิธีการนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้วมีฐานข้อมูลหรือมีการสร้างตัวแปรประกอบจากตัวแปรย่อยหลาย ๆ ตัวไว้แล้ว ผู้วิจัยเพียงแต่พิจารณาคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่นำมาพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยกำหนด

วิธีการรวมตัวแปรย่อยและน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการนิยามตัวบ่งชี้วิธีนี้อาศัยการตัดสินใจและประสบการณ์ของนักวิจัยเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้ได้นิยามที่ลำเอียงเพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎีหรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่อย่างใด จึงเป็นการนิยามที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับแบบอื่น และไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ ถ้าจำเป็นต้องใช้ผู้วิจัยควรพยายามปรับปรุงจุดอ่อน โดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือการใช้กรอบทฤษฎีประกอบการพิจารณาในการเลือกตัวแปร

2) การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา โดยการนิยามตามทฤษฎี (Theoretical Definition) เป็นวิธีที่ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจของผู้วิจัย ซึ่งเป็นวิธีใช้พิจารณาณ้อยกว่าการนิยามแบบอื่น เป็นวิธีที่ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรและให้น้ำหนักของตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้จากทฤษฎี แล้วใช้วิธีการรวมเป็นตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการรวมทางเลขคณิต ซึ่งการนิยามวิธีนี้อาจทำได้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัย เป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมด ตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปร การกำหนดน้ำหนักตัวแปร ผู้วิจัยใช้โมเดลหรือสูตรในการสร้างตัวบ่งชี้ตามที่ผู้พัฒนาไว้แล้วทั้งหมด

แบบที่ 2 ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัย เป็นพื้นฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อยและการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรเท่านั้น ส่วนขั้นตอนในการกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวนักวิจัยใช้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประกอบการตัดสินใจ ซึ่งวิธีนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดสูตรหรือตัวบ่งชี้ไว้ก่อน

3) การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา โดยการนิยามตามข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Definition) เป็นการนิยามที่ผู้วิจัยกำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวบรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้ โดยมีทฤษฎีเอกสารหรืองานวิจัยเป็นพื้นฐานแต่การกำหนดน้ำหนักตัวแปร แต่ละตัวที่นำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้นอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ประเด็นที่น่าสังเกตเกี่ยวกับการนิยามเชิงประจักษ์ คือ การกำหนดน้ำหนักตัวแปรจากความเป็นจริงมิใช่จากทฤษฎี หรือจากเอกสาร การกำหนดนิยามเชิงประจักษ์นี้มีความสำคัญสองส่วน คือ การกำหนดโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร โดยมีทฤษฎีเป็นพื้นฐานรองรับโมเดลที่ได้ เป็นโมเดลการวัด (Measurement Model) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) กับตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแปรแฝง (Latent Variable) ส่วนที่สอง เป็นการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อยจากข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิจัย คือ ผู้วิจัยต้องรวบรวมข้อมูลตามโมเดล

ที่พัฒนาขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์ให้ได้ค่าน้ำหนัก วิธีวิเคราะห์ที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบตามหลักสถิติทำได้สองแบบ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และสามารถตรวจสอบความตรงของโมเดล โดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูล เมื่อพบว่าโมเดลมีความตรง จึงนำสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อยมาสร้างตัวแปรแฝงต่อไป

เมื่อพิจารณาวินิยามตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธีข้างต้น จะเห็นว่า จอห์นสโตนให้ความสำคัญกับการนิยามระดับนามธรรมตามทฤษฎี หรือการนิยามโครงสร้างที่มีทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานในการนิยามวิธีการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธี โดยเฉพาะสองวิธีหลังล้วนต้องมีทฤษฎีเป็นหลักทั้งสิ้น จึงกล่าวได้ว่าการนิยามทุกวิธีในส่วนของกำหนัดตัวแปรย่อยและการกำหนัดวิธีการรวมตัวแปรย่อยของจอห์นสโตน เป็นการนิยามโครงสร้างตามทฤษฎี ส่วนการแบ่งประเภทวิธีการนั้นเป็นเพียงการแบ่งโดยใช้เกณฑ์มากำหนัดว่ากำหนัดน้ำหนักรตัวแปรย่อยใช้ทฤษฎีหรือข้อมูลเชิงประจักษ์เท่านั้น ดังคำอธิบายที่ว่านิยามเชิงประจักษ์ มีลักษณะเทียบเคียงได้กับนิยามเชิงทฤษฎีต่างกันที่กำหนัดน้ำหนักรตัวแปรย่อย ในวิธีแรกใช้แนวคิดทฤษฎี ส่วนวิธีหลังใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2541, น.24; อ้างถึงในมาตา แก้วเซ่ง, 2559, น.86)

ขั้นที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) เป็นการดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับการทดลองใช้ และการปรับปรุงเครื่องมือ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนัดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อย ซึ่งนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้

ขั้นที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ (Construction) เป็นการสร้างสเกลตัวบ่งชี้ตามนิยามที่ผู้วิจัยกำหนัดไว้ว่า ประกอบด้วยตัวแปรใด รวมกันใดในลักษณะใด กำหนัดน้ำหนักรความสำคัญของตัวแปร การรวมกันอย่างไร โดยการนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้เป็นตัวบ่งชี้ โดยใช้วิธีการรวมตัวบ่งชี้ที่มีการกำหนัดน้ำหนักรความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ (Quality Check) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อยและตัวบ่งชี้ด้วย ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพดีเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ว่ามีความเหมาะสมตามเกณฑ์ต่อไปนี้หรือไม่ ได้แก่ ความเที่ยง (Reliability) ความตรง (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility)ความเหมาะสม

(Appropriateness) ความเชื่อถือได้ (Credibility) ความคงเส้นคงวา (Consistency) ความเป็นมาตรฐานที่เปรียบเทียบกันได้ (Standardization) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอความคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ อาทิเช่น นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545, น.151) สรุปไว้ว่า ตัวบ่งชี้ที่จะนำมาใช้ได้ต้องมีคุณภาพ คือ 1) มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น 2) ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ 3) มีความครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการวัด 4) มีประโยชน์และคุ้มค่าต่อหน่วยงานที่ต้องการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ 5) มีความเหมาะสมกับเวลาและสถานที่

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องศึกษาและนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation) เป็นขั้นตอนการสื่อสารระหว่างผู้พัฒนาตัวบ่งชี้กับผู้ใช้งานตัวบ่งชี้หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบตัวบ่งชี้แล้วผู้วิจัยต้องวิเคราะห์ให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท

สรุปได้ว่า ในการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา สามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของข้อมูล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการเชิงประจักษ์ของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2541, น.53 – 54) และจอห์นสโตน (Johnstone, 1981, p.33) โดยการนิยามตัวบ่งชี้จากการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมต่าง ๆ รวมกับการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทำการคัดเลือกตัวแปรที่จะใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้เพื่อใช้ในการสร้างเครื่องมือการรวมตัวแปรให้เป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (Index of Item Objective Congruence /IOC) และการกำหนดน้ำหนักให้กับตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในรูปแบบของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วคัดเลือกเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มุ่งศึกษาต่อไป

แนวคิดการสร้างและพัฒนาคู่มือ

1. ความหมายของคู่มือ

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดเกี่ยวกับคู่มือพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 (ออนไลน์, 2562) ให้ความหมายว่า คู่มือ เป็นคำนาม หมายถึง สมุดหรือหนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการรู้เพื่อใช้ประกอบตำรา เพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาหรือการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือเพื่อแนะนำวิธีใช้อุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

วลัยวัลล์ พุ่มพิงพุท (2554, น.59) ให้ความหมายว่า คู่มือ หมายถึง หนังสือที่เขียนขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้ใช้งานคู่มือได้ศึกษา ทำความเข้าใจข้อพึงปฏิบัติ เพื่อส่งเสริม

ประกอบกรเรียน การจัดกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

สิริกร ประสพสุข (2555)ให้ความหมายว่า คู่มือ หมายถึง หนังสือที่เขียนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่ได้ศึกษาทำความเข้าใจ ง่ายต่อการปฏิบัติตาม มีมาตรฐานใกล้เคียงกันมากที่สุด และทำให้นักเรียน นักศึกษา มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่ใกล้เคียงกัน

วรรณรี ปานศิริ (2557, น.8) ให้ความหมายว่า คู่มือ หมายถึง หนังสือหรือเอกสารที่จัดทำขึ้นรวบรวมเนื้อหาทั้งภาคทฤษฎีและแบบฝึกปฏิบัติ และมีรายละเอียดวิธีการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีคำอธิบายและเฉลยปัญหา ซึ่งมีรายละเอียดง่ายต่อการเรียนรู้สามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง มีภาพและแผนภูมิประกอบ เพื่อดึงดูดความสนใจและเกิดความเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คู่มือ หมายถึง สมุดหรือหนังสือที่ให้ ความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการรู้ ใช้ประกอบตำราใช้อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษา การปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเพื่อแนะนำวิธีใช้อุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้สามารถกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันมากที่สุด และบรรลุผลตามเป้าหมาย

6.2 ประเภทของคู่มือ

ทิตนา แหมมณี (2539; อ้างถึงใน กมลวรรณ ม่วงสุข, 2560, น.35) เสนอแนะว่า หนังสือคู่มือทั่ว ๆ ไป มี 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. คู่มือครู (Teacher's Manual or Handbook) หมายถึง หนังสือที่ให้แนวทาง และแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับสาระ วิธีการ กิจกรรม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และแหล่งข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ มักใช้ควบคู่กับเอกสารตำราเรียน หรือหนังสือเรียน

2. คู่มือนักเรียน (Student's Manual or Workbook) หมายถึง หนังสือที่ผู้เรียนใช้ควบคู่ไปกับตำราเรียน ปกติมักจะประกอบไปด้วยสาระ คำสั่ง แบบฝึกหัด ปัญหาหรือคำถามที่ว่างสำหรับเขียนคำตอบและการทดสอบ ปัจจุบันคู่มือผู้เรียนไม่เพียงแต่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ควบคู่กับตำราเท่านั้น แต่อาจจะใช้เป็นคู่มือสำหรับการศึกษาควบคู่ไปกับสื่ออื่น ๆ ที่ทำหน้าที่แทนครูหรือตำรา เช่น บทเรียน วีดิทัศน์ บทเรียนทางไกล ภาพยนตร์ หรือบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน

3. คู่มือปฏิบัติ (Exercise or Practice Book) หมายถึง หนังสือที่ช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติในสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว ปกติเมื่อผู้เรียนได้เรียนรู้จากการสอนของครูโดยตรงแล้ว ควรจะเกิดความเข้าใจในสิ่งที่เรียนในระดับหนึ่ง แต่อาจจะยังไม่เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้ง หรืออาจจะยังไม่เกิดทักษะความชำนาญในเรื่องนั้น เนื่องจากความจำกัดเรื่องเวลา ครูจึงมักจัดทำ

คู่มือผู้เรียนหรือแบบฝึกปฏิบัติเพิ่มเติมช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น กระจำขึ้นหรือเกิดความคล่องแคล่วในการคิด การทำ ซึ่งเรียกว่าเกิดทักษะ ความชำนาญ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า แบบฝึกหัดเป็นหนังสือที่ให้แนวทางแก่ผู้เรียนในการฝึกฝนสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างยิ่งยงขึ้น

4. คู่มือทั่วไป หมายถึง หนังสือที่ให้ข้อความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้อ่าน โดยมุ่งหวังให้ผู้ที่มีความเข้าใจ และสามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ด้วยตนเองได้อย่างถูกต้อง

ปรีชา ช้างขวัญยืน และคนอื่น ๆ (2539, น.127 – 132; อ้างถึงใน สุรัสวดี จินดาเนตร, 2553, น.24 – 25) อธิบายว่า หนังสือคู่มือมี 3 ประเภท ได้แก่

1. คู่มือครู เป็นหนังสือที่ให้แนวทางและคำแนะนำแก่ครู เกี่ยวกับสาระ วิธีการ กิจกรรม สื่อ วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ ปกติมักใช้ควบคู่กับตำราเรียน เช่น คู่มือจัดกิจกรรมบูรณาการสำหรับเด็กปฐมวัย คู่มือปฏิบัติการนิเวศวิทยา เป็นต้น

2. คู่มือผู้เรียน เป็นหนังสือที่ผู้เรียนใช้ควบคู่ไปกับตำราที่เรียนปกติ ประกอบไปด้วยสาระ คำสั่ง แบบฝึกหัด ปัญหาหรือคำถาม ที่ว่างสำหรับเขียนคำตอบและการทดสอบ ปัจจุบัน คู่มือผู้เรียนไม่เพียงแต่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ควบคู่กับหนังสือตำราเท่านั้น แต่อาจใช้เป็นคู่มือสำหรับการศึกษาควบคู่ไปกับหนังสืออื่น ๆ ที่ทำหน้าที่แทนครูหรือตำรา เช่น บทเรียน วิดีทัศน์ บทเรียนทางไกล ภาพยนตร์ หรือบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น

3. คู่มือทั่วไป เป็นหนังสือที่ให้ข้อความรู้ เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้อ่าน โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านมีความเข้าใจ และสามารถดำเนินการในเรื่องนั้นด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นคู่มือประเภทคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารงาน

6.3 องค์ประกอบของคู่มือ

ทิตินา แคมมณี (2539; อ้างถึงใน กมลวรรณ ม่วงสุข, 2560, น.35) ได้เสนอไว้ว่า องค์ประกอบคู่มือประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

1. คำชี้แจงการใช้คู่มือ
2. คำชี้แจงเกี่ยวกับการเตรียมการที่จำเป็นต่าง ๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ฯลฯ
3. เนื้อหาสาระ และกระบวนการ หรือขั้นตอนในการดำเนินการ
4. ความรู้เสริม หรือแบบฝึกหัด หรือแบบฝึกปฏิบัติ เพื่อช่วยผู้อ่านในการฝึกฝน
5. ปัญหาและคำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหา
6. แหล่งข้อมูล และแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนด
โครงร่าง/โครงเรื่อง (Outline) ในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดหัวข้อได้ ต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ

- ความเป็นมา / ความจำเป็น / ความสำคัญ
- วัตถุประสงค์
- ขอบเขต
- นิยามศัพท์เฉพาะ / คำจำกัดความ

บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- โครงสร้างการบริหารจัดการ

บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

- หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน
- วิธีการปฏิบัติงาน
- เงื่อนไข / ข้อสังเกต / ข้อควรระวัง / สิ่งที่ต้องคำนึงในการปฏิบัติงาน
- แนวคิด / งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน

- แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
- ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- จรรยาบรรณ / คุณธรรม / จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขและพัฒนา

- ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
- แนวทางแก้ไขและพัฒนา
- ข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

ภาคผนวก (ถ้ามี)

ประวัติผู้เขียน

วลัยวัลล์ พุ่มพื้งพุทฺธ (2554, น.107 – 361) ได้เสนอองค์ประกอบของคู่มือ ดังนี้ ส่วนหน้า มีรายละเอียดของ หน้าปก คำแนะนำการใช้คู่มือ วัตถุประสงค์ ประโยชน์ของคู่มือ ส่วนประกอบของคู่มือ ตอนที่ 1 ความรู้พื้นฐานสำหรับครูผู้สอนกิจกรรม มีรายละเอียดเกี่ยวกับ หลักการ เป้าหมาย ขอบข่าย โครงสร้างกิจกรรม บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง การประเมินกิจกรรม ตอนที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม มีรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดกิจกรรม ตอนที่ 3 วิธีการจัด กิจกรรม มีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวการจัดกิจกรรม 1 ต่าง ๆ ตอนที่ 4 แบบประเมินผลกิจกรรม เอกสารอ้างอิง

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2557) ได้เสนอองค์ประกอบคู่มือ ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายในสำหรับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ปีการศึกษา 2556 ประกอบด้วย บทที่ 1 บทนำ มีรายละเอียดเกี่ยวกับความเป็นมาและแนวทางการประเมินคุณภาพภายใน บทที่ 2 การประเมินคุณภาพภายใน มีรายละเอียดเกี่ยวกับ ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายในและการกำหนดเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายใน บทที่ 3 การประเมินคุณภาพภายในหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มีรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายในหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี บทที่ 4 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ ประเมินคุณภาพภายในหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้และ เกณฑ์ประเมินคุณภาพภายในสำหรับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีแต่ละองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายในตามภารกิจของหน่วยงาน และส่วนของภาคผนวก

จากการศึกษาองค์ประกอบของคู่มือข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบของคู่มือ การใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบดังนี้ คำชี้แจง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ของ คู่มือ ความเป็นมาและความสำคัญ ความหมายขององค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้ และแหล่งข้อมูล ประกอบตัวบ่งชี้ แนวทางการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมิน แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และแบบสรุปผลการประเมินภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

6.4 ลักษณะของคู่มือที่ดี

คู่มือที่ดีย่อมทำให้เกิดคุณประโยชน์ต่อผู้นำไปใช้ จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอลักษณะของคู่มือที่ดีไว้ ดังนี้

ปรีชา ช้างขวัญยืน (2539, น.132; อ้างถึงใน สุรัสวดี จินดาเนตร, 2553, น.28 – 29) ได้นำเสนอเกี่ยวกับคู่มือที่ดีว่า คู่มือจะต้องมีความชัดเจน ให้รายละเอียดครอบคลุม เพื่อให้ผู้อ่าน เกิดความเข้าใจ การเขียนคู่มือต้องครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ควรระบุให้ชัดเจนว่า คู่มือนี้เป็นคู่มือสำหรับใคร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใช้นำไปใช้จากคู่มือ
3. คู่มือนี้จะช่วยผู้ใช้อย่างไร และผู้ใช้ได้ประโยชน์อะไรบ้าง
4. ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้คู่มือเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
5. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัว การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินการตามคู่มือแนะนำ
6. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้เกี่ยวข้องกับขั้นตอน กระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้
 - 6.1 เนื้อหาสาระที่ให้ควรมีความถูกต้อง สามารถช่วยให้ผู้ที่ใช้คู่มือทำสิ่งนั้นสำเร็จ
 - 6.2 ให้ข้อมูลรายละเอียดที่เพียงพอที่จะช่วยให้ผู้ใช้คู่มือทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ
 - 6.3 ขั้นตอนการทำจะต้องมีการเรียงลำดับอย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และประหยัด
 - 6.4 ภาษาที่ใช้ จะต้องสามารถสื่อให้ผู้เข้าใจตรงกับผู้เขียน ไม่คลุมเครือ หรือทำให้ผู้ใช้งานเกิดความเข้าใจผิดและภาษาที่ใช้จะต้องช่วยให้ผู้ใช้งานเกิดความเข้าใจง่าย หากสิ่งใดมีความยากซับซ้อน ควรเขียนให้เข้าใจง่ายโดยใช้เทคนิคประกอบ เช่น ภาพตารางการเปรียบเทียบ การยกตัวอย่าง การใช้สีจำแนก เป็นต้น
 - 6.5 การให้คำแนะนำและชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำ และไม่ควรทำ เช่น เคล็ดลับหรือเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ทำสิ่งนั้น ๆ สำเร็จได้อย่างดี รวมทั้งการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มักเกิดขึ้นจากการทำสิ่งนั้น ๆ ข้อมูลนี้มักจะมาจากความรู้และประสบการณ์ของผู้เขียน ซึ่งมักจะมีคุณค่าต่อผู้ใช่มาก
7. ควรมีคำถามหรือกิจกรรมให้ผู้ใช้คู่มือทำเพื่อตรวจสอบความเข้าใจในการอ่าน หรือการปฏิบัติตามขั้นตอนที่เสนอแนะ และเว้นที่ว่างสำหรับผู้ใช้คู่มือในการเขียนคำตอบรวมถึงมีคำถามหรือแนวทางในการตอบหรือคำแนะนำให้ไว้ด้วย และถ้าหากผู้เขียนสามารถคาดคะเนคำตอบของผู้ใช้คู่มือได้ก็ควรอธิบายไว้ด้วยว่าคำตอบอะไร ถูกผิดด้วยเหตุใดก็จะเป็นประโยชน์ต่อการใช้คู่มือ
8. ควรใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้ใช้งานคู่มือได้สะดวก เช่น การจัดรูปเล่ม ขนาด การเลือกตัวอักษร การใช้ตัวหนา การใช้สี การใช้ภาพ การเน้นข้อความบางตอน เป็นต้น
9. การใช้แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น เช่น บรรณานุกรมรายชื่อชมรม

รายชื่อสื่อ รายชื่อสถาบัน รายชื่อบุคคลสำคัญ เป็นต้น

สิริกร ประสพสุข (2555) เสนอแนวคิดที่ว่า ลักษณะของคู่มือที่ดี มีดังนี้

1. ด้านรูปแบบ มีขนาดรูปเล่มที่เหมาะสม ลักษณะของตัวอักษรอ่านง่าย ชัดเจน มีรูปภาพประกอบเหมาะสมกับเนื้อหา และนำเสนอขั้นตอนที่ชัดเจน
2. ด้านเนื้อหา มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของคู่มือที่ชัดเจนเหมาะสม ระบุขอบข่ายเนื้อหาที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ คำแนะนำการศึกษาคู่มือเขียนได้ชัดเจน เข้าใจง่าย เนื้อหาความรู้มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการและความจำเป็น
3. ด้านการนำไปใช้ กำหนดขั้นตอนการศึกษาคู่มือไว้ชัดเจน กำหนดกิจกรรมเนื้อหาและแบบฝึกได้สัมพันธ์ มีกิจกรรมประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหา

แสงรุณีย์ มีพร (2552) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคู่มือที่ดี ควรมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ควรระบุให้ชัดเจนว่า เป็นคู่มือสำหรับใคร หรือใครเป็นผู้ใช้
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้ที่ชัดเจน
3. ควรมีส่วนนำเพื่อให้ผู้ใช้ทราบว่าคู่มือมีประโยชน์อย่างไร
4. ควรมีส่วนเนื้อหาหรือหลักการสำคัญเพื่อให้การใช้คู่มือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
5. ควรมีสถานที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว เตรียมเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งจำเป็นในการดำเนินการตามคู่มือแนะนำ
6. ควรมีคนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนหรือกระบวนการ
7. ควรมีคำถามหรือกิจกรรมให้ผู้ใช้คู่มือทำเพื่อตรวจสอบความเข้าใจการอ่าน หรือการปฏิบัติตามขั้นตอนที่เสนอแนะและเว้นที่ว่างสำหรับผู้ใช้คู่มือในการเขียนคำตอบ รวมทั้งมีคำตอบ หรือแนวในการตอบหรือคำแนะนำให้ไว้ด้วย เพื่อให้ผู้อ่านจะได้สามารถตรวจสอบคำตอบของตนเอง นอกจากนั้นผู้เขียนที่มีประสบการณ์มากในเรื่องที่เขียนหากสามารถคาดคะเนคำตอบของผู้ใช้คู่มือได้ และคาดคะเนได้ว่าส่วนใหญ่ผู้ใช้คู่มือมักผิดพลาดตรงจุดไหน ถ้าผู้เขียนคู่มือสามารถอธิบายด้วยว่าคำตอบอะไรถูกผิดด้วยเหตุใดก็จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้คู่มือ
8. ควรใช้เทคนิคต่าง ๆ ช่วยให้ผู้ใช้คู่มือสามารถใช้คู่มือได้สะดวก เช่น การจัดรูปเล่ม ขนาด การเลือกตัวอักษร ขนาดของตัวอักษร การใช้ตัวดำ การใช้สี การใช้ภาพ การเน้นข้อความบางตอน เป็นต้น

9. ควรให้แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อ่าน ซึ่งอาจจะเป็นบรรณานุกรม รายชื่อชมรม รายชื่อสื่อ รายชื่อสถาบัน รายชื่อบุคคลสำคัญ เป็นต้น

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คู่มือที่ดีต้องเป็นแนวปฏิบัติที่เข้าใจง่าย มีวิธีการใช้/ดำเนินการอย่างชัดเจน มีรายละเอียดทุกขั้นตอน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และควรแสดงแผนภาพ แผนภูมิ แผนผัง ผังการดำเนินงานที่ชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อช่วยให้ผู้ใช้สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่าย และรูปแบบของคู่มือควรมีความน่าสนใจ มีแหล่งอ้างอิงที่สามารถค้นคว้าเพิ่มเติมได้ นอกจากนี้ ควรต้องจัดเรียงตามลำดับขั้นตอนจากง่ายไปยากและรูปแบบของคู่มือต้องน่าสนใจ สวยงาม ง่ายต่อการอ่านและมีความทนทานต่อการนำไปใช้

6.5 ประโยชน์ของคู่มือ

รัตนานิธิรักษ์ (2555) ได้เสนอถึงประโยชน์ของคู่มือปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. คู่มือปฏิบัติงานถือเป็นบรรทัดฐานสำหรับการปฏิบัติงานให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีกฎเกณฑ์

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
3. ใช้เป็นคู่มือใหม่ในการฝึกอบรมลูกกรใหม่ ทำให้สามารถเรียนรู้งานได้ถูกต้องรวดเร็ว
4. ช่วยลดเวลาและลดความผิดพลาดและความบกพร่องในการปฏิบัติงาน
5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
6. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์ (2553) ได้อธิบายเกี่ยวกับประโยชน์ของคู่มือปฏิบัติงานดังนี้

1. เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ช่วยทำให้
 - 1.1 ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน
 - 1.2 ได้งานที่มีคุณภาพตามที่กำหนด
 - 1.3 ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ
2. แต่ละแผนรู้จักงานซึ่งกันและกันทำให้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประสานงาน
3. เมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งบุคลากร มีการปฏิบัติงานใหม่ทดแทนจะสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว โดยการเรียนรู้จากคู่มือ
4. ลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน
5. บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้
6. เป็นเครื่องมือในการอบรม สอนงาน
7. เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
8. ผู้บริหารสามารถติดตามการปฏิบัติงานในแต่ละลำดับขั้นได้
9. ช่วยลดการตอบคำถามระหว่างการทำงาน

10. ลดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดจากการทำงานได้

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คู่มือมีประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้การทำงานเป็นไปตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ง่ายต่อการสอนงานและการส่งต่อภาระงานในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในสายงานนั้น ๆ นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรเรียนรู้งานใหม่ได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย

6.6 ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาคู่มือ

ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาคู่มือ มีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

พิเศษ ปันรัตน์ (2556) เสนอแนะขั้นตอนและแนวทางการจัดทำคู่มือ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดหัวข้อเรื่อง รวบรวมและศึกษารายละเอียดจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง
 2. จัดทำกระบวนการ/ ขั้นตอนงาน Work Flow
 3. เขียนรายละเอียดในแต่ละกระบวนการ ขั้นตอนงาน
 4. ทดสอบ
 5. ปรับปรุง เผยแพร่ ใช้งานจริง
 6. ประเมิน ปรับปรุง พัฒนาให้เป็นปัจจุบันและใช้เป็นมาตรฐาน
- สรยุทธ จินตวัฒน์ (2557) เสนอขั้นตอนการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ดังนี้
1. ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร
 2. สังเกตการปฏิบัติงานจริงจากหน้างาน
 3. จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) ขั้นต้น
 4. จัดทำรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยละเอียด
 5. ตรวจสอบรายละเอียดขั้นต้น (ทำความเข้าใจ)
 6. ตรวจสอบในประเด็นกฎหมาย กฎระเบียบ
 7. ขออนุมัติการประกาศบังคับใช้คู่มือปฏิบัติงาน
 8. บันทึกเข้าระบบการควบคุมเอกสาร
 9. เผยแพร่คู่มือปฏิบัติงาน
 10. ฝึกอบรมและให้ความรู้วิธีการใช้งานคู่มือปฏิบัติงาน
 11. ทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน
 12. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2557) เสนอขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร

2. สังเกตการปฏิบัติงานจริง
3. จัดทำ Work Flow อย่างง่าย
4. จัดทำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน
5. มีการทดสอบโดยให้ผู้ปฏิบัติงานอ่านและผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอ่าน
6. ตรวจสอบกับนิติกรว่ามีประเด็นใดขัดต่อกฎหมาย หรือกฎระเบียบของหน่วยงานหรือไม่หากมีให้แก้ไขปรับปรุง

7. ขออนุมัติ
8. บันทึกเข้าระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสาร
9. ดำเนินการแจกจ่ายหรือเผยแพร่
10. ดำเนินการฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้
11. มีการทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน
12. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการสร้างและพัฒนาคู่มือ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1. ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2. ขั้นการจัดทำ(ร่าง) คู่มือ 3. ขั้นการหาคุณภาพคู่มือ 4. ขั้นการเผยแพร่และปรับปรุง โดยดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายการใช้คู่มือ นั้น ๆ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย โดย อาศัยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำมากำหนดโครงสร้างเนื้อหาของคู่มือ และขอบข่ายของคู่มือเล่มนั้น ๆ

ขั้นที่ 2 ขั้นการจัดทำ (ร่าง) คู่มือ

ขั้นตอนนี้ เป็นการเขียนคู่มือฉบับร่าง ตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ในโครงสร้างเนื้อหาของคู่มือโดยอ้างอิงจากเอกสารหลักฐานที่ได้ขั้นตอนที่ 1 และเขียนให้มีความสมบูรณ์ที่สุด ระบุรายละเอียดครอบคลุมทุกองค์ประกอบ

ขั้นที่ 3 ขั้นการหาคุณภาพคู่มือ

ขั้นตอนนี้เป็นการนำคู่มือฉบับร่างให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิไปดำเนินการแก้ไขปรับปรุง และนำไปทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มเป้าหมาย แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผล ปรับปรุงแก้ไขเพื่อความถูกต้องและจัดพิมพ์เป็นคู่มือฉบับสมบูรณ์ต่อไป

ขั้นที่ 4 ขั้นการเผยแพร่และปรับปรุง

ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำคู่มือฉบับสมบูรณ์เผยแพร่สู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือเผยแพร่ให้สาธารณชนรับทราบ และเปิดรับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาคู่มือให้เกิด ความสมบูรณ์ เหมาะสมกับผู้ใช้งานต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุญ (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมขององค์การธุรกิจ เอกชนภาคอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำ เชิงนวัตกรรม 3) พัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวคิด การพัฒนานวัตกรรม เป็นฐานคิดในการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะ ของผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือผู้นำ องค์การที่มีผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการ ซึ่งเป็นผลจากการสร้างสรรค์ที่มีลักษณะความเป็น นวัตกรรม ใช้วิธีการศึกษาแบบ Grounded Theory และวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี โดยใช้เทคนิค การสัมภาษณ์เชิงลึกสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ องค์การละ 1 ท่าน สัมภาษณ์กลุ่มบุคลากรในองค์การและผู้เกี่ยวข้องอีก 62 คน ขั้นตอนการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน 1) ทบทวนวรรณกรรมศึกษาข้อมูลขององค์การและผู้นำ ที่คัดเลือกเป็นกรณีศึกษา 2) วิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึกผู้นำองค์การที่เป็นกรณีศึกษาหลัก สัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อทดสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยใช้เทคนิคการตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูลโดยทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ ส่วนประกอบ การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป และการเปรียบเทียบข้อมูล ระหว่างกรณีศึกษา กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วยปัจจัยหลักคือ 1) บริบทภายนอก องค์การที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) บริบทภายในองค์การที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม 4) แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) กระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า บริบทภายนอกองค์การที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อทิศทางการปรับตัวและกลยุทธ์ในการนำองค์การกดดันให้ ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโต อย่างยั่งยืน บริบทภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศภายในองค์การมี ผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำ รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้และระบบการจัดการความรู้ที่มี

กระบวนการชัดเจนและใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม คือ โครงสร้างองค์การแบบทีมงานข้ามสายงาน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารคนเก่งและมีระบบที่เลี้ยง มีการสอนงาน การมอบหมาย งานโครงการ การมอบอำนาจ เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้งหมด ผู้วิจัยนำเสนอ ตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมและแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม อันประกอบด้วย บริบทภายนอกและภายในองค์การที่มีผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านสมรรถนะ 3) ด้านบทบาทหน้าที่ 4) ด้านลักษณะทางสังคม เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม ข้อเสนอของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ แนวทางการพัฒนาผู้นำในองค์การให้มีองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์การและการศึกษาต่อไปในอนาคต เสนอให้มีการศึกษาปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อความชัดเจนในการกำหนดนโยบายแนวทางในการพัฒนาผู้นำในองค์การทุกระดับให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูเพื่อคัดสรร กำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด 3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบตามเกณฑ์ที่กำหนด เก็บข้อมูลโดยใช้แบบมาตราวัดประเมินค่า 5 ระดับที่มีค่าความเชื่อถือ 0.967 จากกลุ่มตัวอย่างเป็นครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 642 คนที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรล มีผลการวิจัยดังนี้ 1. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูมีค่าเฉลี่ยและค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเพื่อคัดสรรในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% 2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 34.59 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 31 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.300 ค่าดัชนี

วัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.013 และ 3. องค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.30 ทุกองค์ประกอบและ ทุกตัวบ่งชี้

จตุณี เก้าเอี้ยน (2556) คุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2) เพื่อศึกษาระดับของคุณลักษณะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม 2) เพื่อสร้างตัวแบบ คุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม 3) เพื่อประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาว่า มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริง การวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูล เชิงคุณภาพจากครูและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 33 คน ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบคุณลักษณะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ระยะที่มี การประเมินรูปแบบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมกลุ่มตัวอย่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 402 คน เครื่องมือที่ใช้ระยะที่ 1 เป็นประเด็น ของผู้นำเชิงนวัตกรรม สำหรับการสนทนากลุ่มระยะที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ระยะที่ 3 เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่ามัธยฐาน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมหรือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความทันสมัยและ ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีการรับรู้ข้อมูลที่เป็นจริงเชื่อถือได้เข้าใจถึงวัฒนธรรมวิถีชีวิต ของคนในชุมชน เข้าถึงหลักศาสนาให้ความสำคัญกับองค์กรท้องถิ่นและภูมิปัญญาที่เกิดจาก คนในท้องถิ่นและต้องสร้างแนวความคิดในการพัฒนาการศึกษาของคนในชุมชนต้องให้ ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร พัฒนาศักยภาพบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถและต้องอาศัย การมีส่วนร่วมในการทำงาน ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิดกล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง มีบุคลิก ของการเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเสียสละการสร้างเครือข่ายและสัมพันธ์ภาพ กับหน่วยงานอื่น ๆ อำนวยความสะดวกให้ทีมงานและเป็นผู้นำทางความคิดต้องมีการพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ มีการสร้างเครือข่ายผู้นำ มีการเปิดกว้างนำทีมงานศึกษาดูงาน มีการแลกเปลี่ยน บุคลากรและความรู้ในระดับนานาชาติ มีการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร มีความกล้า ในการนำเสนอตนเอง และนำเสนอผลงาน สร้างเจตคติที่ดีให้แก่ทีมงานในการพัฒนาตนเองทุกด้าน ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลในสามจังหวัด

ชายแดนภาคใต้ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมากทุกข้อและทุกด้าน

ขวัญชนก โตนาถ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 2) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน 2) กลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 419 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS For window สำหรับการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน และใช้โปรแกรม LISREL สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 องค์ประกอบ 40 ตัวแปรสังเกตได้ คือ 1) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายใน ประกอบด้วย 9 ตัวแปรสังเกตได้ 2) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายนอก ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้ 3) องค์ประกอบปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 15 ตัวแปรสังเกตได้ และ 4) องค์ประกอบมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย 12 ตัวแปรสังเกตได้ 2. การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 256.403 ที่องศาอิสระเท่ากับ 230 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .970 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .894 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.166

เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 3) เพื่อศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และ 4) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 56 โรงเรียน ประชากรทั้งหมด 1,771 คนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 45 คน ครูผู้สอนจำนวน 272 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 317 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อหาค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อนำมาเรียงลำดับพบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความมีจริยธรรมและตรวจสอบได้มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาเป็น ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม ด้านบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงตามลำดับ การเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามลำดับเป็นดังนี้ ด้านความสามารถในการรักษาบุคลากรเก่ง มีการปฏิบัติที่สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านความสามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง และด้านความสามารถในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นด้านที่น้อยที่สุด

พิทักษ์ ทิพย์วารี (2558) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา กระบวนการวิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสานและการรับรองรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มี 10 องค์ประกอบได้แก่ 1. ความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพและทักษะ 2. การเป็นผู้นำทีม 3. การเป็นแบบอย่าง 4. การเป็นผู้นำความคิด 5. การส่งเสริมการพัฒนา 6. ความไว้วางใจ 7. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 8. การบริหาร 9. การสนับสนุน 10. การมีส่วนร่วม รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1. หลักการและวัตถุประสงค์ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ต้องพัฒนา 3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมมี 5 ขั้นตอนประกอบด้วยขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนา ขั้นที่ 2 การตระหนักถึงความจำเป็น

ในการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา ขั้นที่ 4 การนำไปใช้ ขั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา และ 4. การประเมินผลการดำเนินการ

อรวรรณ จันทรเกษม (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของพนักงานและพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 2) เพื่อศึกษาพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต ประชากรได้แก่พนักงานปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปรับอากาศ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test, F-test และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน ตัวแปรด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ศึกษา ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านทางสังคม และคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถด้านบุคลิกภาพด้านทางสังคมและค่านิยมบทบาทหน้าที่ พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้านเพศ และระยะเวลาการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ .05 2) พฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานไม่แตกต่างกันยกเว้นปัจจัยด้านระยะเวลาการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ .05 3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในเชิงบวกในระดับปานกลางที่ระดับนัยสำคัญ .01

จุฑาทิพย์ ชนะแคน (2559) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 จำนวน 103 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษาโดยการคำนวณตามสัดส่วนประชากร (Probability Proportion) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายโดยมีขอบเขตการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมออกเป็น

4 องค์ประกอบ 40 ด้าน ได้แก่ 1) บุคลิกภาพภายใน 2) บุคลิกภาพภายนอก 3) การปฏิบัติงาน 4) มิตรสัมพันธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทดสอบค่าที่ test (Independent) และ F-test (One-Way ANOVA) ผลการศึกษา พบว่า 1. ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ในภาพรวม 4 องค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามขนาดสถานศึกษาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิสิฐธวัฒน์ กลิ่นโสมงค์ (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ และประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ การดำเนินการวิจัยมี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบจากเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ระยะที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหาร ครู และหัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ จำนวน 1,650 คน จาก 550 โรงเรียน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ระยะที่ 3 การประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยพิจารณาตามเกณฑ์มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ ความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับดี ได้ 7 องค์ประกอบ 24 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์นวัตกรรมมี 3 ตัวบ่งชี้ การมีกลยุทธ์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวบ่งชี้ การมีความกล้าเสี่ยงต่อนวัตกรรมมี 3 ตัวบ่งชี้ การเป็นนักสร้างเครือข่ายนวัตกรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ การมีศรัทธาและบารมีมี 4 ตัวบ่งชี้ 2) โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) การประเมินคู่มือ

การใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมทั้ง 4 มาตรฐาน มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2560 จำนวน 351 คนที่ได้จากการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครซี่และมอร์แกน เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One- Way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คน โดยการนำความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามขอบเขตด้านเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัครวิน เสนิชัย (2560) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สร้างและพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในเขตและนอกเขตกรุงเทพมหานคร 4) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษาจากทั่วประเทศจำนวน 783 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายด้วยโปรแกรม SPSS และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ด้วยโปรแกรม Lisrel ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1.โมเดลการวัดผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำใหม่ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ มีพลังความคิด พลังขับเคลื่อนการสร้างสรรค์และผลิตภาพ และบทบาทเชิงรุก ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 2) องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ ผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น การสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ผันผวน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) องค์ประกอบการบริหารเชิงวิชาการประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือการสร้างครุต้นแบบ การสร้างนวัตกรรมและการวิจัย และการพัฒนาสารสนเทศทางการเรียนรู้ 4) องค์ประกอบคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ ความเมตตา กรุณา ความยุติธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต 2.โมเดลการวัดผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3. โมเดลการวัดผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล และค่าพารามิเตอร์ทุกค่าที่ทดสอบ ได้แก่ น้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวบ่งชี้ (LY) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบหลัก (GA) ค่าความคลาดเคลื่อน (TE) และค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (PS) ระหว่างที่ตั้งสถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และนอกเขตกรุงเทพมหานคร = 1.00 และ RMSEA = .02) 4.แนวทางการพัฒนาการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่าควรมีคุณลักษณะ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำใหม่ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองเห็นภาพในอนาคตที่คนอื่นมองไม่เห็นสามารถสื่อสารความคิดบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กรเข้าใจและเต็มใจให้ความร่วมมือมีแนวคิดใหม่ที่เป็นผลงานรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง มีพฤติกรรมเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรให้มีพลังและกำลังใจ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นผู้มีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานเป็นที่อ้างอิง เคยได้รับรางวัล 3) การบริหารวิชาการเป็นผู้ส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถออกแบบและสร้างนวัตกรรมการสอนที่เป็นของตนเองได้ และ 4) คุณธรรมจริยธรรมเป็นผู้ทำอะไรด้วยความรักความหวังดี อยากให้ผู้อื่นมีความสุข

ปวีณา กันถิน (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐตามทัศนะของครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 2) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ดำเนินการศึกษเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 โดยใช้แบบสอบถามกับครูผู้สอนจำนวน 68 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2) การจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐมีระดับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลงการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร การมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม การมีคุณธรรมจริยธรรมการสร้างบรรยากาศแห่งการส่งเสริมองค์กรนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ 2) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ซึ่งพบว่า 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อันจะนำไปสู่การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและให้การสนับสนุนครูและบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่และเปิดโอกาสให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานของตนเองเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดีแก่ครูที่ประสบปัญหาในการทำงาน รวมทั้งให้การยกย่องหรือชมเชยแก่ครูที่ทำงานประสบความสำเร็จเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

ภิญญา สายศิริสุข (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญญาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญญาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ประชากรคือครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญญาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวน 29 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie Morgan (1970) ได้จำนวน 169 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปัญญาคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

เป็นรายค้นพบว่า ด้านการมีจริยธรรมและตรวจสอบได้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด โดยที่ด้านผู้บริหารปฏิบัติงานส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมตามหลักวิชาชีพและจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับสูงสุด ส่วนด้านผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงองค์กรในการพัฒนานวัตกรรมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำที่สุด รองลงมาด้านบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ในการศึกษาหาความรู้ที่หลากหลายอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุด ส่วนด้านผู้บริหารจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้เพียงพอต่อการใช้งาน อยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำที่สุดและด้านการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำที่สุด โดยที่ด้านผู้บริหารศึกษาสภาพการดำเนินงานในสถานศึกษาก่อนระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสูงสุดและด้านผู้บริหารดำเนินการคิดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับต่ำที่สุด

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จaffer (Jaffer, 2013) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการควบคุมในศตวรรษที่ 21: ผลกระทบต่อแบบภาวะผู้นำ โดยการใช้การวิเคราะห์เส้นทาง การศึกษาโดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสองแบบ ผู้นำสไตล์การเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership: TFL) และผู้นำการแลกเปลี่ยน (Leader-member exchange: LMX) กับสองรูปแบบของนวัตกรรมองค์กร (การสำรวจและการแสวงหาผลประโยชน์) การศึกษายังตรวจสอบบทบาทที่ตัวแปรของแต่ละบุคคลและองค์กรที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ของการเป็นผู้นำนวัตกรรมพบความสัมพันธ์ในเชิงบวกแต่ไม่มีนัยสำคัญระหว่างความเป็นผู้นำ รูปแบบและนวัตกรรมขององค์กรอันเนื่องมาจากความสัมพันธ์ในระดับสูง และการทับซ้อนระหว่างสองรูปแบบความเป็นผู้นำเป็นแค่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ กับนวัตกรรมการสำรวจ เมื่อวิเคราะห์แยกความสัมพันธ์พบว่าทั้งสองรูปแบบความเป็นผู้นำและนวัตกรรมขององค์กรสัมพันธ์กัน ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบความสัมพันธ์ของการเป็นผู้นำที่มีต่อการสนับสนุนทั้งในรูปแบบของนวัตกรรมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนจากองค์การการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่พบจะใกล้เคียงความสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำนวัตกรรมการบอกเป็นนัยถึงความสำคัญของกลไกทางสังคม ในการแปลผลของการเป็นผู้นำเป็นผลนวัตกรรมสำหรับองค์กร

กลิดดอน (Gliddon, 2006) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างตัวแบบขีดความสามารถ (Competency Mode) ของผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leader) โดยการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถแบ่งขีดความสามารถของผู้นำด้านนวัตกรรม

ออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นผู้กำหนดนวัตกรรม ด้านการนำกลุ่มและทีมงาน ประกอบด้วย การเป็นผู้จัดการความคาดหวัง การนำโดยปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ด้านระดับพลังงานและการจูงใจ ประกอบด้วย การมีความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วน ด้านการจัดการและการมอบหมาย ประกอบด้วย ความสามารถในการวางแผนและการจัดการโครงการ ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความฉลาดทางด้านอารมณ์ ด้านการมีพันธสัญญาและความรู้สึกการเป็นเจ้าของ ด้านความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ด้านบทบาทอำนาจและการเมือง ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ และด้านความเข้าใจสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

อิลลิน และลินด์เกรน (Ailin and Lindgren, 2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม และต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่ม การเป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งเน้นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรมนวัตกรรมขององค์กรมีบทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม มีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรมและการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยมีกระบวนการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการจัดทำคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL v8.72) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและเลือกประเภทการพัฒนาตัวบ่งชี้ในประเด็นที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย หน่วยงานทางการศึกษา ตลอดจนส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศต่อไปอีกด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยกำหนดวิธีดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ระยะที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ระยะที่ 3 การพัฒนาและการประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ระยะนี้ ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและโมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเชิงทฤษฎี โดยการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 จัดกลุ่มสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา รวมทั้งตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเป็นกรอบในการสนทนา

ขั้นตอนที่ 3 สร้างโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) สำหรับรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยระยะนี้ เป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานหรืออยู่ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา รวมจำนวน 10 คน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

1.1 ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานทางการศึกษาระดับพื้นที่ จำนวน 4 คน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน

1.3 ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ในหน่วยงานทางการศึกษาระดับภาคหรือประเทศ จำนวน 2 คน

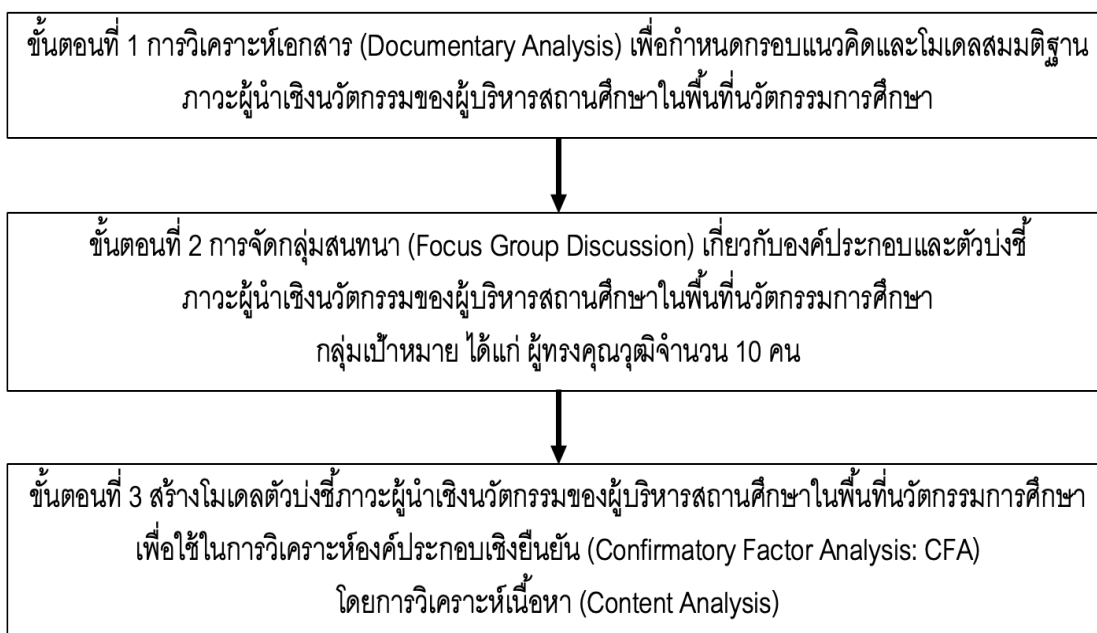
2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินจัดกลุ่มสนทนา(Focus Group Discussion)โดยผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านทางไปรษณีย์ พร้อมแนบเอกสารรายละเอียดแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และนัดหมายดำเนินการในวันที่ 20 สิงหาคม 2563 ระหว่างเวลา 13.30 น. – 16.30 น. ณ ห้องประชุม สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี แบ่งการดำเนินการเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ แบบ On-site และแบบ Online ผ่านโปรแกรม Zoom Cloud Meetings มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมกิจกรรมแบบ On-site จำนวน 3 คน ได้แก่ นายยืนยง ราชวงษ์ ดร.ปรัชญวรรณ วณานันท์ และ ดร.พรรณวดี ปามุทา และเข้าร่วมกิจกรรมแบบ Online จำนวน 7 คน ได้แก่ ดร.สมเกียรติ ชิดไธสง นายวิเชียร แก่นไร่ ดร.วนิจฐิตา โชติวิศิษฐ์กุล นางสาวสุทธิมาศ อภิรักษ์วินิชย์ ดร.ภารมย์ภา อาสา นายณรงค์ มุกดาแสงสว่าง และนายราชัญ สมทบ ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาเป็นเวลา 3 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยทำหน้าที่ดำเนินการสนทนา (Modulator) ด้วยตนเอง

3. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อมูลที่ได้รับจากการจดบันทึกในการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา โดยผู้วิจัยนำประเด็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์สรุปและนำเสนอเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (ฉบับร่าง) ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

สรุปวิธีดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 วิธีดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1

ระยะที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ระยะนี้ผู้วิจัย ดำเนินการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
ของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษากับประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของจังหวัดในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ปีการศึกษา
2563 รวมทั้งสิ้น 84,951 คน จำแนกรายจังหวัดปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 ข้อมูลจำนวนประชากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
ปีการศึกษา 2563 จำแนกรายจังหวัด

ที่	จังหวัด	จำนวน (คน)	
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน
1	ศรีสะเกษ	988	15,339
2	สตูล	384	10,550
3	ระยอง	279	7,550
4	เชียงใหม่	202	9,317
5	กาญจนบุรี	495	10,079
6	ปัตตานี	482	12,991
7	ยะลา	321	8368
8	นราธิวาส	376	7,230
รวม		3,527	81,424
รวมทั้งสิ้น		84,951	

2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ขนาดตัวอย่างจำนวน 800 คน โดยมีวิธีการกำหนดขนาดตัวอย่าง กรณีที่ประชากรมีจำนวนแน่นอน (Finite population) เมื่อระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .05 (Yamane, 1970, น. 580 – 581) ดังนี้

$$n = \frac{84951}{1+84951(.05)^2}$$

$$n = \frac{84951}{1+212.3775}$$

$$n = \frac{84951}{213.3775}$$

$$n = 398.125 \approx 400$$

จากการคำนวณขนาดตัวอย่างข้างต้น ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน แต่ผู้วิจัยได้เพิ่มขนาดตัวอย่างเป็น 800 คน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีจำนวนเท่ากัน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดให้จังหวัดในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้ง 8 จังหวัดเป็นหน่วยการสุ่ม ประกอบด้วย จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดสตูล จังหวัดระยอง จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลาและจังหวัดนราธิวาส

ขั้นที่ 2 สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยใช้อำเภอเป็นหน่วยการสุ่ม จำนวน 50% ของอำเภอทั้งหมดในแต่ละจังหวัด (สืบค้นออนไลน์ผ่านทางเว็บไซต์ <http://www.e-report.energy.go.th/area.html>) ได้รายชื่ออำเภอ ดังนี้

จังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 11 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองศรีสะเกษ อำเภอกันทรลักษณ์ อำเภอเบญจลักษณ์ อำเภอเมืองจันทร์ อำเภอขุขันธ์ อำเภอภูสิงห์ อำเภอราษีไศล อำเภอปรางค์กู่ อำเภอไพรบึง อำเภอศรีรัตนะ อำเภอวังหิน มีโรงเรียน จำนวน 578 โรงเรียน

จังหวัดสตูล จำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอควนโดน อำเภอท่าแพ อำเภอละงู อำเภอมะนัง มีโรงเรียนจำนวน 94 โรงเรียน

จังหวัดระยอง จำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองระยอง อำเภอแกลง อำเภอวังจันทร์ และอำเภอปลวกแดง มีโรงเรียนจำนวน 166 โรงเรียน

จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 12 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองเชียงใหม่ อำเภอแมริม อำเภอสันกำแพง อำเภอหางดง อำเภอสันป่าตอง อำเภอแม่แตง อำเภอแม่วาง อำเภอเชียงดาว อำเภอพร้าว อำเภอไชยปราการ อำเภอเวียงแหง และอำเภอแม่แจ่ม มีโรงเรียน จำนวน 590 โรงเรียน

จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอท่ามะกา อำเภอไทรโยค อำเภอทองผาภูมิ อำเภอพนมทวน อำเภอสังขละบุรี อำเภอศรีสวัสดิ์ อำเภอด่านมะขามเตี้ย มีโรงเรียนจำนวน 216 โรงเรียน

จังหวัดปัตตานี จำนวน 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองปัตตานี อำเภอหนองจิก อำเภอสายบุรี อำเภอกะป้อ อำเภอแม่ลาน อำเภอไม้แก่น มีโรงเรียนจำนวน 147 โรงเรียน

จังหวัดยะลา จำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองยะลา อำเภอยะหา อำเภอธารโต อำเภอเบตง มีโรงเรียนจำนวน 132 โรงเรียน

จังหวัดนราธิวาส จำนวน 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนราธิวาส อำเภอบาเจาะ อำเภอสุไหงปาดี อำเภอสุไหงโก-ลก อำเภอสุคิริน อำเภोजะแนะ และอำเภอยี่งอ มีโรงเรียน จำนวน 193 โรงเรียน

ขั้นที่ 3 สุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีจับสลาก รายชื่อโรงเรียนที่อยู่ในอำเภอที่ได้จากการสุ่มขั้นที่ 2 ร้อยละ 20 ของโรงเรียนทั้งหมด ได้โรงเรียน จำนวน 422 โรงเรียน เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ปราบกฏดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่	จังหวัด	อำเภอ	จำนวนโรงเรียน
1	ศรีสะเกษ (115 โรงเรียน)	เมืองศรีสะเกษ	14
		กันทรลักษณ์	22
		เบญจลักษณ์	6
		เมืองจันทร์	3
		ขุขันธ์	20
		ภูสิงห์	6
		ราษีไศล	12
		ปรางค์กู่	7
		ไพรบึง	9
		ศรีรัตนะ	6
		วังหิน	10
2	สตูล (19 โรงเรียน)	ควนโดน	3
		ท่าแพ	4
		ละงู	9
		มะนัง	3
3	ระยอง (33 โรงเรียน)	เมืองระยอง	13
		แกลง	13
		วังจันทร์	3
		ปลวกแดง	4

ตาราง 3 (ต่อ)

ที่	จังหวัด	อำเภอ	จำนวนโรงเรียน
4	เชียงใหม่ (118 โรงเรียน)	เมืองเชียงใหม่	18
		แม่วิม	12
		สันกำแพง	10
		หางดง	8
		สันป่าตอง	12
		แม่แตง	14
		แม่วาง	5
		เชียงดาว	11
		พร้าว	6
		ไชยปราการ	6
		เวียงแหง	2
		แม่แจ่ม	14
5	กาญจนบุรี (43 โรงเรียน)	ท่ามะกา	10
		ไทรโยค	8
		ทองผาภูมิ	6
		พนมทวน	6
		สังขละบุรี	3
		ศรีสวัสดิ์	5
		ด่านมะขามเตี้ย	5
6	ปัตตานี (29 โรงเรียน)	เมืองปัตตานี	7
		หนองจิก	9
		สายบุรี	7
		กะพ้อ	2
		แม่ลาน	2
		ไม้แก่น	2

ตาราง 3 (ต่อ)

ที่	จังหวัด	อำเภอ	จำนวนโรงเรียน
7	ยะลา (26 โรงเรียน)	เมืองยะลา	13
		ยะหา	5
		ธารโต	3
		เบตง	5
8	นราธิวาส (39 โรงเรียน)	เมืองนราธิวาส	10
		บาเจาะ	6
		สุโหงปาดี	7
		สุโหงโก-ลก	4
		สุคีริน	3
		จะแนะ	4
		ยี่งอ	5
รวม			422

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 นำแนวคิด ทฤษฎีจากการทบทวนศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามองค์ประกอบจากการศึกษาและการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์จัดกลุ่มเป็นโมเดลโครงสร้างของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

3.2 ร่างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา" จากรายการของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการศึกษาในการวิจัยระยะที่ 1 โดยจัดทำเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert) จำนวน 81 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสีและคณะ, 2547)

ระดับ 5 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

มีคะแนนเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมาก

มีคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

มีคะแนนเท่ากับ 3

ระดับ 2 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับน้อย

มีคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

มีคะแนนเท่ากับ 1

3.3 นำร่างแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 81 ข้อไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่านพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็น (Index of Congruence : IOC) ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 ท่าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 – 1.00 ต่อจากนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในด้านภาษา และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

3.4 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยได้ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านระบบออนไลน์โดยใช้ Google form เป็นระยะเวลา 1 เดือนระหว่างเดือนมกราคม – เดือนกุมภาพันธ์ 2564 แล้วทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ในการตอบ จำนวน 830 ฉบับ นำไปวิเคราะห์สถิติในขั้นตอนต่อไป

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 1.50 เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมปานกลาง

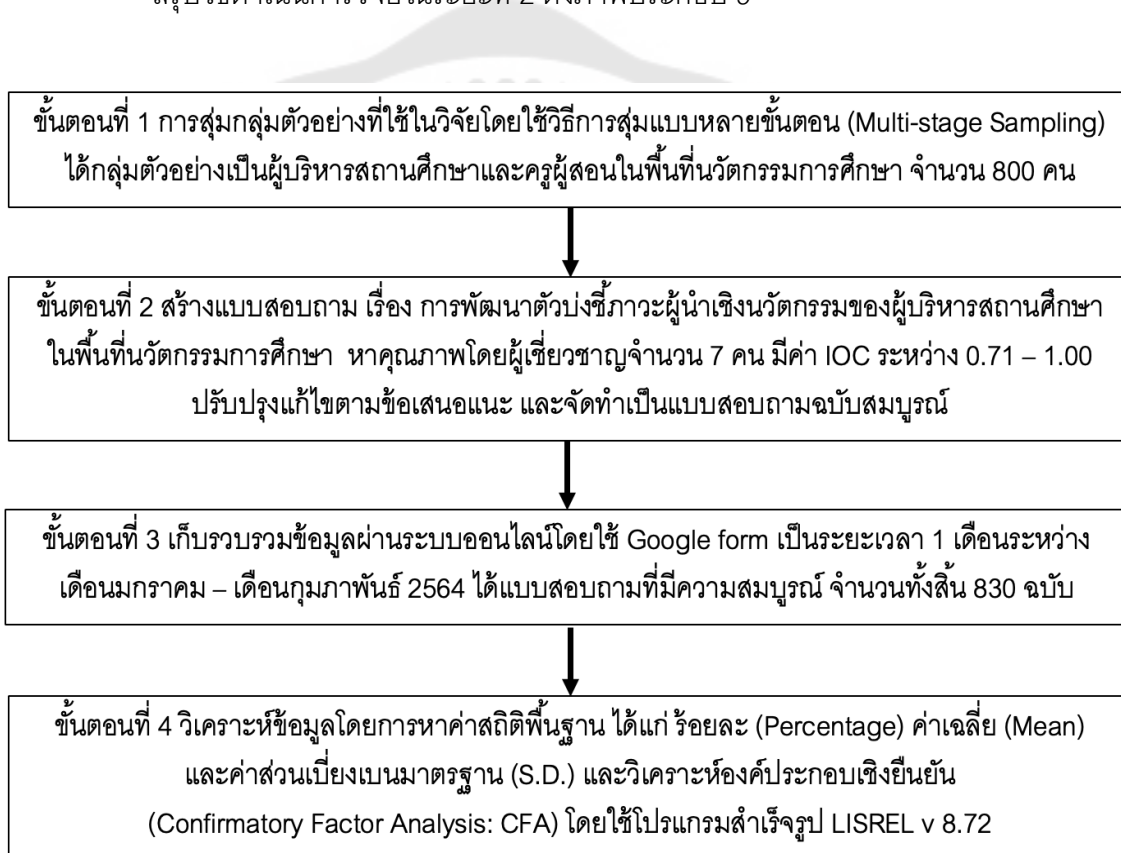
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ยมากกว่า 4.50 เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด

5.3 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL v 8.72

สรุปวิธีดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 วิธีดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2

ระยะที่ 3 การพัฒนาและการประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ระยะนี้ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำแบบประเมินความเหมาะสมและคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (ฉบับร่าง) โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิจัยในระยะที่ 1 และ 2 โดยแบบประเมินความเหมาะสมพัฒนาขึ้นตามมาตรฐานการประเมินของ สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam, 1981) 4 ด้านได้แก่ อรรถประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยเลือกใช้เกณฑ์นี้ เนื่องจากเกณฑ์การประเมินเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้ผลการประเมินมีความหมายสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้ตามที่ สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam, 1971, p. 112 – 113) ได้เสนอหลักในการกำหนดเกณฑ์จะต้องคำนึงถึงแนวคิดหรือความคาดหวังของสิ่งที่จะประเมินจากบุคคล 4 กลุ่มได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร บุคคลภายนอกองค์กร เพื่อนร่วมงาน และผู้รับผิดชอบองค์กรที่จะประเมิน ดังนั้นการพัฒนาเกณฑ์การประเมินเพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเป็นสิ่งที่ยากที่สุดของการประเมินทางการศึกษา ซึ่งเกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของ สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam, 1981; อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552, น. 178 – 180) กำหนดไว้ว่า มาตรฐานการประเมินทางการศึกษา (The Joint Committee on Standards for Education) แบ่งเป็น 4 มาตรฐาน คือ มาตรฐานด้านการใช้ประโยชน์ (Utility standards) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards) และมาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy standards) ซึ่งเป็นแนวทางการประเมินทางการศึกษาที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลผลความเหมาะสมของคู่มือ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 1.50	คู่มือมีความเหมาะสมน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49	คู่มือมีความเหมาะสมน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49	คู่มือมีความเหมาะสมปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49	คู่มือมีความเหมาะสมมาก
ค่าเฉลี่ยมากกว่า 4.50	คู่มือมีความเหมาะสมมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 หาคุณภาพของแบบประเมินความเหมาะสม และคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (ฉบับร่าง) โดยผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็น (Index of Congruence : IOC)

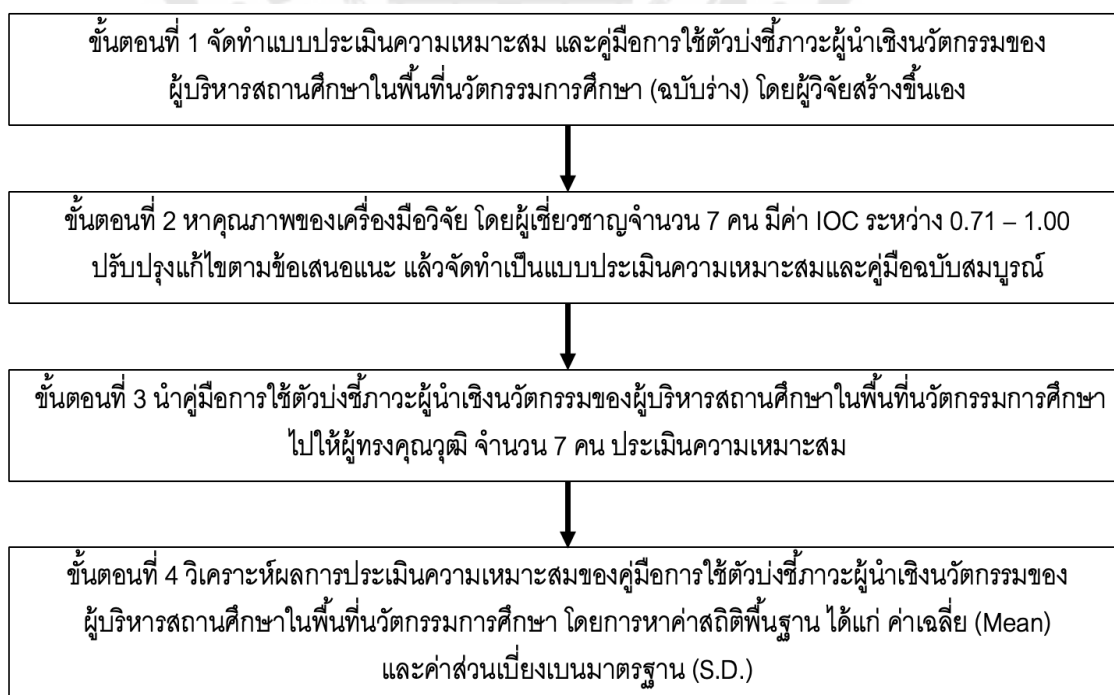
มีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 – 1.00 ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแบบประเมินความเหมาะสม และคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (ฉบับร่าง) ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในด้านการใช้ภาษา แหล่งข้อมูลอ้างอิง เกณฑ์การประเมิน และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทพิจารณา ก่อนนำไปใช้จริง

ขั้นตอนที่ 3 นำคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประเมินความเหมาะสม ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. เป็นผู้มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท
2. เป็นอาจารย์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา
3. เป็นผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษาระดับจังหวัดขึ้นไป
4. เป็นศึกษานิเทศก์ ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สรุปวิธีดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3 ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 วิธีดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมถึงการพัฒนาคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนตัวแปรแฝง (องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย) และตัวแปรที่สังเกตได้ (ตัวบ่งชี้) ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง (องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย) ประกอบด้วย
 - VN แทน องค์ประกอบตัวแปรรวมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
 - EN แทน องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
 - EN1 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างบรรยากาศในองค์กร
 - EN2 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน
 - EN3 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 3 การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม
 - PE แทน องค์ประกอบหลักด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม
 - PE1 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 1 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร
 - PE2 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 2 การกำหนดบทบาทและหน้าที่
 - PE3 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 3 บุคลิกภาพ
 - PE4 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 4 ประสบการณ์ในการทำงาน
 - PE5 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 5 วิธีการคิดสรุปขยายผล
 - PE6 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 6 สมรรถนะในการทำงาน
 - TE แทน องค์ประกอบหลักด้านการสร้างทีมนวัตกรรม
 - TE1 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างค่านิยมในทีม
 - TE2 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 2 การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา
 - TE3 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 3 การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม
 - TE4 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 4 การรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน

TE5 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 5 การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ

MA แทน องค์ประกอบหลักด้านการจัดการที่มนวัตกรรม

MA1 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 1 การบริหารจัดการที่มน

MA2 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 2 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

MA3 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 3 การประเมินผลการทำงาน

SK แทน องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม

SK1 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างทักษะที่จำเป็น

SK2 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 2 การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ

NE แทน องค์ประกอบหลักด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน

NE1 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างเครือข่ายภายในองค์การ

NE2 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์การ

WN แทน องค์ประกอบหลักด้านการให้รางวัลผลตอบแทน

WN1 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 1 การยอมรับและให้คุณค่า

WN2 แทน องค์ประกอบย่อยที่ 2 การให้รางวัลที่เหมาะสมและท้าทาย

2. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรที่สังเกตได้ (ตัวบ่งชี้) ประกอบด้วย ตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 81 ตัวแปร ของแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

2.1 องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างบรรยากาศในองค์การ ประกอบด้วย

EN11 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา

EN12 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของชุมชนและพื้นที่ รวมทั้งเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา

EN13 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาที่เหมาะสม

EN14 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา

EN15 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบและปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

2) องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน ประกอบด้วย

EN21 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

EN22 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงออกและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

EN23 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นแก่บุคลากรอย่างมีเหตุผลและเป็นกัลยาณมิตร

EN24 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรวิพากษ์วิจารณ์และแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้โดยไม่ปิดกั้น

EN25 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรแสดงความรัก ความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการชื่นชมยินดีในโอกาสต่าง ๆ

3) องค์ประกอบย่อยที่ 3 การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย

EN31 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนวัสดุอุปกรณ์งบประมาณ และเวลาในการสร้างนวัตกรรมแก่บุคลากรอย่างเพียงพอต่อการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ

EN32 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนการบำรุง รักษาอุปกรณ์สำนักงานให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อยู่เสมอ

2.2 องค์ประกอบหลักด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบย่อยที่ 1 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร ประกอบด้วย

PE11 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม

PE12 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมตามเกณฑ์ที่กำหนด

PE13 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยมีกระบวนการที่ชัดเจน

2) องค์ประกอบย่อยที่ 2 การกำหนดบทบาทและหน้าที่ ประกอบด้วย

PE21 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม

PE22 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคำสั่งแต่งตั้งในการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างสรรคณ์นวัตกรรมอย่างชัดเจน

PE23 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานเพื่อการสร้างสรรคณ์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถของบุคลากร

3) องค์ประกอบย่อยที่ 3 บุคลิกภาพ ประกอบด้วย

PE31 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสังเกตลักษณะนิสัย พฤติกรรม หรือการแสดงออกของบุคลากร

PE32 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเพื่อมอบหมายงานที่สร้างสรรคณ์นวัตกรรมได้

PE33 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรแสดงออกถึงความรู้สึกลับต่อนตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจเพื่อการแสดงออกถึงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

4) องค์ประกอบย่อยที่ 4 ประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วย

PE41 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อกำหนดภาระงานในเชิงสร้างสรรค์ได้

PE42 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ และรอบรู้ในศาสตร์เพื่อกำหนดภาระงานในเชิงสร้างสรรค์ได้

5) องค์ประกอบย่อยที่ 5 วิธีการคิดสรุปรวบยอด ประกอบด้วย

PE51 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการสรุปความคิดรวบยอดในการทำงาน เพื่อพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์ได้

PE52 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบเพื่อพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์และสื่อสารองค์ความรู้หรือข้อเท็จจริงให้ผู้อื่นเข้าใจได้

6) องค์ประกอบย่อยที่ 6 สมรรถนะในการทำงาน ประกอบด้วย

PE61 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้

PE62 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้

PE63 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้

2.3 องค์ประกอบหลักด้านการสร้างทีมนวัตกรรม ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างค่านิยมในทีม ประกอบด้วย

TE11 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมของสถานศึกษาในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์

TE12 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้และสื่อสารเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

TE13 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์

TE14 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเข้าใจและรู้จักบุคลากรในทีมเพื่อการทำงานเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน

TE15 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละทีมที่สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจ

2) องค์ประกอบย่อยที่ 2 การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา ประกอบด้วย

TE21 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสม

TE22 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้วิธีการเชิงสร้างสรรค์อย่างเหมาะสมและสมเหตุผล

TE23 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษานำกระบวนการวิจัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

TE24 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาโดยยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม

TE25 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการตั้งคำถามเพื่อกำหนดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ

3) องค์ประกอบย่อยที่ 3 การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม ประกอบด้วย

TE31 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสันับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบ

TE32 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสันสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ด้วยความไว้วางใจ และยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน

TE33 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในการร่วมกันคิดอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันแก้ปัญหาอยู่เสมอ

TE34 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าและยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร

TE35 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารกับบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเปิดเผย

4) องค์ประกอบย่อยที่ 4 การรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย

TE41 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากรได้เป็นอย่างดี

TE42 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังหรือให้ข้อเสนอแนะกับบุคลากรด้วยความเต็มใจ

TE43 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนกับบุคลากรด้วยความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

TE44 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนกับบุคลากรด้วยความเสมอภาค

TE45 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ

5) องค์ประกอบย่อยที่ 5 การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

TE51 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทั้งกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ภายในสถานศึกษา

TE52 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทั้งกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ภายนอกสถานศึกษา

TE53 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการนำครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา

2.4 องค์ประกอบหลักด้านการจัดการทีมนวัตกรรม ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบย่อยที่ 1 การบริหารจัดการทีม ประกอบด้วย

MA11 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษาทั้งแผนพัฒนางานและแผนพัฒนาทีมงานนวัตกรรมที่ชัดเจน

MA12 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน พร้อมทั้งกำหนดปฏิทินการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

MA13 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

MA14 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด

2) องค์ประกอบย่อยที่ 2 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

MA21 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากร สร้างสรรค์นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน

MA22 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูและ บุคลากรให้สามารถ จัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อให้นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมโดยใช้สื่อดิจิทัล

MA23 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็น วิพากษ์ วิจัยผลงานของครูและบุคลากรด้วยการสะท้อนผลเชิงบวก

MA24 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา

MA25 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหาร สถานศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้

3) องค์ประกอบย่อยที่ 3 การประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วย

MA31 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังเกต วิเคราะห์ สังเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลการทำงานของครูและบุคลากร

MA32 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศและติดตามการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

MA33 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบ

MA34 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของ ครูและบุคลากรโดยใช้การประเมินแบบรอบด้านโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

MA35 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนเป็นธรรม

2.5 องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างทักษะที่จำเป็น ประกอบด้วย

SK11 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาค้นคว้าความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ทันสมัย

SK12 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านภาษาเพื่อการศึกษา ค้นคว้าองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมที่เป็นสากล

SK13 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

SK14 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี เพื่อให้ก้าวทันองค์ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2) องค์ประกอบย่อยที่ 2 การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

SK21 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในสถานศึกษา

SK22 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 องค์ประกอบหลักด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร ประกอบด้วย

NE11 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดการทำงานแบบเครือข่ายร่วมกัน

NE12 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานภายในสถานศึกษาระหว่างบุคคลต่อบุคคล และระหว่างกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม

NE13 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

2) องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

NE21 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาเครือข่ายสนับสนุนจากภาคเอกชน

NE22 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานระหว่างสถานศึกษากับบุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็นรูปธรรม

NE23 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายกับบุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็นระบบ

2.7 องค์ประกอบหลักด้านการให้รางวัลผลตอบแทน ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบย่อยที่ 1 การยอมรับและให้คุณค่า ประกอบด้วย

WN11 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่องชื่นชมผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากร

WN12 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่องชื่นชมครูและบุคลากรที่มีผลงานที่ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา

2) องค์ประกอบย่อยที่ 2 การให้รางวัลที่เหมาะสมและท้าทาย ประกอบด้วย

WN21 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนรางวัล แก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นธรรม

WN22 แทน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมกับระดับความยากของผลงาน

3. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าและความหมายทางสถิติ ประกอบด้วย

$\bar{x}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
GFI	แทน ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน(Goodness of fit Index)
AGFI	แทน ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of fit Index)
RMR	แทน ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Residual)
RMSEA	แทน ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
df	แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
p	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
b	แทน น้ำหนักองค์ประกอบ
Z	แทน ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
SE	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ของน้ำหนักองค์ประกอบ
E	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Error) ของตัวบ่งชี้
	แทน ตัวบ่งชี้ (ตัวแปรที่สังเกตได้)
	แทน องค์ประกอบย่อย (ตัวแปรแฝง)
	แทน องค์ประกอบหลัก (ตัวแปรแฝง)
	แทน ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามหัวลูกศรแสดงอิทธิพล
	แทน สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ตอนที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ตอนที่ 3 การพัฒนาและการประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

สรุปผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และการจัดกลุ่มสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ดังตาราง 4

ตาราง 4 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และการจัดกลุ่มสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
1. การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	1. การสร้างบรรยากาศในองค์กร	1. ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของชุมชนและพื้นที่ รวมทั้งเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาที่เหมาะสม
		4. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา
		5. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
	2. การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน	1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงออกและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นแก่บุคลากรอย่างมีเหตุผลและเป็นกัลยาณมิตร
		4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรวิพากษ์วิจารณ์และแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้โดยไม่ปิดกั้น
		5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรแสดงความรักความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการชื่นชมยินดีในโอกาสต่าง ๆ
	3. การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม	1. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ และเวลาในการสร้างนวัตกรรมแก่บุคลากรอย่างเพียงพอต่อการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการบำรุงรักษาอุปกรณ์สำนักงานให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อยู่เสมอ
2. การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม	1. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร	1. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมตามเกณฑ์ที่กำหนด
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยมีกระบวนการที่ชัดเจน
	2. การกำหนดบทบาทและหน้าที่	1. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม
		2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคำสั่งแต่งตั้งในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างชัดเจน
		3. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถของบุคลากร

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
	3. บุคลิกภาพ	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสังเกตลักษณะนิสัยพฤติกรรม หรือการแสดงออกของบุคลากร
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเพื่อมอบหมายงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมได้
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรแสดงออกถึงความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจเพื่อการแสดงออกถึงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์
	4. ประสิทธิภาพในการทำงาน	1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อกำหนดภาระงานในเชิงสร้างสรรค์ได้
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ และรอบรู้ในศาสตร์เพื่อกำหนดภาระงานในเชิงสร้างสรรค์ได้
	5. วิธีการคิดสรุปรวบยอด	3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการสรุปความคิดรวบยอดในการทำงาน เพื่อพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์ได้
		4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบเพื่อพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์และสื่อสารองค์ความรู้หรือข้อเท็จจริงให้ผู้อื่นเข้าใจได้
	6. สมรรถนะในการทำงาน	1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
3. การสร้างทีมนวัตกรรม	1. การสร้างค่านิยมในทีม	1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมของสถานศึกษาในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้และสื่อสารเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์
		4. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเข้าใจและรู้จักบุคลากรในทีมเพื่อการทำงานเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน
		5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละทีมที่สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจ
	2. การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา	1. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสม
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้วิธีการเชิงสร้างสรรค์อย่างเหมาะสมและสมเหตุสมผล
		3. ผู้บริหารสถานศึกษานำกระบวนการวิจัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์
		4. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาโดยยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม
		5. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการตั้งคำถามเพื่อกำหนดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
	3. การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม	1. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบ
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ด้วยความไว้วางใจ และยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน
		3. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในการร่วมกันคิดอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันแก้ปัญหาอยู่เสมอ
		4. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าและยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร
		5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารกับบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเปิดเผย
	4. การรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน	1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากรได้เป็นอย่างดี
		2. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังหรือให้ข้อเสนอแนะกับบุคลากรด้วยความเต็มใจ
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนกับบุคลากรด้วยความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
		4. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนกับบุคลากรด้วยความเสมอภาค
		5. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ
	5. การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทั้งกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ภายในสถานศึกษา
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทั้งกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ภายนอกสถานศึกษา
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการนำครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
4. การจัดการทีม นวัตกรรม	1. การบริหาร จัดการทีม	1. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษาทั้งแผนพัฒนา งานและแผนพัฒนาทีมงานนวัตกรรมที่ชัดเจน
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน พร้อมทั้ง กำหนดปฏิทินการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม
		4. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับ สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด
	2. การส่งเสริม ความคิด สร้างสรรค์	1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถจัดการเรียนรู้ เชิงรุก (Active Learning) เพื่อให้นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรมโดยใช้สื่อดิจิทัล
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็น วิพากษ์ วิจารณ์ ผลงานของครูและบุคลากรด้วยการสะท้อนผลเชิงบวก
		4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็น ระบบเพื่อใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา
		5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้
	3. การประเมิน ผลการทำงาน	1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังเกต วิเคราะห์ สังเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล การทำงานของครูและบุคลากร
		2. ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศและติดตามการปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
		3. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนการกำกับ ติดตามและประเมินผล อย่างเป็นระบบ
		4. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โดยใช้การประเมินแบบรอบด้านโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
		5. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นธรรม

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
5. การพัฒนาทักษะนวัตกรรม	1. การสร้างทักษะที่จำเป็น	1. ผู้บริหารสถานศึกษาค้นคว้าความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ทันสมัย
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านภาษาเพื่อการศึกษา ค้นคว้าองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมที่เป็นสากล
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
		4. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อให้ก้าวทันองค์ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
	2. การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในสถานศึกษา
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. การสร้างเครือข่ายสนับสนุน	1. การสร้างเครือข่ายภายในองค์การ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดการทำงานแบบเครือข่ายร่วมกัน
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานภายในสถานศึกษาระหว่างบุคคลต่อบุคคล และระหว่างกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรการบริหารเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
	2. การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์การ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาเครือข่ายสนับสนุนจากภาคเอกชน
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานระหว่างสถานศึกษากับบุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็นรูปธรรม
		3. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรการบริหารเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายกับบุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็นระบบ

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
7. การให้รางวัล ผลตอบแทน	1. การยอมรับและให้คุณค่า	1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่อง ชื่นชมผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากร
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่อง ชื่นชมครูและบุคลากรที่มีผลงานที่ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา
	2. การให้รางวัลที่เหมาะสมและท้าทาย	1. ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นธรรม
		2. ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมกับระดับความยากของผลงาน

จากตาราง 4 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีจำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการสร้างทีมนวัตกรรม ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม ด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม ด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน และด้านการให้รางวัลผลตอบแทน โดยมีองค์ประกอบย่อย 23 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 81 ตัวบ่งชี้

ตอนที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และขั้นการนำเสนอโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามและค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 830 คน โดยการวิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 5 ดังนี้

ตาราง 5 คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง (n = 830)

คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง		ความถี่	ร้อยละ
เพศ	ชาย	239	28.80
	หญิง	591	71.20
	รวม	830	100
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	201	24.22
	31 – 40 ปี	257	30.96
	41 – 50 ปี	214	25.78
	50 ปีขึ้นไป	158	19.04
	รวม	830	100
การศึกษา	ปริญญาตรี	467	56.27
	ปริญญาโท	351	42.29
	ปริญญาเอก	12	1.45
	รวม	830	100
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	160	19.28
	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	42	5.06
	ครูผู้สอน	628	75.66
	รวม	830	100
ที่ตั้งสถานศึกษาอยู่ในพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา	จังหวัดกาญจนบุรี	151	18.19
	จังหวัดเชียงใหม่	19	2.29
	จังหวัดนราธิวาส	126	15.18
	จังหวัดปัตตานี	61	7.35
	จังหวัดยะลา	42	5.06
	จังหวัดระยอง	339	40.84
	จังหวัดศรีสะเกษ	71	8.55
	จังหวัดสตูล	21	2.53
	รวม	830	100

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 591 คน คิดเป็นร้อยละ 71.20 อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 31 – 40 ปี จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 30.96 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 25.78 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 467 คน คิดเป็นร้อยละ 56.27 รองลงมาคือ ปริญญาโท จำนวน 351 คน คิดเป็นร้อยละ 42.29 ส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน จำนวน 628 คน คิดเป็นร้อยละ 75.66 รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 19.28 และส่วนใหญ่มีที่ตั้งสถานศึกษาอยู่ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง จำนวน 339 คน คิดเป็นร้อยละ 40.84 รองลงมา คือ จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 18.19

ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอโดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความเหมาะสม ปรากฏดังตาราง 6 – 12

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1.1 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา	4.26	0.68	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของชุมชนและพื้นที่ รวมทั้งเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา	4.38	0.68	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาที่เหมาะสม	4.35	0.73	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
4) ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา	4.37	0.75	มาก
5) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบและปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.51	0.67	มากที่สุด
1.2 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.48	0.63	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงออกและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.38	0.73	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นแก่บุคลากรอย่างมีเหตุผลและเป็นกัลยาณมิตร	4.42	0.72	มาก
4) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรวิพากษ์วิจารณ์และแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้โดยไม่ปิดกั้น	4.35	0.77	มาก
5) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรแสดงความรัก ความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการชื่นชมยินดีในโอกาสต่าง ๆ	4.50	0.69	มากที่สุด
1.3 องค์ประกอบย่อยด้านการสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์งบประมาณ และเวลาในการสร้างนวัตกรรมแก่บุคลากรอย่างเพียงพอต่อการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ	4.29	0.72	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการบำรุงรักษาอุปกรณ์สำนักงานให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อยู่เสมอ	4.37	0.70	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบและปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรแสดงความรัก ความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการชื่นชมยินดีในโอกาสต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.69) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.68) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
2.1 องค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการคัดเลือกบุคลากร			
1) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม	4.28	0.70	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมตามเกณฑ์ที่กำหนด	4.30	0.71	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยมีกระบวนการที่ชัดเจน	4.28	0.75	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
2.2 องค์ประกอบย่อยด้านการกำหนดบทบาทและหน้าที่			
1) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม	4.38	0.66	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคำสั่งแต่งตั้งในการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างชัดเจน	4.51	0.63	มากที่สุด
3) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถของบุคลากร	4.36	0.71	มาก
2.3 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ			
1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสังเกตลักษณะนิสัย พฤติกรรม หรือการแสดงออกของบุคลากร	4.40	0.65	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเพื่อมอบหมายงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมได้	4.35	0.67	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรแสดงออกถึงความรู้สึกลับต่อนตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจเพื่อการแสดงออกถึงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	4.33	0.72	มาก
2.4 องค์ประกอบย่อยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อกำหนดภาระงานในเชิงสร้างสรรค์ได้	4.34	0.70	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ และรอบรู้ในศาสตร์เพื่อกำหนดภาระงานในเชิงสร้างสรรค์ได้	4.39	0.69	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
2.5 องค์ประกอบย่อยด้านวิธีการคิดสรุปรวบยอด			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการสรุปความคิดรวบยอดในการทำงาน เพื่อพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์ได้	4.33	0.66	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบเพื่อพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์และสื่อสารองค์ความรู้หรือข้อเท็จจริงให้ผู้อื่นเข้าใจได้	4.33	0.67	มาก
2.6 องค์ประกอบย่อยด้านสมรรถนะในการทำงาน			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้	4.06	0.83	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้	4.07	0.82	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้	4.23	0.77	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคำสั่งแต่งตั้งในการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสังเกตลักษณะนิสัย พฤติกรรม หรือการแสดงออกของบุคลากร ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.65) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.83) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 3 ด้านการสร้างทีมนวัตกรรม

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
3.1 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างค่านิยมในทีม			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมของสถานศึกษาในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์	4.33	0.72	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้และสื่อสารเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง	4.38	0.69	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์	4.38	0.76	มาก
4) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเข้าใจและรู้จักบุคลากรในทีมเพื่อการทำงานเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน	4.37	0.73	มาก
5) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละทีมที่สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจ	4.40	0.74	มาก
3.2 องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสม	4.33	0.70	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้วิธีการที่เชิงสร้างสรรค์อย่างเหมาะสมและสมเหตุสมผล	4.36	0.73	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษานำกระบวนการวิจัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.29	0.74	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
4) ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจอย่างเป็นระบบเพื่อ แก้ปัญหาโดยยึดหลักความถูกต้องและความ ยุติธรรม	4.36	0.73	มาก
5) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการตั้งคำถามเพื่อ กำหนดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ	4.28	0.76	มาก
3.3 องค์ประกอบย่อยด้านการรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม			
1) ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบ	4.33	0.75	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์ด้วยความไว้วางใจ และยอมรับ ความสามารถซึ่งกันและกัน	4.39	0.72	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร่วมกับบุคลากรในการร่วมกันคิดอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันแก้ปัญหาอยู่เสมอ	4.38	0.72	มาก
4) ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าและยอมรับ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ของ บุคลากร	4.40	0.73	มาก
5) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารกับบุคลากรใน การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเปิดเผย	4.36	0.74	มาก
3.4 องค์ประกอบย่อยด้านการรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับครู และบุคลากรได้เป็นอย่างดี	4.38	0.73	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังหรือให้ข้อเสนอแนะกับ บุคลากรด้วยความเต็มใจ	4.39	0.77	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนกับบุคลากรด้วยความ เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.39	0.76	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
4) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนกับบุคลากรด้วยความ เสมอภาค	4.36	0.79	มาก
5) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตาม มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ	4.42	0.74	มาก
3.5 องค์ประกอบย่อยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทั้งกิจกรรมทาง วิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ภายในสถานศึกษา	4.42	0.70	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทั้งกิจกรรมทาง วิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ภายนอกสถานศึกษา	4.47	0.68	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการนำ ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพทั้ง ภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา	4.42	0.71	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ด้านการสร้างทีมนวัตกรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทั้งกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.68) รองลงมาเท่ากัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.74) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทั้งกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.70) และ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการนำครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.71) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการตั้งคำถามเพื่อกำหนดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.76) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 4 ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
4.1 องค์ประกอบย่อยด้านการบริหารจัดการทีม			
1) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษา ทั้งแผนพัฒนางานและแผนพัฒนาทีมงานนวัตกรรม ที่ชัดเจน	4.34	0.70	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญในการ ทำงาน พร้อมทั้งกำหนดปฏิทินการทำงานอย่าง ชัดเจนและเป็นระบบ	4.27	0.75	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารการใช้ทรัพยากรอย่าง เหมาะสม	4.34	0.72	มาก
4) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อ รองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด	4.34	0.72	มาก
4.2 องค์ประกอบย่อยด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากร สร้างสรรค์นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยใช้การ วิจัยเป็นฐาน	4.40	0.68	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ สามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อให้นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม โดยใช้สื่อดิจิทัล	4.33	0.71	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็น วิพากษ์ วิจัยผลงานของครูและบุคลากรด้วยการ สะท้อนผลเชิงบวก	4.41	0.66	มาก
4) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา	4.40	0.67	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
5) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสรรคณวัตกรรมการบริหาร สถานศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้	4.40	0.70	มาก
4.3 องค์ประกอบย่อยด้านการประเมินผลการทำงาน			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังเกต วิเคราะห์ สังเคราะห์ และ รวบรวมข้อมูลการทำงานของครูและบุคลากร	4.33	0.72	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศและติดตามการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.36	0.70	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบ	4.41	0.67	มาก
4) ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรโดยใช้การประเมินแบบรอบด้านโดยผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย	4.36	0.69	มาก
5) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เกณฑ์การประเมินการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นธรรม	4.36	0.69	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดเท่ากัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ผลงานของครูและบุคลากรด้วยการสะท้อนผลเชิงบวก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.66) และผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.67) รองลงมาเท่ากัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการสร้างสรรคณวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.67) และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสรรคณวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.70) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญ

ในการทำงาน พร้อมทั้งกำหนดปฏิทินการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.75) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 5 ด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
5.1 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างทักษะที่จำเป็น			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาค้นคว้าความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ทันสมัย	4.30	0.72	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านภาษาเพื่อการศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมที่เป็นสากล	4.31	0.69	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.38	0.71	มาก
4) ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อให้ก้าวทันองค์ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	4.35	0.68	มาก
5.2 องค์ประกอบย่อยด้านการถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในสถานศึกษา	4.34	0.71	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.39	0.70	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.70) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.71) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาค้นคว้าความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ทันสมัย ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.72) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 6 ด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
6.1 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดการทำงานแบบเครือข่ายร่วมกัน	4.43	0.66	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานภายในสถานศึกษาระหว่างบุคคลต่อบุคคลและระหว่างกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม	4.40	0.68	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรการบริหารเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.40	0.70	มาก
6.2 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาเครือข่ายสนับสนุนจากภาคเอกชน	4.22	0.73	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานระหว่างสถานศึกษากับบุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็นรูปธรรม	4.29	0.73	มาก
3) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรการบริหารเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายกับบุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็นระบบ	4.31	0.70	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดการทำงานแบบเครือข่ายร่วมกัน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.66) รองลงมาเท่ากัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานภายในสถานศึกษาระหว่างบุคคลต่อบุคคล และระหว่างกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.68) และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรการบริหารให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.70) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาเครือข่ายสนับสนุนจากภาคเอกชน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.73) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบที่ 7 ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
7.1 องค์ประกอบย่อยด้านการยอมรับและให้คุณค่า					
1) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่อง ชื่นชมผลงาน	เชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากความรู้ ความสามารถของครู				
	และบุคลากร				
			4.40	0.71	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่อง ชื่นชมครูและ	บุคลากรที่มีผลงานที่ประสบความสำเร็จและเกิด				
	ประสิทธิผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา				
			4.46	0.67	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

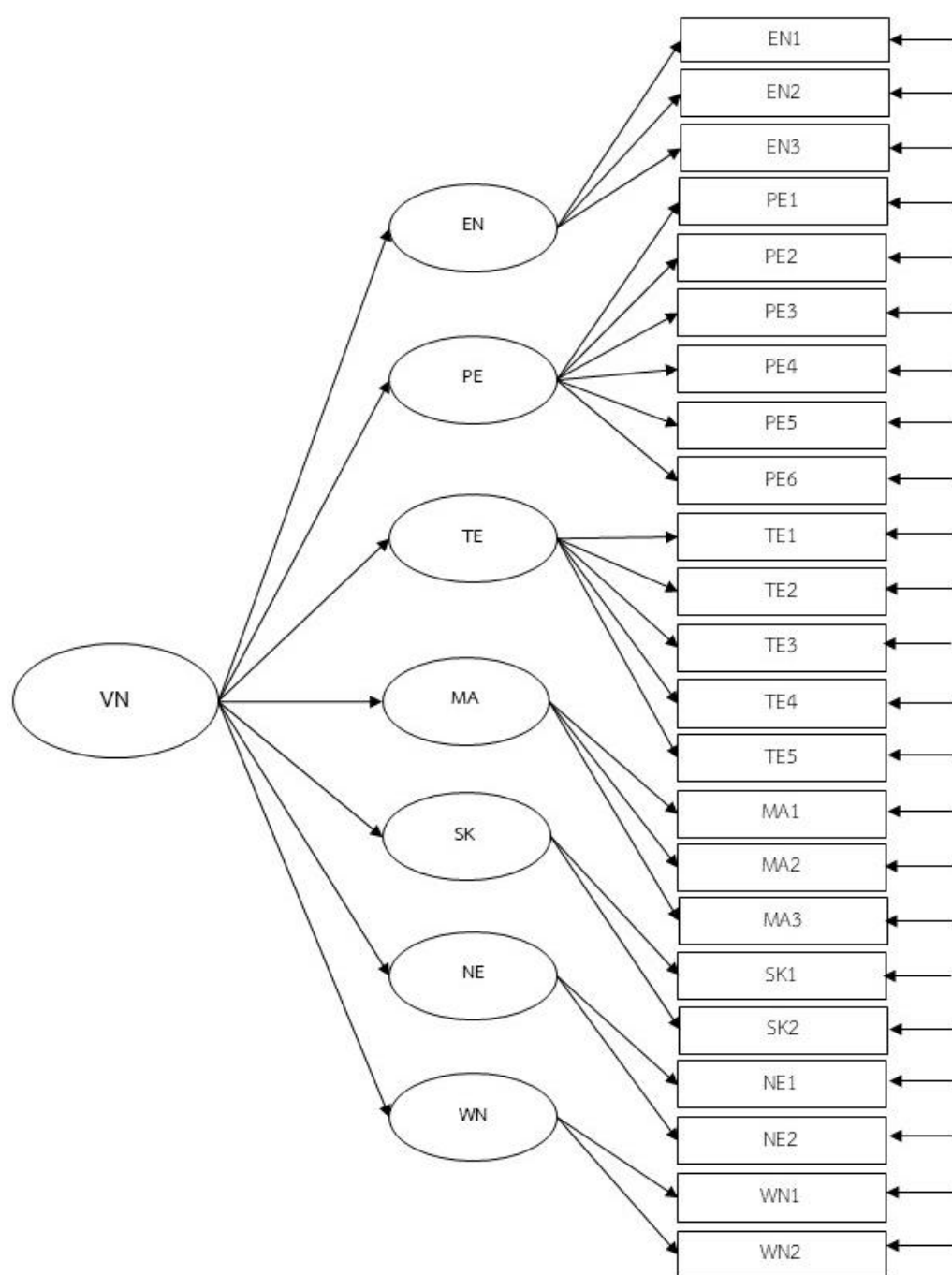
องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
7.1 องค์ประกอบย่อยด้านการยอมรับและให้คุณค่า			
1) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่อง ชื่นชมผลงาน เชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากความรู้ ความสามารถของครู และบุคลากร	4.40	0.71	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่อง ชื่นชมครูและ บุคลากรที่มีผลงานที่ประสบความสำเร็จและเกิด ประสิทธิผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา	4.46	0.67	มาก
7.2 องค์ประกอบย่อยด้านการให้รางวัลที่เหมาะสมและทำทนาย			
1) ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนรางวัลแก่ครูและ บุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็น ธรรม	4.35	0.72	มาก
2) ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนรางวัลแก่ครูและ บุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสม กับระดับความยากของผลงาน	4.31	0.75	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน ข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่อง ชื่นชมครูและบุคลากร
ที่มีผลงานที่ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.46$,
S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่อง ชื่นชมผลงานเชิงสร้างสรรค์
ที่เกิดจากความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากร ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.71) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย
ความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มี
ผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมกับระดับความยากของผลงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.75)
ซึ่งแม้ว่าจะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสม
อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

โดยสรุปค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม จำนวน 81 ข้อ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยที่สุดถึงมากที่สุด คือ 4.06 ถึง 4.51 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความเหมาะสมที่อยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.63 ถึง 0.83 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดมี 2 ตัวบ่งชี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบและปฏิบัติตามตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.67) และผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคำสั่งแต่งตั้งในการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.63) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรแสดงความรัก ความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการชื่นชมยินดีในโอกาสต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.69) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.83)

ขั้นที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

จากการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสังเคราะห์ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้โมเดลเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา รวมจำนวนทั้งสิ้น 81 ตัวบ่งชี้ โดยโมเดลนี้มีลักษณะเป็นโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม (Third Order Confirmatory Factor Analysis) ดังแสดงในภาพประกอบ 11



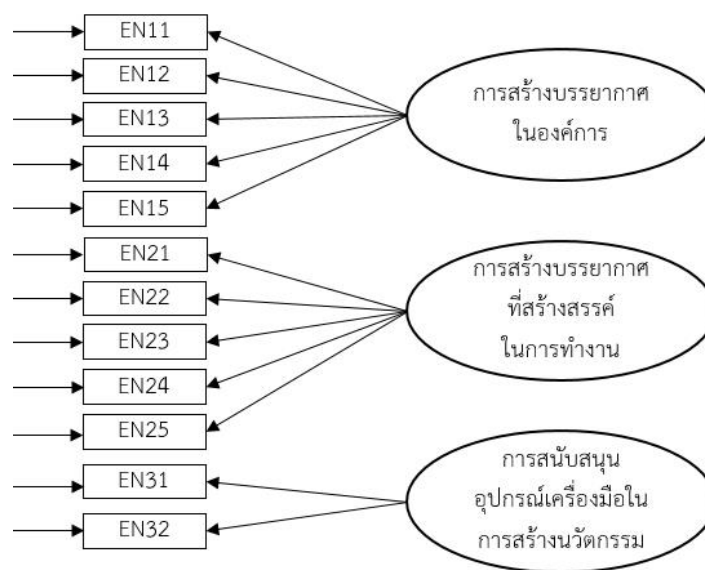
ภาพประกอบ 11 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สามของตัวบ่งชี้รวม
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ มีวัตถุประสงค์การวิเคราะห์เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และนำมาสร้างสเกลองค์ประกอบสำหรับนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองต่อไป

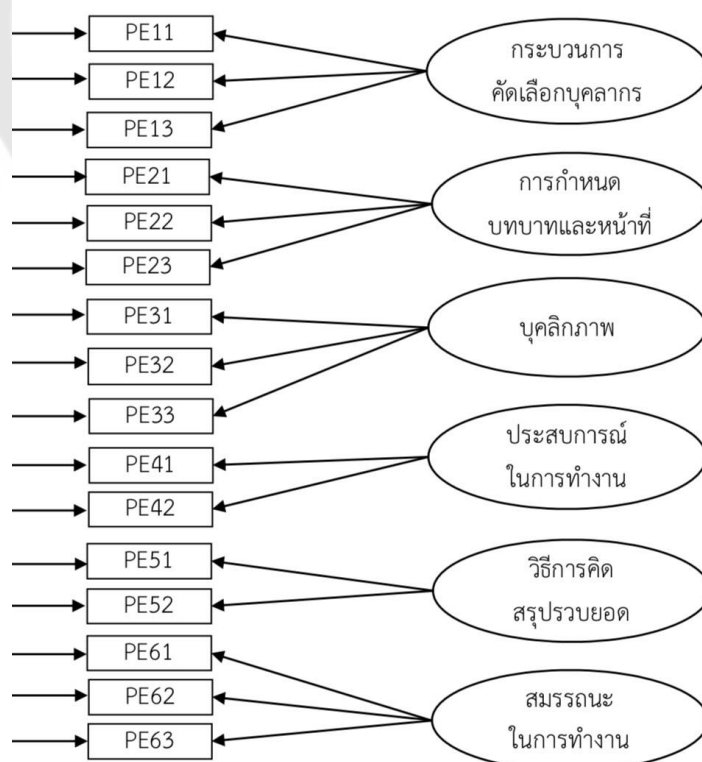
เนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่ในการทำงานของโปรแกรมลิสเรล ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจากองค์ประกอบย่อย 23 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ทั้งหมด 81 ตัวบ่งชี้ได้ในครั้งเดียว ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 7 โมเดลดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 3 องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้
2. องค์ประกอบด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 6 องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 16 ตัวบ่งชี้
3. องค์ประกอบด้านการสร้างทีมนวัตกรรม มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 5 องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 23 ตัวบ่งชี้
4. องค์ประกอบด้านการจัดการทีมนวัตกรรม มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 3 องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 14 ตัวบ่งชี้
5. องค์ประกอบด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 2 องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้
6. องค์ประกอบด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 2 องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้
7. องค์ประกอบด้านการให้รางวัลผลตอบแทน มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 2 องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้

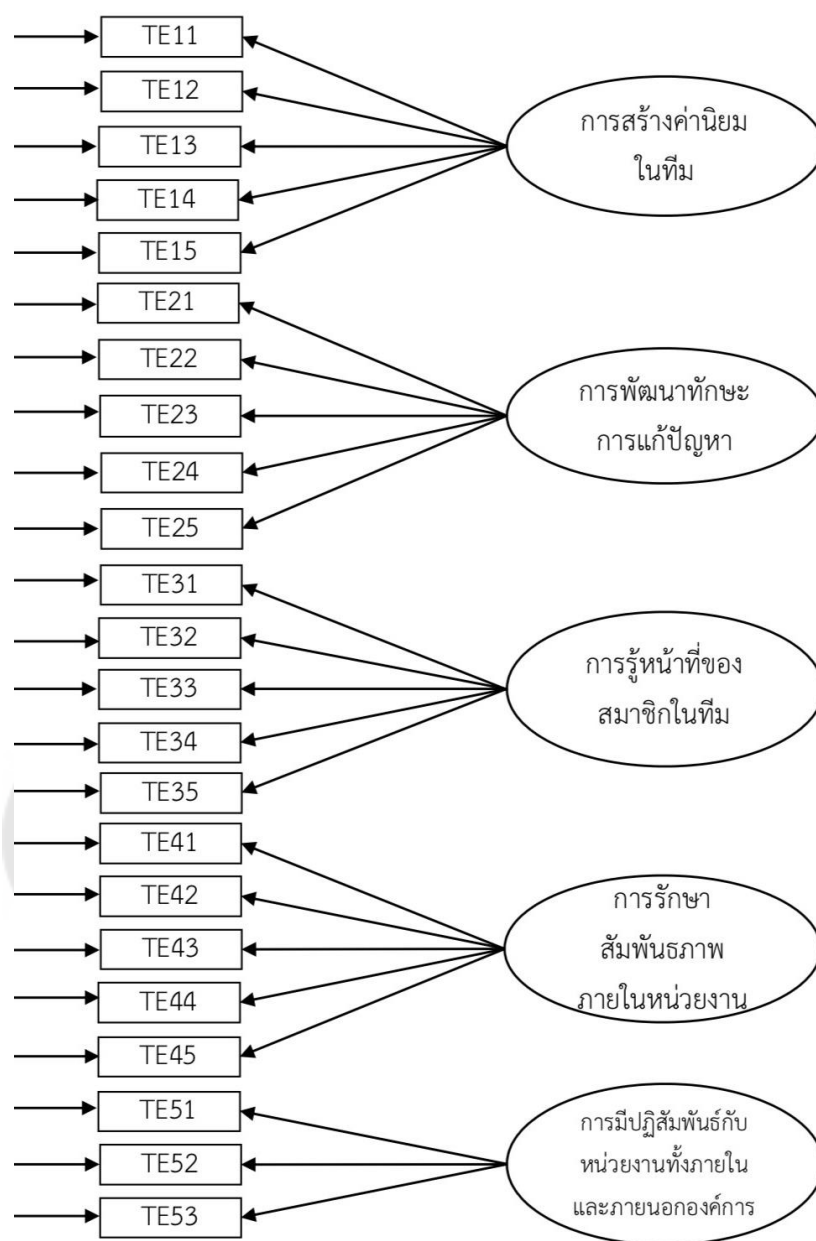
ลักษณะของโมเดลข้างต้นนี้ แสดงในรูปของโมเดลลิสเรล ดังแสดงในภาพประกอบ 12 – 18



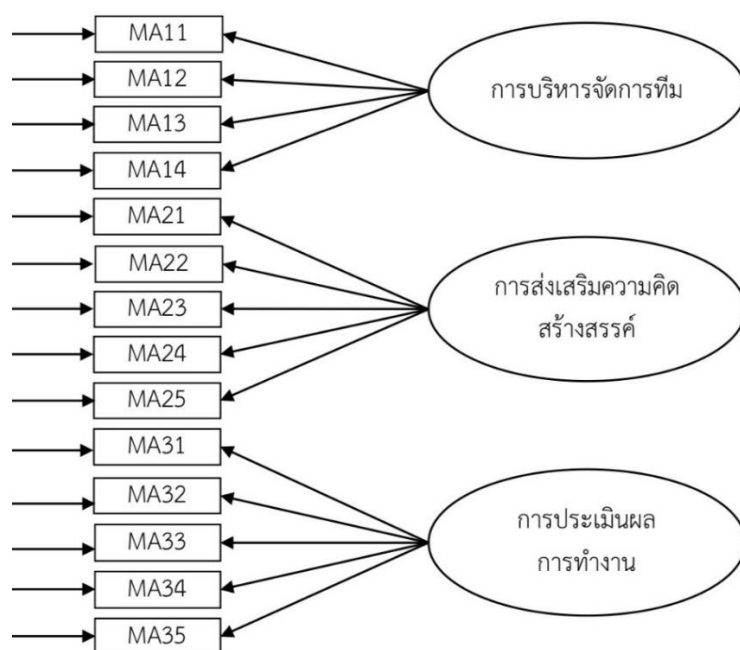
ภาพประกอบ 12 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
โมเดลการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม



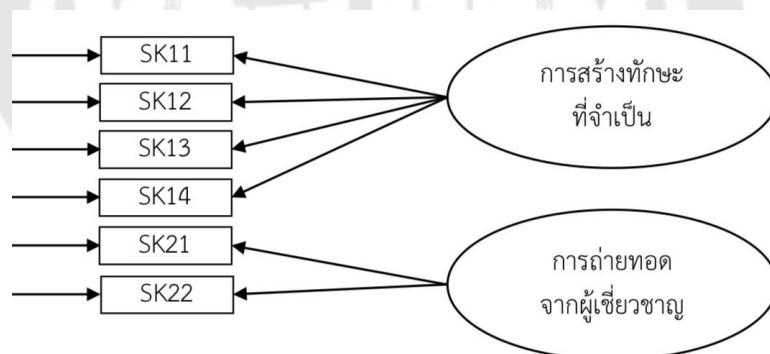
ภาพประกอบ 13 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
โมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม



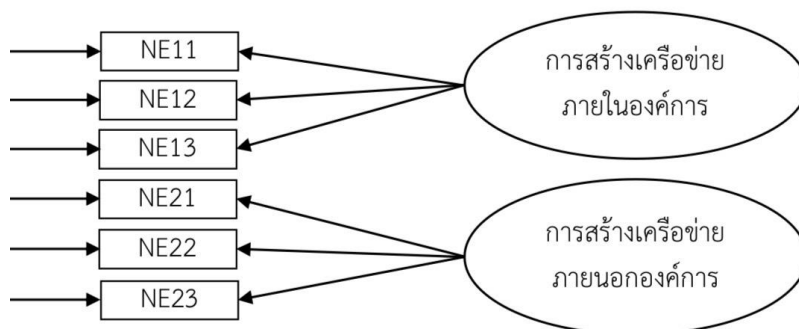
ภาพประกอบ 14 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการสร้างทีมนวัตกรรม



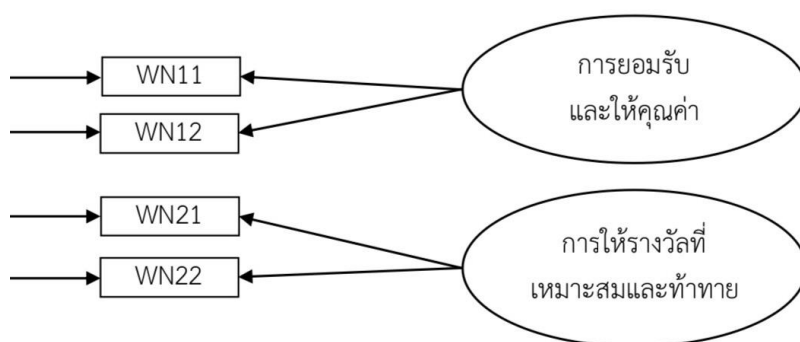
ภาพประกอบ 15 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทีมในวัดกรรม



ภาพประกอบ 16 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการพัฒนาทักษะในวัดกรรม



ภาพประกอบ 17 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน



ภาพประกอบ 18 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน

ก่อนทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ต่าง ๆ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วม และไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์นั้นไปวิเคราะห์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2539, น.149) สำหรับค่าสถิติที่จะนำไปใช้พิจารณา คือ ค่าสถิติของ Bartlett ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาที่ค่า Bartlett's test of Sphericity และค่าความน่าจะเป็น ว่ามีความสัมพันธ์เหมาะสมกันเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป โดยพิจารณาที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพิจารณาจากค่าดัชนีไกเซอร์ - ไมเยอร์- ออลคิน (Kaiser - Mayer - Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA) ซึ่ง คิมและมัลเลอร์ (Kim & Mueller, 1978) สรุปไว้ว่า ถ้ามีค่ามากกว่า .80 ถือว่า ดีมาก ส่วนถ้ามีค่าน้อยกว่า .50 ถือว่าใช้ไม่ได้

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำแนกเป็นรายโมเดล ปรากฏดังตาราง 13 – 19

ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้^๕ในองค์ประกอบย่อย ไม่เดลการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ตัวบ่งชี้	EN11	EN12	EN13	EN14	EN15	EN21	EN22	EN23	EN24	EN25	EN31	EN32
EN11	1.00											
EN12	.687**	1.00										
EN13	.651**	.730**	1.00									
EN14	.634**	.704**	.707**	1.00								
EN15	.575**	.671**	.656**	.762**	1.00							
EN21	.503**	.516**	.567**	.605**	.578**	1.00						
EN22	.579**	.596**	.611**	.708**	.651**	.636**	1.00					
EN23	.575**	.618**	.651**	.739**	.728**	.641**	.709**	1.00				
EN24	.583**	.584**	.623**	.715**	.680**	.588**	.669**	.746**	1.00			
EN25	.557**	.633**	.642**	.710**	.721**	.592**	.680**	.766**	.709**	1.00		
EN31	.535**	.549**	.554**	.597**	.588**	.562**	.640**	.609**	.612**	.662**	1.00	
EN32	.579**	.598**	.603**	.651**	.652**	.594**	.640**	.658**	.638**	.688**	.764**	1.00

**p < .01

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โมเดลการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (EN) พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นแก่บุคลากรอย่างมีเหตุผลและเป็นกัลยาณมิตร (EN23) และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรแสดงความรักความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการชื่นชมยินดีในโอกาสต่าง ๆ (EN25) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .766 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา (EN11) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน (EN21) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .503

ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ในองค์ประกอบย่อย ในผลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรคันวัตกรรม

ตัวแปรที่	PE11	PE12	PE13	PE21	PE22	PE23	PE31	PE32	PE33	PE41	PE42	PE51	PE52	PE61	PE62	PE63
PE11	1.00															
PE12	.805**	1.00														
PE13	.768**	.790**	1.00													
PE21	.631**	.605**	.609**	1.00												
PE22	.542**	.522**	.544**	.652**	1.00											
PE23	.696**	.664**	.684**	.697**	.653**	1.00										
PE31	.583**	.558**	.544**	.622**	.541**	.631**	1.00									
PE32	.589**	.596**	.610**	.559**	.469**	.611**	.645**	1.00								
PE33	.619**	.640**	.689**	.583**	.515**	.662**	.630**	.737**	1.00							
PE41	.670**	.692**	.689**	.598**	.527**	.670**	.651**	.662**	.726**	1.00						
PE42	.671**	.655**	.676**	.585**	.533**	.676**	.583**	.637**	.673**	.776**	1.00					
PE51	.670**	.654**	.669**	.598**	.525**	.647**	.584**	.630**	.636**	.726**	.705**	1.00				
PE52	.668**	.667**	.695**	.622**	.551**	.673**	.609**	.635**	.682**	.706**	.725**	.793**	1.00			
PE61	.580**	.583**	.628**	.477**	.365**	.539**	.491**	.553**	.647**	.634**	.587**	.592**	.620**	1.00		
PE62	.575**	.589**	.620**	.485**	.348**	.548**	.479**	.543**	.662**	.622**	.595**	.582**	.638**	.873**	1.00	
PE63	.644**	.629**	.658**	.547**	.436**	.605**	.541**	.606**	.677**	.659**	.657**	.637**	.679**	.798**	.807**	1.00

**p < .01

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (PE) พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 16 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง คือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้ (PE62) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้ (PE63) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .807 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคำสั่งแต่งตั้งในการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างชัดเจน (PE22) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้ (PE62) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .348



ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่องค์ประกอบย่อย ไม่เดลการสร้างที่มนวัตกรรม

ตัวแปร	TE11	TE12	TE13	TE14	TE15	TE21	TE22	TE23	TE24	TE25	TE31	TE32	TE33	TE34	TE35	TE41	TE42	TE43	TE44	TE45	TE51	TE52	TE53
TE11	1.00																						
TE12	.763"	1.00																					
TE13	.725"	.723"	1.00																				
TE14	.696"	.746"	.803"	1.00																			
TE15	.716"	.723"	.799"	.790"	1.00																		
TE21	.685"	.703"	.754"	.748"	.750"	1.00																	
TE22	.653"	.694"	.749"	.709"	.750"	.774"	1.00																
TE23	.629"	.619"	.667"	.652"	.647"	.730"	.694"	1.00															
TE24	.695"	.716"	.771"	.743"	.767"	.784"	.804"	.726"	1.00														
TE25	.679"	.660"	.700"	.678"	.677"	.739"	.761"	.733"	.777"	1.00													
TE31	.674"	.651"	.704"	.706"	.712"	.746"	.751"	.666"	.770"	.752"	1.00												
TE32	.671"	.681"	.733"	.700"	.728"	.718"	.711"	.656"	.776"	.730"	.611"	1.00											
TE33	.690"	.689"	.749"	.715"	.747"	.752"	.757"	.669"	.781"	.708"	.783"	.767"	1.00										
TE34	.689"	.689"	.712"	.722"	.748"	.727"	.723"	.647"	.762"	.709"	.770"	.787"	.779"	1.00									
TE35	.659"	.657"	.730"	.714"	.749"	.743"	.729"	.671"	.776"	.711"	.612"	.806"	.791"	.781"	1.00								
TE41	.680"	.667"	.719"	.740"	.741"	.727"	.696"	.606"	.738"	.681"	.744"	.756"	.732"	.762"	.774"	1.00							
TE42	.694"	.663"	.705"	.722"	.745"	.714"	.703"	.595"	.738"	.668"	.714"	.718"	.749"	.764"	.748"	.783"	1.00						
TE43	.657"	.649"	.698"	.723"	.716"	.718"	.725"	.640"	.757"	.708"	.733"	.757"	.737"	.767"	.751"	.770"	.761"	1.00					
TE44	.670"	.677"	.727"	.720"	.734"	.732"	.748"	.637"	.784"	.715"	.760"	.767"	.772"	.800"	.773"	.764"	.813"	.829"	1.00				
TE45	.658"	.683"	.691"	.734"	.726"	.720"	.724"	.649"	.753"	.685"	.725"	.760"	.752"	.771"	.774"	.786"	.774"	.831"	.816"	1.00			
TE51	.657"	.670"	.694"	.690"	.674"	.697"	.693"	.589"	.718"	.672"	.691"	.704"	.694"	.714"	.696"	.763"	.695"	.746"	.740"	.744"	1.00		
TE52	.668"	.687"	.690"	.685"	.699"	.671"	.699"	.606"	.697"	.672"	.677"	.701"	.705"	.704"	.692"	.757"	.728"	.715"	.739"	.729"	.820"	1.00	
TE53	.652"	.676"	.686"	.704"	.703"	.696"	.695"	.643"	.711"	.687"	.689"	.700"	.683"	.703"	.723"	.749"	.697"	.737"	.732"	.773"	.804"	.796"	1.00

**p<.01

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โมเดลการสร้างทีมนวัตกรรม (TE) พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 23 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนกับบุคลากรด้วยความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน (TE43) และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ (TE45) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .831 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำกระบวนการวิจัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (TE23) และผู้บริหารสถานศึกษารับฟังหรือให้ข้อเสนอแนะกับบุคลากรด้วยความเต็มใจ (TE42) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .595



ตาราง 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ในองค์ประกอบย่อย โมเดลการจัดการที่มนวัตกรรม

ตัวแปร	MA11	MA12	MA13	MA14	MA21	MA22	MA23	MA24	MA25	MA31	MA32	MA33	MA34	MA35
MA11	1.00													
MA12	.784 ^{**}	1.00												
MA13	.782 ^{**}	.789 ^{**}	1.00											
MA14	.768 ^{**}	.765 ^{**}	.768 ^{**}	1.00										
MA21	.690 ^{**}	.656 ^{**}	.687 ^{**}	.685 ^{**}	1.00									
MA22	.640 ^{**}	.673 ^{**}	.680 ^{**}	.659 ^{**}	.693 ^{**}	1.00								
MA23	.680 ^{**}	.644 ^{**}	.670 ^{**}	.691 ^{**}	.666 ^{**}	.563 ^{**}	1.00							
MA24	.695 ^{**}	.666 ^{**}	.692 ^{**}	.720 ^{**}	.649 ^{**}	.609 ^{**}	.759 ^{**}	1.00						
MA25	.676 ^{**}	.631 ^{**}	.680 ^{**}	.687 ^{**}	.629 ^{**}	.583 ^{**}	.724 ^{**}	.737 ^{**}	1.00					
MA31	.710 ^{**}	.693 ^{**}	.688 ^{**}	.697 ^{**}	.654 ^{**}	.667 ^{**}	.679 ^{**}	.720 ^{**}	.747 ^{**}	1.00				
MA32	.677 ^{**}	.650 ^{**}	.667 ^{**}	.677 ^{**}	.678 ^{**}	.644 ^{**}	.688 ^{**}	.690 ^{**}	.673 ^{**}	.695 ^{**}	1.00			
MA33	.675 ^{**}	.642 ^{**}	.690 ^{**}	.666 ^{**}	.697 ^{**}	.657 ^{**}	.690 ^{**}	.699 ^{**}	.667 ^{**}	.647 ^{**}	.768 ^{**}	1.00		
MA34	.712 ^{**}	.675 ^{**}	.728 ^{**}	.713 ^{**}	.655 ^{**}	.631 ^{**}	.699 ^{**}	.707 ^{**}	.721 ^{**}	.705 ^{**}	.751 ^{**}	.771 ^{**}	1.00	
MA35	.729 ^{**}	.709 ^{**}	.718 ^{**}	.725 ^{**}	.691 ^{**}	.662 ^{**}	.709 ^{**}	.717 ^{**}	.739 ^{**}	.746 ^{**}	.748 ^{**}	.737 ^{**}	.803 ^{**}	1.00

^{**}p < .01

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โมเดลการจัดการทีมนวัตกรรม (MA) พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 14 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรโดยใช้การประเมินแบบรอบด้านโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (MA34) และผู้บริหารสถานศึกษาใช้เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นธรรมชาติ (MA35) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .803 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อให้นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมโดยใช้สื่อดิจิทัล (MA22) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ผลงานของครูและบุคลากรด้วยการสะท้อนผลเชิงบวก (MA23) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .563

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อยโมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม

ตัวบ่งชี้	SK11	SK12	SK13	SK14	SK21	SK22
SK11	1.00					
SK12	.741**	1.00				
SK13	.706**	.799**	1.00			
SK14	.730**	.780**	.808**	1.00		
SK21	.740**	.778**	.807**	.802**	1.00	
SK22	.725**	.786**	.807**	.800**	.840**	1.00

** $p < .01$

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม (SK) พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้

เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในสถานศึกษา (SK21) และผู้บริหารจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (SK22) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .840 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาค้นคว้าความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ทันสมัย (SK11) และผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (SK13) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .706

ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อย โมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน

ตัวบ่งชี้	NE11	NE12	NE13	NE21	NE22	NE23
NE11	1.00					
NE12	.760**	1.00				
NE13	.718**	.755**	1.00			
NE21	.591**	.643**	.628**	1.00		
NE22	.625**	.671**	.685**	.757**	1.00	
NE23	.648**	.712**	.716**	.773**	.811**	1.00

**p < .01

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน (NE) พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานระหว่างสถานศึกษากับบุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็นรูปธรรม (NE22) และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรการบริหารเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายกับบุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็นระบบ (NE23) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .811 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในสถานศึกษา (NE11)

และผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาเครือข่ายสนับสนุนจากภาคเอกชน (NE21) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .591

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อยโมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน

ตัวบ่งชี้	WN11	WN12	WN21	WN22
WN11	1.000			
WN12	.801**	1.000		
WN21	.737**	.707**	1.000	
WN22	.702**	.680**	.791**	1.000

**p < .01

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน (WN) พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่องชื่นชมผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากร (WN11) และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่องชื่นชมครูและบุคลากรที่มีผลงานที่ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา (WN12) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .801 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่องชื่นชมครูและบุคลากรที่มีผลงานที่ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา (WN12) และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมกับระดับความยากของผลงาน (WN22) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .680

จากตาราง 13 – 19 พบว่า ในแต่ละโมเดลตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($P < .01$) ทุกค่า จากนั้นผู้วิจัยได้พิจารณาค่าสถิติอื่น ๆ ที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสม ได้แก่ ค่าสถิติของ Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) และค่าดัชนี KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) จำแนกตามโมเดลย่อย คือ โมเดลการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

โมเดลการสร้างทีมนวัตกรรม โมเดลการจัดการทีมนวัตกรรม โมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม
โมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน และโมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน ดังแสดงในตาราง 20

ตาราง 20 ค่าสถิติ Bartlett ดัชนี KMO ของโมเดลภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

โมเดล	Bartlett's Test of Sphericity	p	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม (EN)	8295.552	.000	.962
การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรม (PE)	12461.618	.000	.961
การสร้างทีมนวัตกรรม (TE)	22937.271	.000	.984
การจัดการทีมนวัตกรรม (MA)	11632.162	.000	.973
การพัฒนาทักษะนวัตกรรม (SK)	5022.198	.000	.936
การสร้างเครือข่ายสนับสนุน (NE)	4075.000	.000	.904
การให้รางวัลผลตอบแทน (WN)	2465.829	.000	.819

**p < .01

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์
ก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่าง
จากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่า
เท่ากับ 8295.552, 12461.618, 22937.271, 11632.162, 5022.198, 4075.000 และ 2465.829
ตามลำดับ ซึ่งทุกโมเดลมีค่าความน่าจะเป็นน้อยกว่า .000 ($p < .01$) ส่วนค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-
ออลคิน มีค่าเท่ากับ .962, .961, .984, .973, .936, .904 และ .819 ตามลำดับ โดยทุกค่ามีค่า
มากกว่า .80 แสดงว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์
องค์ประกอบได้ ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอของคิมและมัลเลอร์ที่ว่า ถ้ามีค่ามากกว่า .80 ดีมาก
และถ้ามีค่าน้อยกว่า .50 ใช้ไม่ได้ (Kim & Mueller, 1978)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล เพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบมาตรฐาน จากตัวบ่งชี้ จำนวน 81 ตัวบ่งชี้ ตามโมเดลย่อยทั้ง 7 โมเดล มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. โมเดลการสร้างบรรยาภาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการสร้างบรรยาภาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (EN) แสดงในตาราง 21 – 22 และภาพประกอบ 19

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการสร้างบรรยาภาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความ คลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
การสร้างบรรยาภาศ ในองค์การ (EN1)	EN11	0.76**(0.02)	0.58	0.26	0.42
	EN12	0.79**(0.02)	0.62	0.07	0.38
	EN13	0.80**(0.02)	0.64	0.15	0.36
	EN14	0.89**(0.02)	0.79	0.35	0.21
	EN15	0.86**(0.02)	0.75	0.38	0.25
การสร้างบรรยาภาศ ที่สร้างสรรค์ในการทำงาน (EN2)	EN21	0.73**(0.02)	0.53	0.05	0.47
	EN22	0.81**(0.02)	0.66	0.03	0.34
	EN23	0.87**(0.02)	0.76	0.07	0.24
	EN24	0.82**(0.02)	0.67	0.03	0.33
การสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือในการสร้าง นวัตกรรม (EN3)	EN25	0.86**(0.02)	0.74	0.13	0.26
	EN31	0.84**(0.02)	0.71	0.02	0.29
	EN32	0.91**(0.02)	0.82	0.06	0.18
Chi-Square = 20.58 df = 26 p = 0.763					
GFI = 1.00 AGFI = 0.99 RMSEA = 0.0000 RMR = 0.0035					

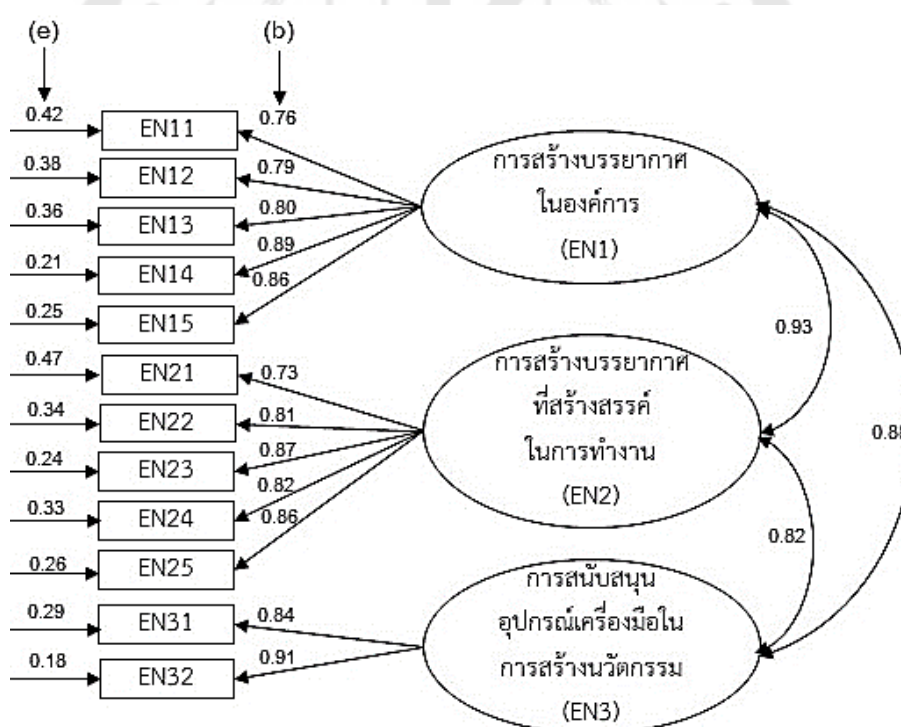
**p < .01

ตาราง 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 3 ตัวในองค์ประกอบการสร้าง
บรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย	EN1	EN2	EN3
การสร้างบรรยากาศในองค์การ (EN1)	1.00		
การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน (EN2)	.93**	1.00	
การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม (EN3)	.82**	.88**	1.00

**p < .01

จากตาราง 21 และ 22 สามารถสร้างโมเดลการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์
นวัตกรรม ได้ดังภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 โมเดลการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากตาราง 21 – 22 และภาพประกอบ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 20.58 ที่ชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom) 26 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .763$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 (1.00 และ .99 ตามลำดับ) แสดงว่า ยอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตาราง 21 และภาพประกอบ 19 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .73 ถึง .91 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้สำคัญขององค์ประกอบย่อย ตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 3 นั่นคือ ตัวบ่งชี้ EN11 – EN15 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 1 (การสร้างบรรยากาศในองค์การ) ตัวบ่งชี้ EN21 – EN25 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 2 (การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน) และตัวบ่งชี้ EN31 – EN32 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 3 (การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม)

นอกจากการพิจารณาจากค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

จากตาราง 21 – 22 และภาพประกอบ 19 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .82 ถึง .93 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีค่าความคลาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ขึ้นกับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดล และในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรลครั้งนี้ ได้นำค่าความคลาดเคลื่อนเข้ามามีผลวิเคราะห์ด้วยแล้ว ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบย่อย เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต่อไป

2. โมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (PE) แสดงในตาราง 23 – 24 และภาพประกอบ 20

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความ คลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
กระบวนการคัดเลือกบุคลากร (PE1)	PE11	0.90**(0.02)	0.81	0.46	0.19
	PE12	0.87**(0.02)	0.76	0.24	0.24
	PE13	0.90**(0.02)	0.82	0.46	0.18
การกำหนดบทบาท และหน้าที่ (PE2)	PE21	0.82**(0.02)	0.67	0.04	0.33
	PE22	0.72**(0.02)	0.52	0.02	0.48
	PE23	0.91**(0.02)	0.82	0.07	0.18
บุคลิกภาพ (PE3)	PE31	0.77**(0.02)	0.60	-0.02	0.40
	PE32	0.83**(0.02)	0.69	0.01	0.31
	PE33	0.92**(0.02)	0.84	0.04	0.16
ประสบการณ์ในการทำงาน (PE4)	PE41	0.89**(0.02)	0.79	0.02	0.21
	PE42	0.87**(0.02)	0.76	0.03	0.24
วิธีการคิดสรุปรวบยอด (PE5)	PE51	0.88**(0.02)	0.77	0.03	0.23
	PE52	0.91**(0.02)	0.82	0.08	0.18
สมรรถนะในการทำงาน (PE6)	PE61	0.86**(0.02)	0.74	0.01	0.26
	PE62	0.86**(0.02)	0.74	0.00	0.26
	PE63	0.94**(0.02)	0.88	0.04	0.12
Chi-Square = 51.58 df = 58 p = 0.71143					
GFI = 0.99 AGFI = 0.98 RMSEA = 0.0000 RMR = 0.0046					

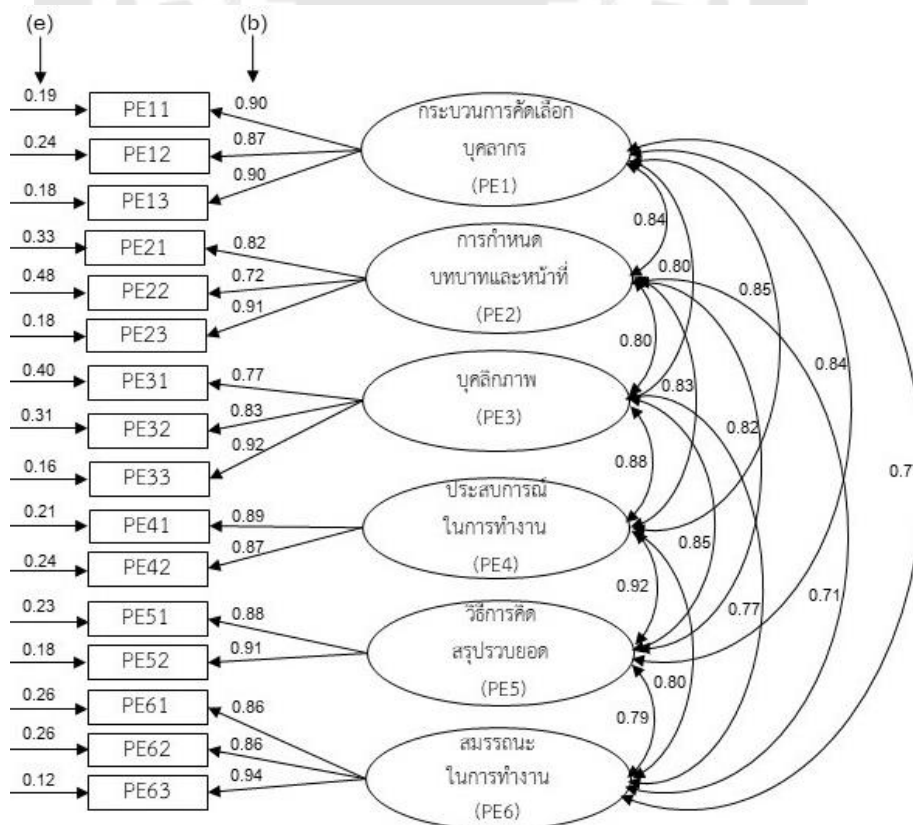
**p < .01

ตาราง 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 6 ตัวในองค์ประกอบการคัดเลือกคน
เพื่อสร้างสรรคนวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6
กระบวนการคัดเลือกบุคลากร (PE1)	1.00					
การกำหนดบทบาทและหน้าที่ (PE2)	.84**	1.00				
บุคลิกภาพ (PE3)	.80**	.80**	1.00			
ประสบการณ์ในการทำงาน (PE4)	.85**	.83**	.88**	1.00		
วิธีการคิดสรุปขยาย (PE5)	.84**	.82**	.85**	.92**	1.00	
สมรรถนะในการทำงาน (PE6)	.77**	.71**	.77**	.80**	.79**	1.00

**p < .01

จากตาราง 23 และ 24 สามารถสร้างโมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรคนวัตกรรม
ได้ดังภาพประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 โมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรคนวัตกรรม

จากตาราง 23 – 24 และภาพประกอบ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 51.58 ที่ขึ้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom) 58 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .711$) นั่นคือค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 (.99 และ .98 ตามลำดับ) แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตาราง 23 และภาพประกอบ 20 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 16 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .72 ถึง .94 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านั้นเป็นตัวบ่งชี้สำคัญขององค์ประกอบย่อย ตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 6 นั่นคือ ตัวบ่งชี้ PE11 – PE13 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 1 (กระบวนการคัดเลือกบุคลากร) ตัวบ่งชี้ PE21 – PE23 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 2 (การกำหนดบทบาทและหน้าที่) ตัวบ่งชี้ PE31 – PE33 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 3 (บุคลิกภาพ) ตัวบ่งชี้ PE41 – PE42 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 4 (ประสบการณ์ในการทำงาน) ตัวบ่งชี้ PE51 – PE52 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 5 (วิธีการคิดสรุปขยายผล) และตัวบ่งชี้ PE61 – PE63 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 6 (สมรรถนะในการทำงาน)

นอกจากการพิจารณาจากค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

จากตาราง 23 – 24 และภาพประกอบ 20 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .71 ถึง .92 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีค่าความคลาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้เหล่านั้นกับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดล และในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรลครั้งนี้ ได้นำค่าความคลาดเคลื่อนเข้ามาวิเคราะห์ด้วยแล้ว ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบย่อย เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไป

วิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม
การศึกษาต่อไป

3. โมเดลการสร้างทีมนวัตกรรม ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการ
สร้างทีมนวัตกรรม (TE) แสดงในตาราง 25 – 26 และภาพประกอบ 21

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการสร้างทีมนวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความ คลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
การสร้างค่านิยมในทีม (TE1)	TE11	0.82**(0.02)	0.68	0.14	0.32
	TE12	0.84**(0.02)	0.71	0.19	0.29
	TE13	0.89**(0.02)	0.79	0.22	0.21
	TE14	0.88**(0.02)	0.77	0.20	0.23
	TE15	0.90**(0.02)	0.80	0.30	0.20
การพัฒนาทักษะ ในการแก้ปัญหา (TE2)	TE21	0.88**(0.02)	0.78	0.05	0.22
	TE22	0.88**(0.02)	0.77	0.05	0.23
	TE23	0.79**(0.02)	0.62	0.01	0.38
	TE24	0.92**(0.02)	0.84	0.08	0.16
	TE25	0.85**(0.02)	0.71	0.04	0.29
การรู้หน้าที่ของสมาชิก ในทีม (TE3)	TE31	0.88**(0.02)	0.77	0.01	0.23
	TE32	0.89**(0.02)	0.79	0.04	0.21
	TE33	0.89**(0.02)	0.79	0.01	0.21
	TE34	0.88**(0.02)	0.78	0.02	0.22
	TE35	0.90**(0.02)	0.80	0.07	0.20
การรักษาสัมพันธ์ภาพภายใน หน่วยงาน (TE4)	TE41	0.89**(0.02)	0.78	-0.01	0.22
	TE42	0.87**(0.02)	0.75	-0.03	0.25
	TE43	0.88**(0.02)	0.77	0.02	0.23
	TE44	0.89**(0.02)	0.80	0.01	0.20
	TE45	0.89**(0.02)	0.79	0.03	0.21
การมีปฏิสัมพันธ์กับ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร (TE5)	TE51	0.90**(0.02)	0.80	0.08	0.20
	TE52	0.89**(0.02)	0.79	0.02	0.21
	TE53	0.89**(0.02)	0.80	0.01	0.20
Chi-Square = 135.99 df = 138 p = 0.53251					
GFI = 0.99 AGFI = 0.97 RMSEA = 0.0000 RMR = 0.0040					

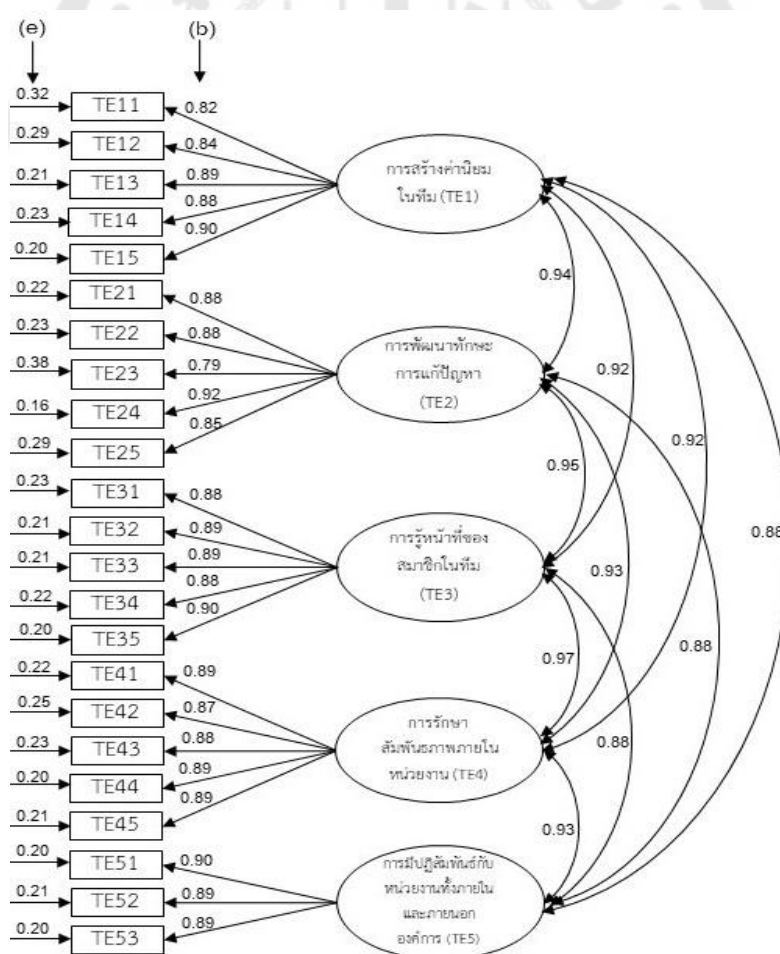
**p < .01

ตาราง 26 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 5 ตัวในองค์ประกอบการสร้างทีมนวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย	TE1	TE2	TE3	TE4	TE5
การสร้างค่านิยมในทีม (TE1)	1.00				
การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา (TE2)	.94**	1.00			
การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม (TE3)	.92**	.95**	1.00		
การรักษาสัมพันธ์ภาพภายในหน่วยงาน (TE4)	.92**	.93**	.97**	1.00	
การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก องค์กร (TE5)	.88**	.88**	.88**	.93**	1.00

**p < .01

จากตาราง 25 และ 26 สามารถสร้างโมเดลการสร้างทีมนวัตกรรม ได้ดังภาพประกอบ 21



ภาพประกอบ 21 โมเดลการสร้างทีมนวัตกรรม

จากตาราง 25 – 26 และภาพประกอบ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการสร้างทีมนวัตกรรม พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 135.99 ที่ชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom) 138 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .532$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 (.99 และ .97 ตามลำดับ) แสดงว่า ยอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตาราง 25 และภาพประกอบ 21 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 22 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .79 ถึง .92 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านั้นเป็นตัวบ่งชี้สำคัญขององค์ประกอบย่อย ตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 5 นั่นคือ ตัวบ่งชี้ TE11 – TE15 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 1 (การสร้างค่านิยมในทีม) ตัวบ่งชี้ TE21 – PE25 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 2 (การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา) ตัวบ่งชี้ TE31 – TE35 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 3 (การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม) ตัวบ่งชี้ TE41 – TE45 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 4 (การรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน) ตัวบ่งชี้ TE51 – TE53 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 5 (การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร)

นอกจากการพิจารณาจากค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า R^2) และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิคะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

จากตาราง 25 – 26 และภาพประกอบ 21 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลการสร้างทีมนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .88 ถึง .97 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีค่าความคลาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้เหล่านั้นกับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดล และในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรลครั้งนี้ ได้นำค่าความคลาดเคลื่อนเข้ามาวิเคราะห์ด้วยแล้ว ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์อิทธิคะแนนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบย่อย เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้วรรณภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต่อไป

4. โมเดลการจัดการทีมนวัตกรรม ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการจัดการทีมนวัตกรรม (MA) แสดงในตาราง 27-28 และภาพประกอบ 22

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทีมนวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความ คลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
การบริหารจัดการทีม (MA1)	MA11	0.89**(0.02)	0.78	0.31	0.22
	MA12	0.85**(0.02)	0.72	0.14	0.28
	MA13	0.88**(0.02)	0.78	0.28	0.22
	MA14	0.89**(0.02)	0.80	0.39	0.20
การส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ (MA2)	MA21	0.81**(0.02)	0.66	0.07	0.34
	MA22	0.77**(0.02)	0.60	0.01	0.40
	MA23	0.82**(0.02)	0.67	0.05	0.33
	MA24	0.83**(0.02)	0.70	0.03	0.30
	MA25	0.82**(0.02)	0.68	0.08	0.32
การประเมินผลการทำงาน (MA3)	MA31	0.84**(0.02)	0.70	0.00	0.30
	MA32	0.84**(0.02)	0.71	0.03	0.29
	MA33	0.85**(0.02)	0.72	0.08	0.28
	MA34	0.87**(0.02)	0.76	0.02	0.24
	MA35	0.88**(0.02)	0.78	0.06	0.22
Chi-Square = 33.43 df = 35 p = 0.54374					
GFI = 0.99 AGFI = 0.98 RMSEA = 0.0000 RMR = 0.0032					

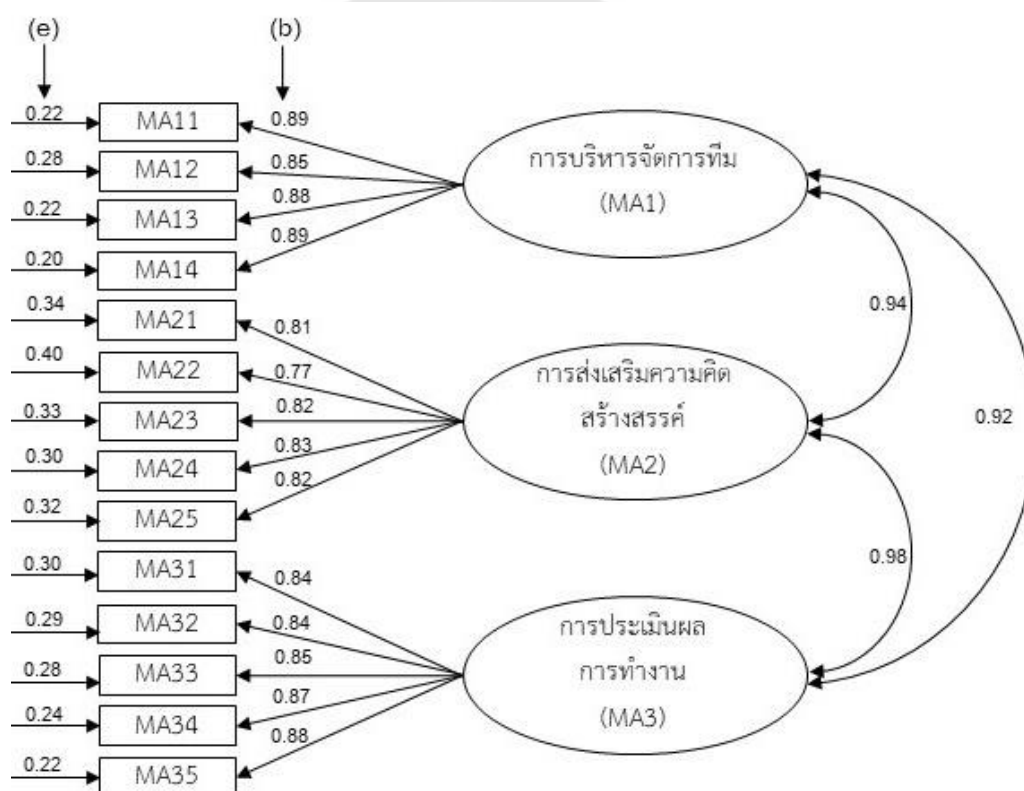
**p < .01

ตาราง 28 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 3 ตัวในองค์ประกอบการจัดการทีมนวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย	MA1	MA2	MA3
การบริหารจัดการทีม (MA1)	1.00		
การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (MA2)	.94**	1.00	
การประเมินผลการทำงาน (MA3)	.92**	.98**	1.00

**p < .01

จากตาราง 19 และ 20 สามารถสร้างโมเดลการจัดการทีมนวัตกรรม ได้ดังภาพประกอบ 22



ภาพประกอบ 22 โมเดลการจัดการทีมนวัตกรรม

จากตาราง 27 – 28 และภาพประกอบ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการจัดการทีมนวัตกรรม พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 33.43 ที่ชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom) 35 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .543$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับ

ความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 (.99 และ .98 ตามลำดับ) แสดงว่า ยอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตาราง 27 และภาพประกอบ 22 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 14 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .77 ถึง .89 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้สำคัญขององค์ประกอบย่อย ตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 3 นั่นคือ ตัวบ่งชี้ MA11 – MA14 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 1 (การบริหารจัดการทีม) ตัวบ่งชี้ MA21 – MA25 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 2 (การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์) ตัวบ่งชี้ MA31 – MA35 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 3 (การประเมินผลการทำงาน)

นอกจากการพิจารณาจากค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

จากตาราง 27 – 28 และภาพประกอบ 22 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลการจัดการทีมนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .92 ถึง .98 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีค่าความคลาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้เหล่านั้นกับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดล และในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรลครั้งนี้ ได้นำค่าความคลาดเคลื่อนเข้ามาวิเคราะห์ด้วยแล้ว ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบย่อย เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต่อไป

5. โมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม (SK) แสดงในตาราง 29 – 30 และภาพประกอบ 23

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความ คลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
การสร้างทักษะที่จำเป็น (SK1)	SK11	0.82**(0.02)	0.67	0.18	0.33
	SK12	0.88**(0.02)	0.77	0.23	0.23
	SK13	0.91**(0.02)	0.82	0.36	0.18
	SK14	0.89**(0.02)	0.80	0.29	0.20
การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ (SK2)	SK21	0.92**(0.02)	0.84	0.24	0.16
	SK22	0.92**(0.02)	0.84	0.23	0.16
Chi-Square = 3.62 df = 6 p = 0.72853					
GFI = 1.00 AGFI = 0.99 RMSEA = 0.0000 RMR = 0.0015					

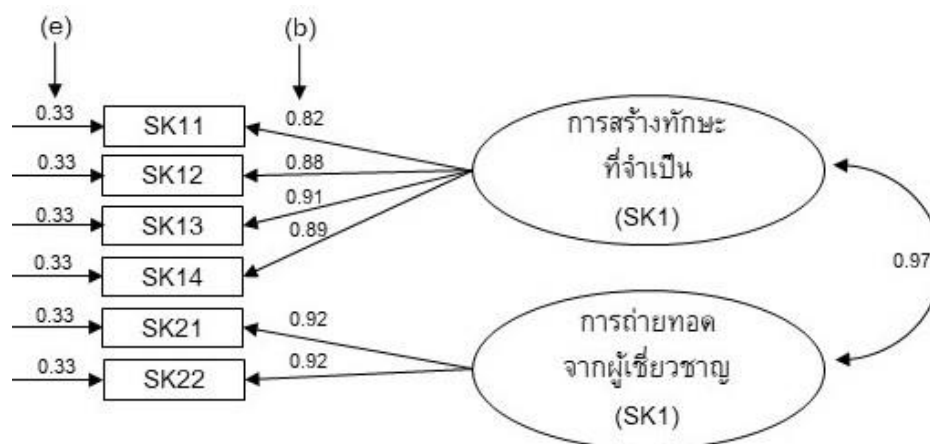
**p < .01

ตาราง 30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 2 ตัวในองค์ประกอบการพัฒนาทักษะนวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย	SK1	SK2
การสร้างทักษะที่จำเป็น (SK1)	1.00	
การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ (SK2)	.97**	1.00

**p < .01

จากตาราง 29 และ 30 สามารถสร้างโมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม ได้ดังภาพประกอบ 23



ภาพประกอบ 23 โมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม

จากตาราง 29 – 30 และภาพประกอบ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 3.62 ที่ชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom) 6 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .728$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 (1.00 และ .99 ตามลำดับ) แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตาราง 29 และภาพประกอบ 23 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .82 ถึง .92 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้สำคัญขององค์ประกอบย่อย ตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 2 นั่นคือ ตัวบ่งชี้ SK11 – SK14 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 1 (การสร้างทักษะที่จำเป็น) ตัวบ่งชี้ SK21 – SK22 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 2 (การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ)

นอกจากการพิจารณาจากค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

จากตาราง 29 – 30 และภาพประกอบ 23 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลการพัฒนาทักษะนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .97 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีค่าความคลาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้หนึ่งกับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดล และในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรลครั้งนี้ ได้นำค่าความคลาดเคลื่อน เข้ามาวิเคราะห์ด้วยแล้วผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบย่อย เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต่อไป

6. โมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน (NE) แสดงในตาราง 31 – 32 และภาพประกอบ 24

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความ คลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
การสร้างเครือข่าย ภายในองค์กร (NE1)	NE11	0.81**(0.02)	0.66	0.22	0.34
	NE12	0.88**(0.02)	0.78	0.48	0.22
	NE13	0.89**(0.02)	0.78	0.52	0.22
การสร้างเครือข่ายภายนอก องค์กร (NE2)	NE21	0.84**(0.02)	0.71	0.07	0.29
	NE22	0.89**(0.02)	0.79	0.10	0.21
	NE23	0.92**(0.02)	0.84	0.15	0.16
Chi-Square = 8.00 df = 6 p = 0.23801					
GFI = 1.00 AGFI = 0.99 RMSEA = 0.0200 RMR = 0.0032					

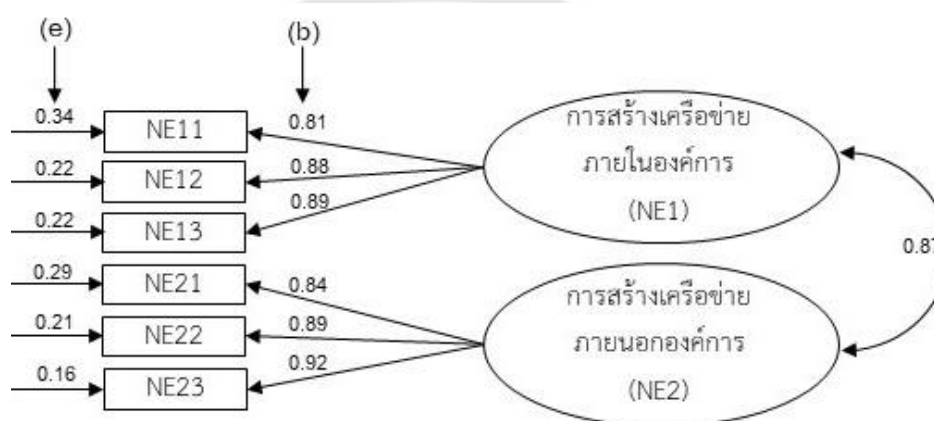
**p < .01

ตาราง 32 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 2 ตัวในองค์ประกอบการสร้างเครือข่ายสนับสนุน

องค์ประกอบย่อย	NE1	NE2
การสร้างเครือข่ายภายในองค์การ (NE1)	1.00	
การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์การ (NE2)	.87**	1.00

**p <.01

จากตาราง 31 และ 32 สามารถสร้างโมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน ได้ดังภาพประกอบ 24



ภาพประกอบ 24 โมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน

จากตาราง 31 – 32 และภาพประกอบ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 8.00 ที่ชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom) 6 มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .238 นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 (1.00 และ .99 ตามลำดับ) แสดงว่า ยอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตาราง 31 และภาพประกอบ 24 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .81 ถึง .92 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้สำคัญขององค์ประกอบย่อย ตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 2 นั่นคือ ตัวบ่งชี้ NE11 – NE13

เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 1 (การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร) ตัวบ่งชี้ NE21 – NE23 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 2 (การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร)

นอกจากการพิจารณาจากค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

จากตาราง 31 – 32 และภาพประกอบ 24 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลการสร้างเครือข่ายสนับสนุน มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .87 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีค่าความคลาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ขึ้นกับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดล และในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรลครั้งนี้ ได้นำค่าความคลาดเคลื่อน เข้ามาวิเคราะห์ด้วยแล้วผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบย่อย เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต่อไป

7. โมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน (WN) แสดงในตาราง 33 – 34 และภาพประกอบ 25

ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R^2)	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความ คลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
การยอมรับและให้คุณค่า (WN1)	WN11	0.91**(0.02)	0.83	0.65	0.17
	WN12	0.88**(0.02)	0.77	0.49	0.23
การให้รางวัลที่เหมาะสมและ ท้าทาย (WN2)	WN21	0.91**(0.02)	0.83	0.21	0.17
	WN22	0.87**(0.02)	0.76	0.13	0.24
Chi-Square = 0.21 df = 1 p = 0.64347					
GFI = 1.00 AGFI = 1.00 RMSEA = 0.0000 RMR = 0.0005					

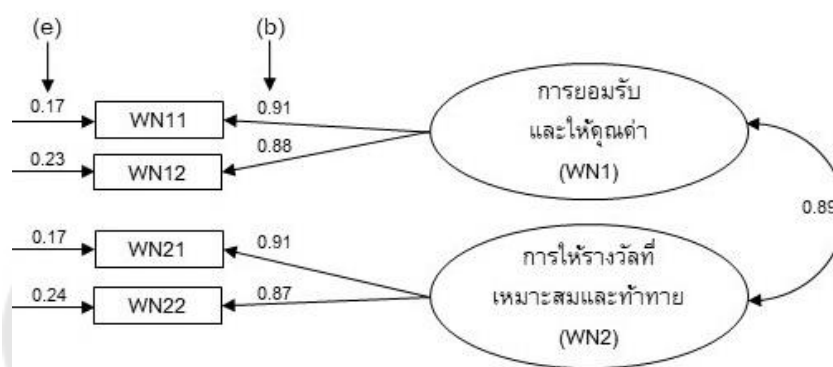
**p < .01

ตาราง 34 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 2 ตัวในองค์ประกอบการให้รางวัลผลตอบแทน

องค์ประกอบย่อย	WN1	WN2
การยอมรับและให้คุณค่า (WN1)	1.00	
การให้รางวัลที่เหมาะสมและทำทนาย (WN2)	.89**	1.00

**p < .01

จากตาราง 25 และ 26 สามารถสร้างโมเดลการให้รางวัลผลตอบแทนได้ ดังภาพประกอบ 25



ภาพประกอบ 25 โมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน

จากตาราง 33 – 34 และภาพประกอบ 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 0.21 ที่ชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom) 1 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .643$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า 1.00 เท่ากันทั้งสองค่า แสดงว่า ยอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

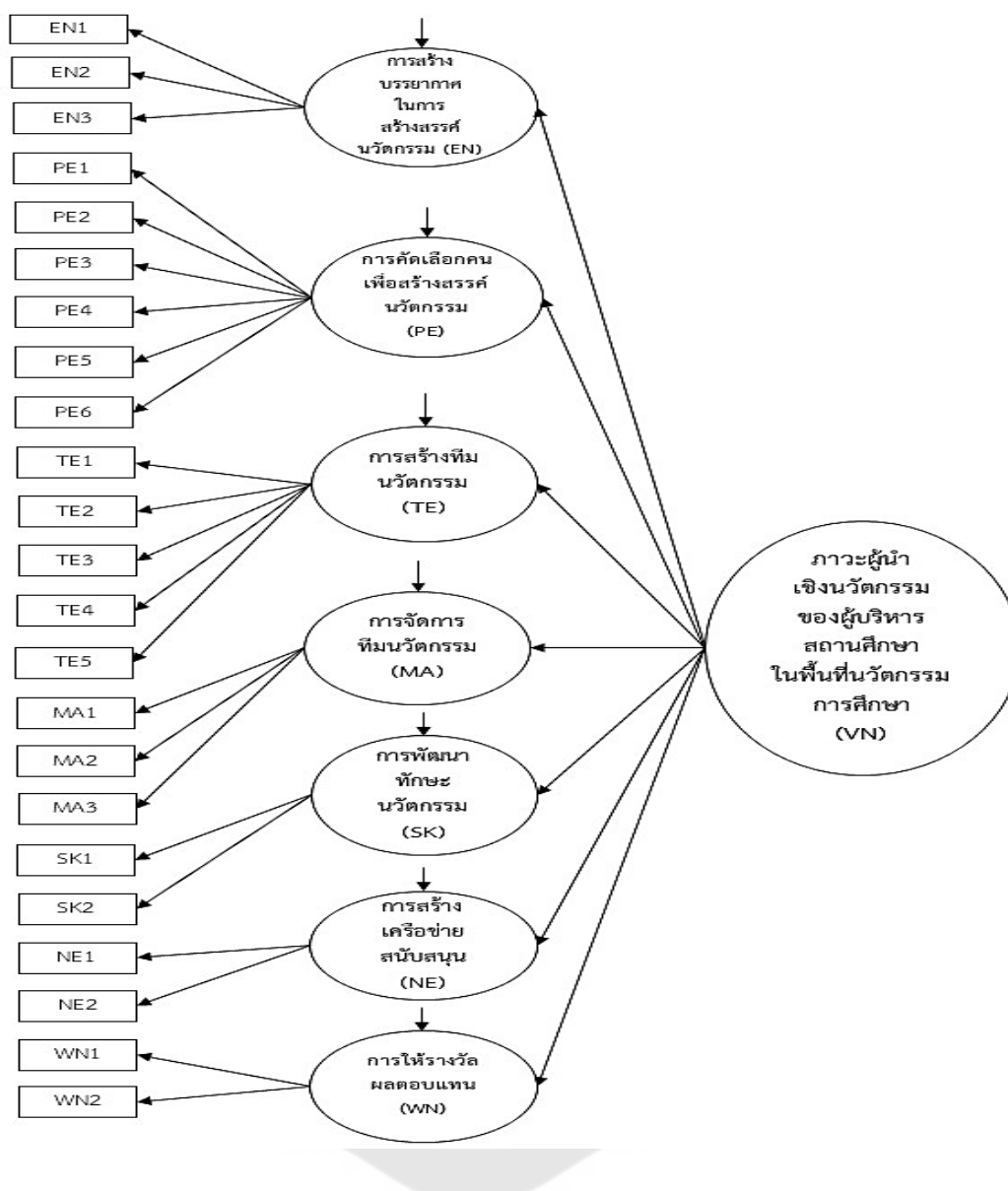
เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตาราง 33 และภาพประกอบ 25 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .87 ถึง .91 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้สำคัญขององค์ประกอบย่อย ตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 2 นั่นคือ ตัวบ่งชี้ WN11 – WN12 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 1 (การยอมรับและให้คุณค่า) และตัวบ่งชี้ WN11 – WN12 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 2 (การให้รางวัลที่เหมาะสมและทำทนาย)

นอกจากการพิจารณาจากค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

จากตาราง 33 – 34 และภาพประกอบ 25 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลการให้รางวัลผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .89 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีค่าความคลาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้หนึ่งกับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดล และในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรลครั้งนี้ ได้นำค่าความคลาดเคลื่อน เข้ามาวิเคราะห์ด้วยแล้วผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบย่อย เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต่อไป

จากตาราง 21 – 34 และภาพประกอบ 11 – 17 ซึ่งได้แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลทั้ง 7 โมเดล พบว่า ทุกโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก นอกจากนี้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้งหมดนี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิจัยครั้งนี้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองจากตัวบ่งชี้ใหม่ จำนวน 23 ตัวบ่งชี้ ซึ่งได้จากสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้น และองค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (EN) การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (PE) การสร้างทีมนวัตกรรม (TE) การจัดการทีมนวัตกรรม (MA) การพัฒนาทักษะนวัตกรรม (SK) การสร้างเครือข่ายสนับสนุน (NE) และการให้รางวัลผลตอบแทน (WN) มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองในครั้งเดียว ซึ่งได้แสดงโมเดลลิสเรลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ดังแสดงในภาพประกอบ 26



ภาพประกอบ 26 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

ก่อนทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสเกลองค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้ใหม่ทั้ง 23 องค์ประกอบ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ปราบกฎดังตาราง 35

ตาราง 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมการของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

	EN1	EN2	EN3	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	TE1	TE2	TE3	TE4	TE5	MA1	MA2	MA3	SK1	SK2	NE1	NE2	WN1	WN
EN1	1.00																						
EN2	.848 [*]	1.00																					
EN3	.729 [*]	.780 [*]	1.00																				
PE1	.730 [*]	.772 [*]	.719 [*]	1.00																			
PE2	.702 [*]	.740 [*]	.678 [*]	.750 [*]	1.00																		
PE3	.705 [*]	.751 [*]	.690 [*]	.738 [*]	.743 [*]	1.00																	
PE4	.716 [*]	.751 [*]	.693 [*]	.774 [*]	.722 [*]	.789 [*]	1.00																
PE5	.676 [*]	.721 [*]	.669 [*]	.765 [*]	.724 [*]	.753 [*]	.802 [*]	1.00															
PE6	.604 [*]	.631 [*]	.681 [*]	.702 [*]	.685 [*]	.697 [*]	.705 [*]	.701 [*]	1.00														
TE1	.788 [*]	.805 [*]	.729 [*]	.758 [*]	.735 [*]	.778 [*]	.763 [*]	.753 [*]	.691 [*]	1.00													
TE2	.768 [*]	.803 [*]	.730 [*]	.783 [*]	.714 [*]	.790 [*]	.782 [*]	.772 [*]	.733 [*]	.876 [*]	1.00												
TE3	.771 [*]	.808 [*]	.711 [*]	.785 [*]	.739 [*]	.782 [*]	.780 [*]	.765 [*]	.720 [*]	.864 [*]	.889 [*]	1.00											
TE4	.778 [*]	.823 [*]	.722 [*]	.763 [*]	.740 [*]	.763 [*]	.770 [*]	.745 [*]	.669 [*]	.858 [*]	.859 [*]	.906 [*]	1.00										
TE5	.730 [*]	.760 [*]	.694 [*]	.702 [*]	.693 [*]	.710 [*]	.687 [*]	.695 [*]	.620 [*]	.818 [*]	.809 [*]	.821 [*]	.863 [*]	1.00									
MA	.728 [*]	.757 [*]	.696 [*]	.738 [*]	.688 [*]	.712 [*]	.699 [*]	.703 [*]	.698 [*]	.797 [*]	.841 [*]	.827 [*]	.820 [*]	.801 [*]	1.00								
MA	.750 [*]	.765 [*]	.722 [*]	.722 [*]	.698 [*]	.712 [*]	.716 [*]	.717 [*]	.661 [*]	.818 [*]	.830 [*]	.825 [*]	.826 [*]	.815 [*]	.867 [*]	1.00							
MA	.734 [*]	.756 [*]	.710 [*]	.714 [*]	.670 [*]	.723 [*]	.722 [*]	.734 [*]	.672 [*]	.808 [*]	.836 [*]	.819 [*]	.815 [*]	.810 [*]	.854 [*]	.906 [*]	1.00						
SK1	.750 [*]	.752 [*]	.711 [*]	.729 [*]	.688 [*]	.739 [*]	.736 [*]	.744 [*]	.693 [*]	.820 [*]	.847 [*]	.828 [*]	.826 [*]	.806 [*]	.852 [*]	.886 [*]	.903 [*]	1.00					
SK2	.722 [*]	.743 [*]	.689 [*]	.714 [*]	.678 [*]	.717 [*]	.706 [*]	.718 [*]	.655 [*]	.791 [*]	.803 [*]	.796 [*]	.808 [*]	.788 [*]	.819 [*]	.851 [*]	.862 [*]	.898 [*]	1.00				
NE1	.707 [*]	.712 [*]	.697 [*]	.691 [*]	.639 [*]	.681 [*]	.677 [*]	.681 [*]	.625 [*]	.783 [*]	.774 [*]	.754 [*]	.771 [*]	.778 [*]	.769 [*]	.823 [*]	.811 [*]	.807 [*]	.783 [*]	1.00			
NE2	.639 [*]	.641 [*]	.635 [*]	.648 [*]	.609 [*]	.661 [*]	.647 [*]	.627 [*]	.659 [*]	.719 [*]	.749 [*]	.731 [*]	.713 [*]	.718 [*]	.759 [*]	.754 [*]	.781 [*]	.807 [*]	.756 [*]	.782 [*]	1.00		
WN	.697 [*]	.725 [*]	.656 [*]	.674 [*]	.678 [*]	.680 [*]	.682 [*]	.685 [*]	.546 [*]	.764 [*]	.742 [*]	.767 [*]	.792 [*]	.747 [*]	.716 [*]	.755 [*]	.754 [*]	.776 [*]	.767 [*]	.756 [*]	.706 [*]	1.00	
WN	.680 [*]	.721 [*]	.660 [*]	.694 [*]	.645 [*]	.683 [*]	.677 [*]	.646 [*]	.625 [*]	.745 [*]	.746 [*]	.757 [*]	.764 [*]	.743 [*]	.756 [*]	.744 [*]	.749 [*]	.755 [*]	.769 [*]	.752 [*]	.725 [*]	.787 [*]	1.00

**p<.01

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) ทุกค่า โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .546 ถึง .906 โดยคู่ที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุดจำนวน 2 คู่ คือ คู่ขององค์ประกอบย่อยการรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม (TE3) กับองค์ประกอบย่อยการรักษาสัมพันธ์ภาพภายในหน่วยงาน (TE4) ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบหลักด้านการสร้างทีมนวัตกรรม และคู่ขององค์ประกอบย่อยการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (MA2) กับองค์ประกอบย่อยการประเมินผลการทำงาน (MA3) ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบหลักด้านการจัดการทีมนวัตกรรม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .906 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ คู่ขององค์ประกอบย่อยสมรรถนะในการทำงาน (PE6) ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบหลักด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม กับองค์ประกอบย่อยการยอมรับและให้คุณค่า (WN1) ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบหลักด้านการให้รางวัลผลตอบแทน

ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้พิจารณาค่าสถิติอื่น ๆ ที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสม ได้แก่ ค่าสถิติของ Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ปรากฏดังตาราง 36

ตาราง 36 ค่าสถิติ Bartlett และดัชนี KMO ของโมเดลภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

โมเดล	Bartlett's Test of Sphericity	p	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา	8216.049	.000	.940**

** $P < .01$

จากตาราง 36 พบว่า ค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 8216.049 ซึ่งโมเดลภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) ส่วนค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of

Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ.940 ซึ่งเป็นค่าที่มากกว่า.80 แสดงว่าตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ เป็นไปตามข้อเสนอของ Kim & Mueller ที่ว่า ถ้ามีค่ามากกว่า .80 ถือว่าดีมาก และถ้ามีค่าน้อยกว่า .50 ใช้ไม่ได้ (Kim & Mueller, 1978)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองด้วยโปรแกรมลิสเรล 8.72 เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ปากฏ ดังตาราง 37 และภาพประกอบ 27

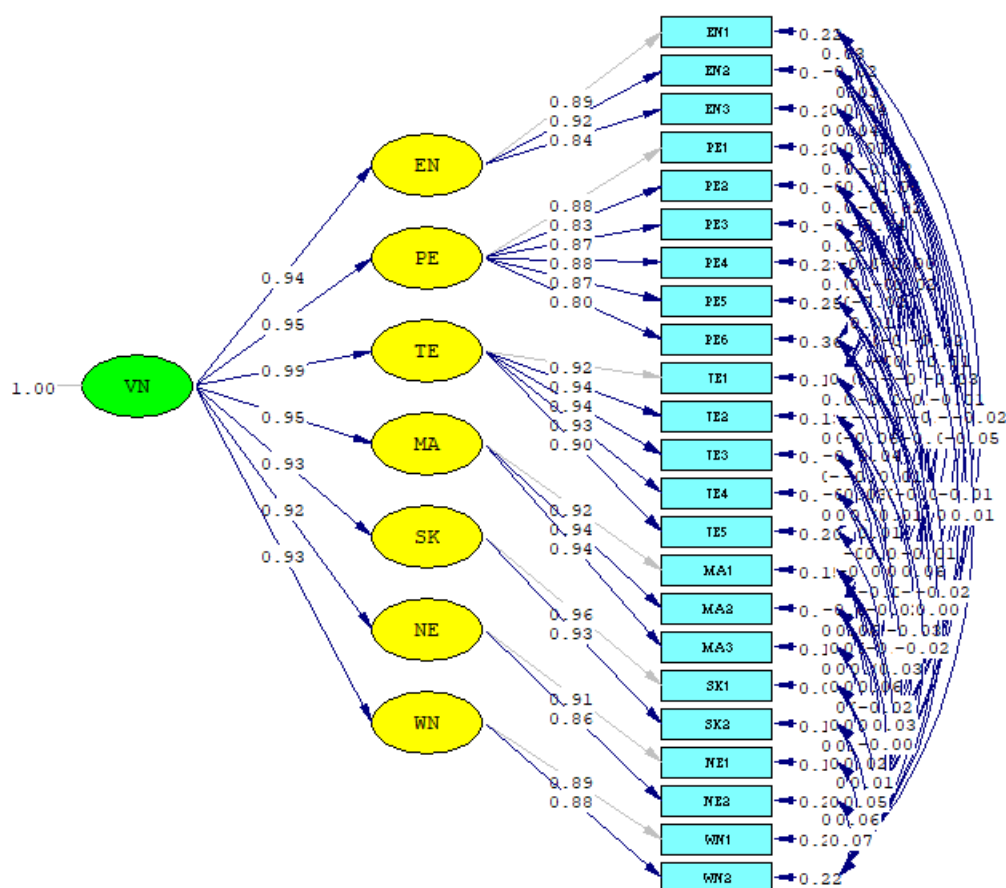
ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การ พยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความ คลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับแรก				
การสร้างบรรยากาศในองค์การ (EN1)	0.89**(0.02)	0.78	0.33	0.22
การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน (EN2)	0.92**(0.02)	0.85	0.55	0.15
การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม (EN3)	0.84**(0.02)	0.71	0.28	0.29
การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม(PE1)	0.88**(0.02)	0.77	-0.12	0.23
การกำหนดบทบาทและหน้าที่ (PE2)	0.83**(0.02)	0.69	-0.09	0.31
บุคลิกภาพ (PE3)	0.87**(0.02)	0.76	0.00	0.24
ประสบการณ์ในการทำงาน (PE4)	0.88**(0.02)	0.77	0.03	0.23
วิธีการคิดสรุปรวบยอด (PE5)	0.87**(0.02)	0.75	0.07	0.25
สมรรถนะในการทำงาน (PE6)	0.80**(0.02)	0.64	0.12	0.36
การสร้างค่านิยมในทีม (TE1)	0.92**(0.02)	0.85	0.02	0.15
การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา(TE2)	0.94**(0.02)	0.87	0.06	0.13
การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม (TE3)	0.94**(0.02)	0.88	0.14	0.12
การรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน (TE4)	0.93**(0.02)	0.86	-0.03	0.14
การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ (TE5)	0.90**(0.02)	0.80	0.11	0.20
การบริหารจัดการทีม (MA1)	0.92**(0.02)	0.85	-0.04	0.15

ตาราง 37 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การ พยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความ คลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (MA2)	0.94**(0.02)	0.88	0.09	0.12
การประเมินผลการทำงาน (MA3)	0.94**(0.02)	0.88	-0.01	0.12
การสร้างทักษะที่จำเป็น (SK1)	0.96**(0.02)	0.92	0.02	0.08
การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ (SK2)	0.93**(0.02)	0.87	0.03	0.13
การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร (NE1)	0.91**(0.02)	0.82	-0.03	0.18
การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร (NE2)	0.86**(0.02)	0.74	0.08	0.26
การยอมรับและให้คุณค่า (WN1)	0.89**(0.02)	0.79	0.06	0.21
การให้รางวัลที่เหมาะสมและท้าทาย (WN2)	0.88**(0.02)	0.78	0.01	0.22
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง				
การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (EN)	0.94**(0.03)	0.89	-	-
การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (PE)	0.95**(0.03)	0.90	-	-
การสร้างทีมนวัตกรรม (TE)	0.99**(0.03)	0.99	-	-
การจัดการทีมนวัตกรรม (MA)	0.95**(0.03)	0.91	-	-
การพัฒนาทักษะนวัตกรรม (SK)	0.93**(0.03)	0.87	-	-
การสร้างเครือข่ายสนับสนุน (NE)	0.92**(0.03)	0.85	-	-
การให้รางวัลผลตอบแทน (WN)	0.93**(0.03)	0.87	-	-
Chi-Square = 109.45 df = 100 p = 0.24355				
GFI = 0.99 AGFI = 0.97 RMSEA = 0.0110 RMR = 0.0035				

**p < .01



Chi-Square=109.45, df=100, P-value=0.24355, RMSEA=0.011

ภาพประกอบ 27 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

จากตาราง 37 และภาพประกอบ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 109.45 ที่ขั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom) 100 มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.243 นั่นคือ ค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 (.99 และ .97 ตามลำดับ) แสดงว่า ยอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตาราง 37 และภาพประกอบ 19 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม

การศึกษาทั้ง 7 องค์ประกอบ มีค่าเป็นบวก โดยมีค่าต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .92 ถึง .99 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบด้านการสร้างทีมนวัตกรรม (TE) (.99) ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (PE) (.95) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม (MA) (.95) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (EN) (.94) ด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม (SK) (.93) ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน (WN) (.93) และด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน (NE) (.92) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบดังกล่าว แสดงว่าตัวบ่งชี้รวมสำหรับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม การศึกษาเกิดจากองค์ประกอบ ด้านการสร้างทีมนวัตกรรมเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน และด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุนเป็นอันดับสุดท้าย

ตอนที่ 3 การพัฒนาและการประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการนำเสนอผลการพัฒนาคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสม 4 ด้าน ตามมาตรฐานการประเมินของ Stufflebeam (1981) ได้แก่ ครอบคลุม ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องสมบูรณ์ โดยนำค่าคะแนนที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน มาทำการวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏดังตาราง 38

ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ที่	รายการประเมิน	mean	S.D.	ระดับความเหมาะสม
	ด้านอรรถประโยชน์	4.74	0.45	มากที่สุด
1	คำชี้แจงมีความชัดเจน เข้าใจง่าย	4.78	0.44	มากที่สุด
2	วัตถุประสงค์นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้	4.78	0.44	มากที่สุด
3	ประโยชน์ของคู่มือครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.67	0.50	มากที่สุด
	ด้านความเป็นไปได้	4.72	0.46	มากที่สุด
4	มีการระบุแนวทางการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมินที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้	4.67	0.50	มากที่สุด
5	แบบประเมินฯ นำไปใช้ได้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย	4.78	0.44	มากที่สุด
	ด้านความเหมาะสม	4.83	0.38	มากที่สุด
6	ความเป็นมา แนวคิดและความสำคัญมีความเหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบัน	4.78	0.44	มากที่สุด
7	การใช้ภาษาในคู่มือมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.89	0.33	มากที่สุด
	ด้านความถูกต้องสมบูรณ์	4.63	0.49	มากที่สุด
8	การนิยามความหมายและแหล่งข้อมูลประกอบตัวบ่งชี้ถูกต้องตามหลักวิชาการ	4.56	0.53	มากที่สุด
9	แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีความสอดคล้องกับนิยามขององค์ประกอบ	4.67	0.50	มากที่สุด
10	แบบสรุปผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีความถูกต้องตามหลักวิชาการ	4.67	0.50	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยรวม		4.72	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 38 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน พบว่า คุณภาพของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (mean = 4.72, S.D. = 0.45)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเหมาะสม (mean = 4.83, S.D. = 0.38) รองลงมา คือ ด้านอรรถประโยชน์ (mean = 4.74, S.D. = 0.45) ด้านความเป็นไปได้ (mean = 4.72, S.D. = 0.46) และด้านความถูกต้องสมบูรณ์ (mean = 4.63, S.D. = 0.49) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การใช้ภาษาในคู่มือมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย (mean = 4.89, S.D. = 0.33) รองมา คือ คำชี้แจงมีความชัดเจน เข้าใจง่าย วัตถุประสงค์นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ แบบประเมินฯ นำไปใช้ได้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย และความเป็นมา แนวคิดและความสำคัญมีความเหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบัน (mean = 4.78, S.D. = 0.44) ประโยชน์ของคู่มือครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการระบุแนวทางการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมินที่ชัดเจนมีความเป็นไปได้ แบบประเมินภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีความสอดคล้องกับนิยามขององค์ประกอบ และแบบสรุปผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ (mean = 4.67, S.D. = 0.50) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การนิยามความหมาย และแหล่งข้อมูลประกอบตัวบ่งชี้ถูกต้องตามหลักวิชาการ (mean = 4.56, S.D. = 0.53)

ดังนั้น สรุปได้ว่า คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์การประเมินที่ตั้งไว้ทุกข้อ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และทดสอบความสอดคล้องของโมเดล การวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ และสร้างคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาใน พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวน 830 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL 8.72) ค่าสถิติในการพิจารณา ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก 23 องค์ประกอบย่อย 81 ตัวบ่งชี้ ซึ่ง จำแนกตามองค์ประกอบ ได้ดังนี้

1.1 ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (EN) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 12 ตัวบ่งชี้ (EN11-EN32) ดังนี้ 1) การสร้างบรรยากาศในองค์การ (EN1) 2) การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน (EN2) และ 3) การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือ ในการสร้างนวัตกรรม (EN3) มีค่าความเหมาะสมของตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

1.2 ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (PE) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย 16 ตัวบ่งชี้ (PE11 – PE63) ดังนี้ 1) กระบวนการคัดเลือกบุคลากร (PE1) 2) การกำหนดบทบาท และหน้าที่ (PE2) 3) บุคลิกภาพ (PE3) 4) ประสิทธิภาพในการทำงาน (PE4) 5) วิธีการคิดสรุปขยายผล (PE5) และ 6) สมรรถนะในการทำงาน (PE6) มีค่าความเหมาะสมของตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

1.3 ด้านการสร้างทีมนวัตกรรม (TE) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย 23 ตัวบ่งชี้ (TE11-TE53) ดังนี้ 1) การสร้างค่านิยมในทีม (TE1) 2) การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา (TE2) 3) การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม (TE3) 4) การรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน (TE4) และ 5) การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ (TE5) มีค่าความเหมาะสมของ ตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

1.4 การจัดการที่มนวัตกรรม (MA) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้ (MA11-MA35) ดังนี้ 1) การบริหารจัดการที่มน (MA1) 2) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (MA2) และ 3) การประเมินผลการทำงาน (MA3) มีค่าความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

1.5 ด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม (SK) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย 6 ตัวบ่งชี้ (SK11-SK22) ดังนี้ 1) การสร้างทักษะที่จำเป็น (SK1) และ 2) การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ (SK2) มีค่าความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

1.6 ด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน (NE) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย 6 ตัวบ่งชี้ (NE11-NE23) ดังนี้ 1) การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร (NE1) และ 2) การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร (NE2) มีค่าความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

1.7 ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน (WN) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย 4 ตัวบ่งชี้ (WN11-WN22) ดังนี้ 1) การยอมรับและให้คุณค่า (WN1) และ 2) การให้รางวัลที่เหมาะสมและท้าทาย (WN2) มีค่าความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

2. ผลการทดสอบความสอดคล้องโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีดังนี้

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งก่อนการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ทั้ง 81 ตัวบ่งชี้ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในแต่ละโมเดล มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยก่อนวิเคราะห์ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 23 องค์ประกอบ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) ทุกองค์ประกอบ ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวิจัยทั้ง 7 โมเดล 81 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการสร้างที่มนวัตกรรม ด้านการจัดการที่มนวัตกรรม ด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม ด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน และด้านการให้รางวัลผลตอบแทน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (Chi-Square: χ^2) มีค่าเท่ากับ 109.45 โดยค่าไค-สแควร์

แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า df (Degree of Freedom) เท่ากับ 100 เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df เท่ากับ 1.094 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ คือ ต่ำกว่า 2 นอกจากนี้ยังพบว่าค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .97 รากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized: RMR) มีค่าเท่ากับ .00 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .01 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มากกว่า .30 ทุกองค์ประกอบหลัก แสดงว่าทั้ง 7 องค์ประกอบเป็นองค์ประกอบหลักที่แท้จริงของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

3. คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด สามารถนำไปใช้สร้างเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้

อภิปรายผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยจะขออภิปรายผลตามประเด็นดังต่อไปนี้

1. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวที่ ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีค่าความเหมาะสมของตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด คือมีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.50 เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) ด้านการสร้างทีมนวัตกรรม 4) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม 5) ด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม 6) ด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน และ 7) ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัย และสมมติฐานของการวิจัย แสดงให้เห็นว่า จากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม รวมถึงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ นำข้อมูลที่ได้มาร่างตัวบ่งชี้ สร้างแบบสอบถามเพื่อหาคุณภาพของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และเสนอร่างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารวัตนะ

(2554) และงานวิจัยของกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ (2557) ณฐาภรณ์ ชี้อมาก (2559) มาตา แก้วเซ่ง (2559) อัครวิน เสนีชัย (2560) และฐิตินันท์ นันทะศรี (2562) ที่ได้ดำเนินการพัฒนาตัวบ่งชี้สรุปได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ 2) การนิยามตัวบ่งชี้ 3) การรวบรวมข้อมูล 4) การสร้างตัวบ่งชี้ 5) การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ และ 6) การนำเสนอรายงาน

2. ผลการทดสอบความสอดคล้องโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้ง 7 องค์ประกอบหลัก 23 องค์ประกอบย่อย และ 81 ตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิจัย พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 81 ตัวบ่งชี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากขึ้นไปซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้นจึงสามารถเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันที่พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 81 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factors Loading) มากกว่า .30 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยที่สามารถวัดองค์ประกอบหลักได้ เนื่องจากตัวแปรมีความคลาดเคลื่อนน้อย โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ในส่วนของค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ. 2557) ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะขออภิปรายผลเพิ่มเติมตามองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

2.1 การสร้างทีมนวัตกรรม (TE)

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามองค์ประกอบการสร้างทีมนวัตกรรม พบว่า ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาโดยยึดหลักความถูกต้องและยุติธรรม (TE24) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความยุติธรรม มีใจเป็นกลางและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ไขปัญหาท่ามกลางความขัดแย้งของทุกฝ่ายภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับชัยยนต์ เพาพาน (2559) ที่ว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา สอดคล้องกับสุชีรัตน์ แก้วรัตน์ (2557) เสนอไว้ว่า ในการบริหารทีมงานให้เข้มแข็ง ควรเริ่มจากการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงาน ให้บุคลากรทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ส่งเสริมให้เกิดความรัก สามัคคีกัน ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ร่วมกันพัฒนางานของตนเองและส่วนรวม ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีและยึดมั่นในหลักคุณธรรม ตลอดจนให้ความยุติธรรมแก่บุคลากรหรือ

ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค ปฏิบัติตนตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ในข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 หมวดที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้แก่ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของผู้เรียน บุคลากร และชุมชน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการในหน่วยงานของตนได้ และสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ (ราชกิจจานุเบกษา, 2556, น.69 – 70)

ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำกระบวนการวิจัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (TE23) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดการนำกระบวนการวิจัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย และชัยยุทธ มณีรัตน์ (2562) ที่เสนอว่าการวิจัยในชั้นเรียน มีประโยชน์ในการทำให้ครูสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนได้ ทำให้ผู้เรียนได้รับโอกาสในการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมที่มีความหลากหลาย ได้พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู ส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารควรให้การสนับสนุน ทั้งในด้านการกำหนดเป็นนโยบาย การจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาครู วัสดุอุปกรณ์ สื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน รวมถึงระบบการนิเทศติดตามการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยใช้ระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างเจตคติที่ดี เช่น การประกวดผลงานวิจัยในชั้นเรียนในระดับกลุ่มสาระ ระดับโรงเรียน การเชิดชูครูนักวิจัย การให้รางวัลเพื่อการเสริมแรง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือโดยใช้แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.2 การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (PE)

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามองค์ประกอบการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่า ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้ (PE63) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำองค์กรที่จะต้องมีหน้าที่ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมในแต่ละงาน ต้องมีความสามารถในการเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระจายอำนาจให้บุคลากรทำงานได้อย่างเหมาะสม (สมชาย เทพแสง, 2547) ซึ่งการคัดเลือกบุคลากร (Personal Selection) เป็นกระบวนการสำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะที่จำเป็นในการพัฒนา

งานเชิงสร้างสรรค์ทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา โดยที่ครูผู้สอนและบุคลากรในสถานศึกษานับเป็นทรัพยากรบุคคลที่สถานศึกษาสามารถพัฒนาได้ และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าต่อสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554) ที่ว่า องค์การสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สินขององค์กร ซึ่งมีสภาพเป็นทุน (Human Capital) มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างมูลค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร

ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคำสั่งแต่งตั้งในการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างเหมาะสม (PE22) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ การกำหนดบทบาทหน้าที่ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระทำให้เกิดความชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อป้องกันปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต สอดคล้องกับผลการวิจัยของกษพรพรรณ สุทธิหิรัญพงศ์ (2562, น.47) ที่พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ประเด็นผู้บริหารจัดระบบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย ผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน และด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ประเด็นการมอบหมายงานตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมาก

2.3 การจัดการที่มนวัตกรรม (MA)

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามองค์ประกอบการจัดการที่มนวัตกรรม พบว่า ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษาทั้งแผนพัฒนางานและแผนพัฒนาที่มนวัตกรรมที่ชัดเจน (MA11) และผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด (MA14) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้น ต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่มีอิสระในการออกแบบการจัดการศึกษาได้ตามบริบทของพื้นที่ สอดคล้องกับแนวคิดของจรัส เลิศจามีกร (2554) ที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทเป็นผู้นำการพัฒนาสถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน มีการวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก

ให้กับครูในการทำงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมบริเวณสถานศึกษา ดังนั้นในการกำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษาทั้งแผนพัฒนางานและแผนพัฒนาที่มงานนวัตกรรมที่ชัดเจน และแผนบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพตามเป้าหมาย

ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อให้ให้นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมโดยใช้สื่อดิจิทัล (MA22) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active Learning) เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ หรือสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงโดยผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งครูผู้สอนจะเป็นผู้คอยให้คำแนะนำ กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ขึ้นโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่าจากกิจกรรมที่ได้เรียนรู้ นั่น ทำให้การเรียนรู้ของผู้เรียนจะเป็นไปอย่างมีความหมายและนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เรียนสามารถสร้างนวัตกรรมจากการเรียนรู้ได้ (รัศมี ศรีนนท์ และคณะ, 2561) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้เกิดกระบวนการจัดการศึกษาตามแนวทางดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม

2.4 การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (EN)

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามองค์ประกอบการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่า ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการบำรุงรักษาอุปกรณ์สำนักงานให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อยู่เสมอ (EN32) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ อุปกรณ์สำนักงานถือเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา หากมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยก็จะทำให้นักบุคลากรในสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังที่ฟิงก์และอัสเออะ (Fink & Other, 1996; อ้างถึงใน กฤษตินันท์ เงามงาม, 2551, น.24) กล่าวว่า การจัดสภาพทางกายภาพ (Physical setting) ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ สภาพองค์การที่มีความกว้างขวาง มีสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ครบครัน บุคลากรย่อมรู้สึกถึงความเป็นอิสระ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลวิจัยของเมธพร เชื้อหอม (2556) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ผู้วิจัยได้บูรณาการจากกรอบแนวคิดของฮัลปีน (Halpin, 1966, p.152 – 154) มาเป็นกรอบในการวิจัย โดยมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับบริบท ประกอบด้วย 1) บรรยากาศแจ่มใส 2) บรรยากาศอิสระ 3) บรรยากาศควบคุม 4) บรรยากาศสนับสนุน ส่วนในด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีของวอลตัน (Walton, 1974, p.12 – 16) มาเป็นกรอบในการวิจัยประกอบด้วย 1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ 2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย 3) การพัฒนาความสามารถของบุคคล 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน 5) การบูรณาการด้านสังคม 6) ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน 7) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน 8) การปฏิบัติงานในสังคม

ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน (EN21) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากร เป็นสิ่งที่ต้องเกิดจากทักษะและความพร้อมของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของครูและบุคลากรในการออกแบบสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษา ด้วยการสนับสนุนความพร้อมด้านอุปกรณ์ ความรู้ งบประมาณตามความต้องการ โดยหน่วยงานทางการศึกษาควรกำหนดนโยบายให้ครูและบุคลากรพัฒนาความสามารถด้านการออกแบบและสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและเชื่อมโยงสู่การคิดค้นนวัตกรรมการศึกษาใหม่ ๆ (ปราโมทย์ พรหมจันทร์, 2556) และแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1961; อ้างถึงใน มนตรี ศรีจันทร์ อินทร์, 2559, น.19-22) ที่เสนอเกี่ยวกับลักษณะของการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participative group) ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารเชื่อมั่นและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานจะกระทำโดยกลุ่มบุคลากร ผู้บริหารจะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนำแนวความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติ มีการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกิดความสำเร็จและพยายามให้บุคลากร มีความรู้สึกว่าพวกเขามีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการสื่อสารทั้งจากผู้บริหารสู่ผู้ร่วมงาน และจากผู้ร่วมงานสู่ผู้บริหาร นอกจากนี้ยังเป็นการสื่อสารระหว่างบุคลากรด้วยกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิวัฒน์ มีสุวรรณ (2563) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านสื่อการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษาสำหรับปฏิบัติการสอน เครือข่ายมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ระดับปัจจัยการสร้างนวัตกรรมด้านสื่อการเรียนการสอนของครู อยู่ในระดับมากทุกปัจจัย ประกอบด้วย 1) การจัดการนวัตกรรม 2) การรับรู้และยอมรับ 3) สภาพแวดล้อม ทรัพยากร และงบประมาณ 4) การนำไปใช้ 5) การส่งเสริมการวิจัย และ 6) การจูงใจ

2.5 การพัฒนาทักษะนวัตกรรม (SK)

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามองค์ประกอบการพัฒนาทักษะนวัตกรรม พบว่า ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายใน

สถานศึกษา (SK21) และผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (SK22) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของชัยยงค์ เพาพาน (2559) ที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยส่งเสริมให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในสถานศึกษาและจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาค้นคว้าความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ทันสมัย (SK11) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าความเปลี่ยนแปลงของโลกที่พลิกผันไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย พัฒนาทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาระบบนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ ๆ ส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารให้เพียงพอ สนับสนุนครูและบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนวิธีสอน ให้นำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีและการบูรณาการทักษะทางสังคม ทักษะชีวิต รวมทั้งปรับบทบาทของครูให้มีทักษะในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง ชุมรมศิษย์เก่าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการ ที่จะส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (ศศิธรดา พงษ์ไทย, 2559) จากบทบาทหน้าที่ข้างต้นทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องมีความรอบรู้ในศาสตร์การบริหารสถานศึกษาศึกษาค้นคว้านวัตกรรมที่ทันสมัย และสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

2.6 การให้รางวัลผลตอบแทน (WN)

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามองค์ประกอบการให้รางวัลผลตอบแทน พบว่า

ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่องชื่นชมผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร (WN11) และผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นธรรม (WN21) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึง นอกจากนี้การทำงานอย่างมีแผนก็จะช่วยให้การเสริมสร้างและการบำรุงขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มักต้องการให้คนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีมากมายที่บุคลิกภาพแตกต่างกัน ทำงานรับผิดชอบต่างกัน มักมองคนอื่นอย่างไม่เข้าใจและเป็นปัญหาอุปสรรคในการทำงานทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งความจริงแล้วสาเหตุอาจเกิดจากตนเองหรือปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพราะฉะนั้นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ที่ทำงานร่วมกัน จะสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันของทุกฝ่าย ทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สุชีรัตน์ แก้วรัตน์, 2557, น.60 – 61) นอกจากนี้การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่องชื่นชมผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร และผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นธรรม ย่อมแสดงถึงการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพชยนต์ ศรีม่วง (2555), สุชีรัตน์ แก้วรัตน์ (2557), พระทองพัน ปัญญาวิไล (สันยาลัก) (2558) และสายสุนีย์ ตรีเหลา (2561)

ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมกับระดับความยากของผลงาน (WN22) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการให้รางวัลตามระดับความยากของผลงานนั้น ในหน่วยงานราชการมักจะไม่พบรางวัลในลักษณะดังกล่าวมากนัก แต่จะเป็นในรูปของค่าตอบแทนตามที่สำนักงาน กพ. (2563) ได้สรุปไว้ว่า ค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมีใช้ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.7 การสร้างเครือข่ายสนับสนุน (NE)

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามองค์ประกอบการสร้างเครือข่ายสนับสนุน พบว่าตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนทรัพยากรการบริหารเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะ

เครือข่ายกับบุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็นระบบ (NE23) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสามารถนำองค์ความรู้ความสำเร็จได้นั้น ย่อมต้องมีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารความเข้าใจได้ดี มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อให้ได้ผลงานที่ตอบสนองความต้องการที่ถูกต้อง (พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง, 2555) นั่นคือต้องสนับสนุนให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับผลวิจัยของพิสิฐ เทพไกรวัล (2554) และภัทรวรรณ นิลแก้ววรวิชัย (2559) ที่ว่ากระบวนการสร้างเครือข่าย มีขั้นตอนที่เป็นระบบ ได้แก่ 1) ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย 2) ขั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 3) ขั้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน 4) ขั้นบริหารจัดการเครือข่าย 5) ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ขั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดการทำงานแบบเครือข่ายร่วมกัน (NE11) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการสร้างเครือข่ายนั้นต้องเกิดจากความสมัครใจ เครือข่าย (Network) เป็นการเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจในการแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน โดยจะมีการจัดโครงสร้างของบุคคลหรือสมาชิกในเครือข่ายอย่างอิสระเท่าเทียมกัน คำนึงถึงสิทธิพื้นฐาน มีความเชื่อถือ ความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน โดยที่ความสัมพันธ์ต้องเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมที่ต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การเป็นสมาชิกเครือข่ายต้องไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเอง ต้องเป็นไปในลักษณะของเครือข่ายแท้ มีการรับรู้มุมมองและเป้าหมายเดียวกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน มีการเกื้อหนุนและพึ่งพาอาศัยกัน มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยนจึงจะเป็นเครือข่ายที่ยั่งยืน (มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2562) ซึ่งในสถานศึกษาควรสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายแท้ มิใช่เครือข่ายเทียมที่การดำเนินงานภายใต้โครงการ/กิจกรรมเท่านั้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ควรมีการกำหนดนโยบายในการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านสมรรถนะในการทำงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการสร้างเครือข่ายภายนอกองค์การ โดยใช้ตัวบ่งชี้จากการวิจัยครั้งนี้มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานในระดับพื้นที่ ระดับต้นสังกัด และระดับกระทรวงต่อไป

1.2 หน่วยงานต้นสังกัดในระดับพื้นที่ สามารถนำคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ฯ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปใช้ในการประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และทำการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามระดับผลการประเมินได้

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาต่าง ๆ

2.2 ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเชิงคุณภาพ



บรรณานุกรม

- Adair, John E. (1996). *Effective Innovation: How to Stay Ahead of The Competition*. London: Pan Books.
- Ailin, M. and Lindgren, P. (2008). *Innovation Leadership in Danish SMEs*. In *Management of Innovation and Technology, 2008*. ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference on 21 – 24 September 2008. pp. 98 – 103.
- Bam, A. (2008). *How to Become an Innovative Entrepreneur*. From <http://negosyo360.blogspot.com>.
- Broom Leonard, and Selnick Philip. (1977). *Sociology*. New York: Harper & Row.
- Bruce J. Cohen. (1979). *Introduction to sociology*. New York: McGraw-Hill.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21(1). 339-349.
- Christiansen, James A. (2000). *Building The Innovative Organization: Management Systems that Encourage Innovation*. Hampshire: Macmillan Press.
- Getzels, J. W., & Guba, E. G. (1957, December). Social behavior and administrative process, *School Review*, 65, 423-441.
- Gliddon, D.G. (2006). *Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique*. The Pennsylvania State University, ProQuest.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education* (2nd ed.). New York : McGraw Hill.
- Guilford, Morgan T. (1959). *Introduction to Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Hender Jill. (2003). *Innovation Leadership: Roles and Key imperatives*. London: Grist Ltd.
- Kotler, Phillip, and Gary, Armstrong. (2013). *Marketing: An Introduction 11/E*. New York: Prentice Hall.
- Linton, R. (1978). *The study of man*. New York: D. Appleton Century.
- Loader, A. (2016). *Why should you show innovative leadership*. Retrieved from <https://blog.castle.co/innovative-leadership>.

- Pervin, Cerone & John. (2005). *Introduction to Psychology* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2010). *Innovation Leadership: Creating the Landscape of Healthcare*. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Robbins, Steven P. and Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Schilling, M. A. (2008). *Strategic Management of Technological Innovation* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Sen, A., & Eren, E. (2012). Innovative leadership for the twenty-first century. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 41(201), 1-14.
- Sherwood, D. (2001). *Smart Things to Know About Innovation & Creativity*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Smith, D. (2006). *Exploring Innovation*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Stufflebleam, D., L. & et al. (1981). *Educational Evaluation and Decision Making*. Illinois: Peacock.
- Van de Ven, A. H., & Chu, Y. (1989). A psychometric assessment of the Minnesota Innovation Survey. In A. Van de Ven, H. Angle, & M.S. Poole (eds.) *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, New York: Harper & Row.
- Weiss, D. S., & Legrand Claude. (2011). *Innovative intelligence: the art and practice of leading sustainable innovation in your organization*. Mississauga, Ont: J. Wiley & Sons Canada.
- Woodcock and Francis. (1994). *Team development manual*. New York: Gower Publishing.
- Taro Yamane. (1970). *Statistic: an Introductory Analysis* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- กชพรพรรณ สุทธิหิรัญพงศ์. (2562). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559, กันยายน – ธันวาคม). แรงจูงใจ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 6(3), 175 – 183.

- กมลวรรณ ม่วงสุข. (2560). การพัฒนาคู่มือการบริหารงานด้านศิลปวัฒนธรรม สาขานุรักษ์มรดกไทยของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามเกณฑ์รางวัลกระทรวงศึกษาธิการ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กรวิภา งามวุฒิจิ. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ภายในสำนักอำนวยการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). สรุปผลการประชุมเวทีสาธารณะส่วนภูมิภาค: ปฏิรูปการศึกษาเพื่อปฏิรูปประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). การปฏิรูปการศึกษายุคใหม่. กรุงเทพฯ: ศูนย์กลางคณาจารย์.
- กฤษตินันท์ เงาม. (2551). บรรยายการองค์การและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนวัดศรีสุทธาราม เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2558). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภาคธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคในประเทศไทย. รายงานการวิจัยที่ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยศรีปทุม. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- กาญจนา มังคละศิริ. (2552). องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยนครพนม, นครพนม.
- กิตติยา แสงสุข. (2557). บรรยายการองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มเครือข่ายวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กุลชลี จงเจริญ. (2560). เอกสารประกอบการสอน ชุดวิชา 23728 นวัตกรรมการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ หน่วยที่ 12 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กุลชลี จงเจริญ. (2561). การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำราสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กุลทัต หงษ์ขยางกูรและปรัชญานันท์ เทียงจรรยา. (ม.ป.ป.). การสร้างและการบริหารเครือข่าย [เอกสารประกอบการสอน]. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา. สืบค้นจาก http://hsmi2.psu.ac.th/upload/forum/paper_1598_5f69ce9304e915f69ce.pdf

- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2554). *เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ*. สืบค้นจาก <https://competency.rmutp.ac.th/>.
- ขวัญชนก โตนาค. (2556). *การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556. (2556, 4 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่ม 130 ตอนพิเศษ 130ง, น. 69 – 70).
- จรัล เลิศจามิกร. (2554). *กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ในการปฏิบัติของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- จรัญ แก้วเย็น. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารงานตามภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 8(1), 40-51.
- จารุวรรณ สิทธิโชค. (2555). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในเครือข่ายการศึกษาวังจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย และชัยยุทธ มณีรัตน์. (2562, กรกฎาคม – ธันวาคม). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน. วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*. 9(2), 1 – 11.
- จิรวัดณ์ พึ่งสุข. (2553). *สภาพและปัญหาการใช้สารสนเทศเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- จีราภา ประพันธ์พัฒน์. (2560). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- จุฑาทิพย์ ชนะเคน. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- จรัวรรณ จันพลา. (2559). *การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร. JOURNAL OF SOUTHERN TECHNOLOGY*, 9(1), 53 – 60.

- ช่อบุญ จิราณุภาพ. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างทักษะการรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของนักเรียนมัธยมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. การประชุมวิชาการ ระดับชาติ ครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน. สืบค้นจาก http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_2488101126.pdf.
- จิตินันท์ นันทะศรี. (2562, กันยายน – ธันวาคม). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. 14(3). 93 – 106.
- ณฐาภรณ์ ชือมาก. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสุขในที่ทำงานของครูปฐมวัยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2546). กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ณัฐยานี โพธิ์ชาธาร. (2553). การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- นิชพร คำเถียร. (2559). แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ทิพภากร รังคสิริ และคณะ. (2557, กรกฎาคม – กันยายน). ทศนุการตลาด: รูปแบบการจัดข การศึกษาไทยบนแนวคิด “นักเรียน คือ ลูกค้า”. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 36(141), 27 – 28.
- ธนัชร เลขวัต. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพ การรับรู้บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรสื่อ ในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- ธนิศา รัตนพันธ์. (2555). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ธีรวิรุจ พงษ์จันทร์. (2557). ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน บรรยากาศองค์การและความผูกพัน
ต่อองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรในบริษัท เมือง
โบราณ จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2541). การวิเคราะห์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของ
ประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการ
จัดการเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: ธารอักษร.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2551). การวิจัยและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริม
และพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) สำนักงานบริหารและพัฒนา
องค์ความรู้ (องค์การมหาชน).
- นันทน์ภัส มะลิเผือก. (2555). ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: ชนะการพิมพ์.
- นันทิมา นาคาพงศ์. (2559). การสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบหลักสำหรับนักเรียน
ชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ
(องค์การมหาชน).
- เนตรพัฒน์ ยาวีราข. (2553). *Modern Management* การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 7).
กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- เบญจพร กลิ่นสิงาม. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา: กรมวิชาการเกษตร
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม,
กรุงเทพฯ.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต).
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- เบญจมาภรณ์ เครือสุวรรณ. (2557). วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการ
ทำงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

- ปิติตา เอนกบุญทิพย์. (2559, พฤษภาคม – สิงหาคม). การศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. *วารสารวิจัยและ
พัฒนามาตรฐานองค์กร ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(2), 297 – 305.
- ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). (2561, 13 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*
(เล่ม 135 ตอนที่ 82ก, น. 3 – 18).
- ประสิทธิ์ อินคำ. (2553). *แนวทางการสรรหาพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต
อำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี* (ปริญา นานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ปราโมทย์ พรหมจันทร์. (2556, กรกฎาคม – กันยายน). การพัฒนาความสามารถของครูด้านการ
ออกแบบและสร้างนวัตกรรมการศึกษาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน. *วารสารครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 51(3), 98 – 114.
- ปวีณา กันธิ. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราช
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัย
ราชภัฏสวนดุสิต.
- พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562. (2562, 30 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*
(เล่มที่ 136 ตอน 56ก, น. 102 – 120).
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (2542, มิถุนายน – กรกฎาคม). ประสิทธิภาพของการสอนและการพัฒนาครู
ในศตวรรษใหม่. *วารสารข้าราชการครู*, 19(5), 43-47.
- พัทธา ศิริศรี (2559). *ปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการของสถานศึกษา
ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
(วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.
- พิชญาภา ชันทอง. (2554). *กระบวนการบริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน* สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามุกพร เขต 2 จังหวัดมุกพร (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, กรุงเทพฯ.
- พิทักษ์ ทิพย์วารี. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบัน
การพลศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- พิเศษ ปันรัตน์. (2556). *หลักและวิธีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน*. สืบค้นจาก <http://bus.ku.ac.th>.

- พิสิฐ เทพไกรวัล. (2554). การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น, ขอนแก่น.
- พิสิฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- พิสิษฐ์ ศรีสุจริต. (2558). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและประสิทธิภาพ
ในการทำงาน กรณีศึกษาสำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า (กรมอุทยานแห่งชาติ
สัตว์ ป่าและพันธุ์พืช) (รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม
, กรุงเทพฯ.
- แพรวา พานทอง. (2554). คุณลักษณะผู้นำนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ไพชยนต์ ศรีม่วง. (2559, กันยายน – ธันวาคม). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41. วารสารวิจัยและพัฒนา วไล
ยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 11(3), 253 – 265.
สืบค้นจาก <https://so06.tcithaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/view/74004/59752>.
- ไพฑูรย์ สีนารัตน์. (2554). กรอบคิดใหม่ทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ภัทรวรรณ นิลแก้วววิชัย. (2559). รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของ
สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญา
นิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ภริญา สายศิริสุข. (2561). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสห
วิทยาเขตปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 (วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- มนตรี ศรีจันทร์อินทร์. (2559). บรรยากาศองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จันทบุรี-ตราด (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (ม.ป.ป). การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร. สืบค้นจาก
http://courseware.npru.ac.th/admin/files/20200817094117_7b7b0a471d0ec4a0f25

b839d33098396.pdf)

- มัลลิกา วิชชุกรอชิงครัต. (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลสังกัด
เทศบาลเมืองชลบุรี (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- มาตา แก้วเซ่ง. (2559). การพัฒนาการพัฒนาศักยภาพด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุสิตบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- เมธพร เชื้อหอม. (2556). บรรยายการองค์การในโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน
ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1
(วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- มนตรี ศรีจันทร์อินทร์. (2559). บรรยายการองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จันทบุรี-ตราด (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- รัตนา นิธิรักษ์. (2555). การพัฒนาคู่มือระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนบ้านท้องคุ้ง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (ปริญญานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- รัศมี ศรีนนท์, อุดมกฤษฎี ศรีนนท์, วิภารัตน์ ยมดิษฐ์, และ กรรณิการ์ กิจนพเกียรติ.
(2561, ตุลาคม – ธันวาคม). การจัดการเรียนรู้เชิงรุกในยุคไทยแลนด์ 4.0. วารสาร
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 9(2), 331 – 343.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554. สืบค้นจาก
<https://dictionary.orst.go.th>
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (พิมพ์ครั้งที่ 1).
กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์. (2553). เทคนิคและวิธีการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารประกอบ
การอบรมการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์ (2556). เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน. ขอนแก่น:
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เรืองอุไร เลือดี. (2556). บรรยายการองค์การโรงเรียนในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- วรรณรี ปานศิริ. (2557). การพัฒนาคู่มือการใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย. นครปฐม: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- วลัยวัลล์ พุ่มพิงพุท. (2554). การพัฒนาคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยรังสิต (สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- วิจิต แสงสว่าง. (2563, มกราคม – มีนาคม). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 14(1), 218 – 231.
- วิทยากร ยาสังห์ทอง. (2560). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). การวิจัยทางการบริหารศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา.
- วิล กวางศิริ. (2556). การพัฒนาเครื่องมือตรวจวัดบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- วิวัฒน์ มีสุวรรณ. (2560, กรกฎาคม – กันยายน). ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของครูนักนวัตกรรมเทคโนโลยีการศึกษาในสถานศึกษาสำหรับปฏิบัติการสอน เครือข่ายมหาวิทยาลัยนครสวรรค์. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, 19(3), 50 – 62.
- เวียงวิวรรณ ท่าทูล. (2557). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ศรีเรือน แก้วกังวาน (2539). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ (รู้เขา-รู้เรา) (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- ศศิธรดา แสงไทย. (2559). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 6(1), 7 – 11.
- ศิริชัย กาญจนวาสีและคณะ. (2547). ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสีและคณะ. (2552). ทฤษฎีการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เศรษฐราณี ทรวดทอง. (2556). *ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- สมเจตน์ วโรกร. (2556). *การศึกษาระบบการปกครองของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอมะขาม* จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สมชาย เทพแสง. (2547). E-Leadership: ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการ*, 7(1), 55 - 62.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ. (2553). *การจัดการความรู้กับนวัตกรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สมาคมบัณฑิตสตรีทางกฎหมายแห่งประเทศไทย (2562). *สถานภาพ บทบาท สิทธิ เสรีภาพ*. สืบค้นจาก <https://www.nkppao.go.th/customers/content/download/content-1795.pdf>
- สรณ จินตวาท. (2557). *การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual Development)*. สืบค้นจาก <http://www.mua.go.th>.
- สายสุนีย์ ตรีเหลา. (2561). *การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัด* สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม. สืบค้นจาก <http://fulltext.rmu.ac.th/fulltext/2561/124103/Treelau%20Saisunee.pdf>
- สำนักงาน กพ. (2563). *ระบบค่าตอบแทน*. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/compensation>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *โรงเรียนคุณธรรม สพฐ. การสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมโรงเรียนคุณธรรม สพฐ.* สืบค้นจาก <http://krukob.com/web/book-31/>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2557). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2553). *คู่มือกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: บริษัทประชุมช่าง จำกัด. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/25531130-khuumuuekaarkamhndsmrrthnaainraachkaarphleruuen-khuumuuesmrrthnathaangkaarbrihaar-isbn-9786165480727.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2).

- กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). *การศึกษาวเคราะห์เพื่อพัฒนาและจัดทำฐานข้อมูล และสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการตัดสินใจเชิงนโยบายของหน่วยงานส่วนกลาง*. กรุงเทพฯ: พรินทวนกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: พรินทวนกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *การศึกษาวเคราะห์เพื่อพัฒนาและจัดทำฐานข้อมูล และสารสนเทศทางการศึกษา เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการตัดสินใจเชิงนโยบายของหน่วยงานส่วนกลาง*. สืบค้นจาก <http://www.onec.go.th/>.
- สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2557). *คู่มือตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมิน คุณภาพภายในสำหรับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ปีการศึกษา 2556*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สืบค้นจาก http://www.psdb.ku.ac.th/admin/uploads/news/YYYYYYYYYYYYYYYYYY_YY_2556.pdf
- ลีมาภา จันทรหอมกุล. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การความผูกพันในงาน และความพึงพอใจในชีวิตของบุคลากร สังกัดกรมสารบรรณทหารบก*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิริกร ประสพสุข. (2555, มิถุนายน – กันยายน). *การพัฒนาคู่มือการจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมภาษาอังกฤษสำหรับครู ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. วารสารบริหารการศึกษาวัดบัณฑิต, 14(3), 39 – 51.*
- สิริรัตน์ แก้วสมบัติ. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2560). *แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 14(2), 117 - 128.*
- สุจิตต์ แก้วรัตน์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดยะลา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- สุจิตต์ ห่วงสุวรรณและพลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (2558, กันยายน – ธันวาคม). *การวิเคราะห์สมรรถนะเพื่อการฝึก*

- อบรมและพัฒนาผู้จัดการทำอาภาศยานนานาชาติในตลาดการบินอาเซียน. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 5(3), 316 - 333.
- สืบค้นจาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/44714/37067>
- สุธีรา ผู้ภัยพาล. (2558). บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 (รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และ รัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2557). สถิติวิเคราะห์ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุภาวดี เจริญเศรษฐม. (2551). แนวทางการสร้างนวัตกรรมในองค์กร. วารสารรามคำแหง, 25(4), 130 – 140.
- สุรพงษ์ ลือทองจักร. (2552). หลักมานุษยวิทยาและหลักสังคมวิทยา. อุดรธานี: คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2560, กันยายน). กลยุทธ์ในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน. วารสารวิจัย ราชภัฏกรุงเทพฯ, 4(3), 72 – 78.
- สุรัสวดี จินดาเนตร. (2553). การพัฒนาคู่มือการสอนโครงงานคณิตศาสตร์สำหรับครูในช่วงชั้นที่ 4 โรงเรียนดาราวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ (รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- สุวรรณนา พงษ์น่องพูล. (2558). การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2554). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน = Classroom action research. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2557). บริหารอย่างผม; บริหารอย่างรวมเกียรติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แสงรุณีย์ มีพร. (2552). การวิจัยและพัฒนาคู่มือการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตร สถานศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อภิพงศ์ โชติรัตน์. (2557). การรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานของ

พนักงานย่านอโศก กรุงเทพมหานคร (รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.

- อรรถ ปรารักษ์. (2561, มกราคม – มีนาคม). รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการคิด
เชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น,
12(1), 156 – 169. สืบค้นจาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/FEU/article/view/89659/90099>
- อรวรงค์ จันทระเกษม. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงาน และพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของ
พนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- อรอนงค์ ไรจน์พัฒนบุญ. (2553). การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อัฉรา ชุนณะวงศ์. (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็น
ของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- อัศวิน เสนีชัย. (2560). การพัฒนาตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
วิทยานิพนธ์ ป.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อารยา ปาละโชติ. (2551). การพัฒนาหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องการอธิบายทางวิทยาศาสตร์
โดยใช้เทคนิค *Fading Scaffold* เพื่อส่งเสริมทักษะการให้เหตุผลของนักเรียน
(วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- อานวย มีสมทรัพย์. (2553). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงาน
วิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
(วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา,
พระนครศรีอยุธยา.
- เอกลักษณ์ เกิดเทศ. (2559, เมษายน – มิถุนายน). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
วารสารสุทธิปริทัศน์, 30(94), 180 – 193.

เอมอร บุญพิโย. (2558). *การทำงานเป็นทีมของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา).*
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น

เอมอร แสงภูวา. (2559). *รายงานวิจัยชุมชน เรื่อง "บทบาทของผู้นำชุมชนในการมีส่วนร่วมสร้าง
ความมั่นคงตามแนวชายแดนไทย – กัมพูชากรณีศึกษา อำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ".*
กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนา สถาบันพระปกเกล้า.







ภาคผนวก ก

เอกสารยืนยันการยกเว้นการรับรองคณะกรรมการจริยธรรม
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์



**หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง
คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

(เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้)

ชื่อโครงการวิจัย : การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่
นวัตกรรมการศึกษา
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวลภภา นาคคุบัว
หน่วยงานต้นสังกัด : คณะศึกษาศาสตร์
รหัสโครงการวิจัย : SWUEC-G-094/2563X

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC)

วันที่ยืนยัน : 18 มีนาคม 2563
ยืนยันโดย : คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการ
รับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the
Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization In Good Clinical
Practice (ICH-GCP)

ออกให้ ณ วันที่ 16 มิถุนายน 2563

(ลงชื่อ).....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หัตถ์แพทย์หญิงณปภา เอี่ยมจิตรกุล)
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรม
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....
(แพทย์หญิงสุริพร ภัทรสุวรรณ)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรม
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/X/G-094/2563



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

1. นายยืนยง ราชวงษ์ ข้าราชการบำนาญ กระทรวงศึกษาธิการ
2. ดร.ปรัชญวรรณ วนานันท์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 1
3. ดร.สมเกียรติ ชิดไธสง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5
4. ดร.พรณวดี ปามุทา ผู้อำนวยการโรงเรียนหินกอง (พิบูลอนุสรณ์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 2
5. นายวิเชียร แก่นไร่ ผู้อำนวยการโรงเรียนชัชนาทพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
6. ดร.วนิจซ์ตา โชติวิศิษฐ์กุล ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดเชียงใหม่
7. นางสาวสุทธิมาศ อภิรักษ์วินิชย์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดระยอง
8. ดร.เการมย์ภา อาสา ผู้อำนวยการโรงเรียนนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1
9. นายณรงค์ มุกดาแสงสว่าง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดไชยชุมพลชนะสงคราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1
10. นายราชัญ สมทบ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านบ่อ) กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น จังหวัดกาญจนบุรี

ที่ อว 8718/1559



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

29 กรกฎาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน นายยีนยง ราชวงศ์

เนื่องด้วย นางสาวลภภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนาคดล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” ในวันที่ 20 สิงหาคม 2563 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/1559



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

29 กรกฎาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.ปรัชญวรรณ วนานันท์

เนื่องด้วย นางสาวลภภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาตล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” ในวันที่ 20 สิงหาคม 2563 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/1559



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

29 กรกฎาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.สมเกียรติ ชิดไธสง

เนื่องด้วย นางสาวลภาภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” ในวันที่ 20 สิงหาคม 2563 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ทศพร อ.อ.

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/1559



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

29 กรกฎาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.พรรณวดี ปามหา

เนื่องด้วย นางสาวลฎาภา นาคคูบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” ในวันที่ 20 สิงหาคม 2563 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/1559



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

29 กรกฎาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยนาทพิทยาคม

เนื่องด้วย นางสาวลภภา นาคคูบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรีศม์ ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ นายวิเชียร แก่นไร่ เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” ในวันที่ 20 สิงหาคม 2563 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศาสตราจารย์ ดร.เอกชัย

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/1559



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

29 กรกฎาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.วนิจ์ตา โชติวิศิษฐ์กุล

เนื่องด้วย นางสาวลภภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” ในวันที่ 20 สิงหาคม 2563 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/1559



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

29 กรกฎาคม 2563

เรื่อง ขออนุมัติเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.เการัมย์ภา อาสา

เนื่องด้วย นางสาวกัญญา นาคคูบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” ในวันที่ 20 สิงหาคม 2563 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/1559



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

29 กรกฎาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน นางสาวสุทธิมาศ อภิรักษ์ณิษฐ์

เนื่องด้วย นางสาวลภภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิศิลป์ กุลนภาตล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” ในวันที่ 20 สิงหาคม 2563 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/1559



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

29 กรกฎาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดไชยชุมพลชนะสงคราม

เนื่องด้วย นางสาวภาภา นาคคูบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ นายณรงค์ มุกดาแสงสว่าง เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” ในวันที่ 20 สิงหาคม 2563 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/1559



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

29 กรกฎาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านบ่อ)

เนื่องด้วย นางสาวลภภา นาคคูบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ นายราชัญ สมทบ เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” ในวันที่ 20 สิงหาคม 2563 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169



ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.มารุต พัฒนาผล ตำแหน่ง อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล, การบริหารการศึกษา)
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญรัศม์ ชิดไธสง ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล, การบริหารการศึกษา)
3. ว่าที่ร้อยเอก ดร.สาคร กิ่งจันทร์ ตำแหน่ง รองศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา)
4. นายชุมศักดิ์ ชุมนุ่ม ตำแหน่ง รองศึกษาธิการจังหวัดศรีสะเกษ (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา)
5. ดร.รุ่งนภา แสงอำนวยผล ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 (ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล)
6. ดร.กชกร รุ่งหัวไผ่ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกสะอาด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 (ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล, การบริหารการศึกษา)
7. ดร.อิศคุณ สิ้นธนาปัญญา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบางเขน (ไผ่สาธิตอนุสรณ์) (ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล, การบริหารการศึกษา)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ อว 8718.1/2323

วันที่ 16 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.มารุต พัฒนาผล

เนื่องด้วย นางสาวลลภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป และสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร.092 982 8169

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลลภา นาคคุบัว และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ อว 8718/2322



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญ์รัศม์ ชิดไธสง

เนื่องด้วย นางสาวลภาภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรศรัณ ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิศิลป์ กุลนภาดล อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลภาภา นาคคุบัว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/2322



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร

เนื่องด้วย นางสาวลฎาภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กลุณภาตล อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ว่าที่ร้อยเอก ดร.สาคร กิ่งจันทร์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลฎาภา นาคคุบัว และ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จัตร์ชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/2322



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ศึกษาธิการจังหวัดศรีสะเกษ

เนื่องด้วย นางสาวลลภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูตอริวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ ภูณภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ นายชุมศักดิ์ ชุมนุม เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลลภา นาคคุบัว และ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/2322



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

เนื่องด้วย นางสาวลลภาภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาตล อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ดร.รุ่งนภา แสนอำนวยการ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลลภาภา นาคคุบัว และ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/2322



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.กชกร รุ่งหัวไผ่

เนื่องด้วย นางสาวลภภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาตล อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลภภา นาคคุบัว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/2322



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.อิศคุณ สิ้นธนาปัญญา

เนื่องด้วย นางสาวลภภา นาคคูบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาตล อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลภภา นาคคูบัว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169



ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ ลังกา อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.อโณทัย ไทยวรรณศรี ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ดร.สัมฤทธิ์ ไถเปี้ย ศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี
6. ดร.สุพัชรา ชี้มเจริญ ศึกษาธิการจังหวัดสมุทรปราการ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กรุงเทพมหานคร
7. ดร.นัยนา จันตะเสน ศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ปทุมธานี

ที่ อว 8718/347



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

22 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี จงเจริญ

เนื่องด้วย นางสาวลภาภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความเหมาะสม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลภาภา นาคคุบัว และขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ อว 8718.1/348

วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ ลังกา

เนื่องด้วย นางสาวลฎาภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความเหมาะสม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป และสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร.092 982 8169

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลฎาภา นาคคุบัว และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ดิเรกชัย ข.

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ดิเรกชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ อว 8718/347



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

22 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.อโนทัย ไทยวรรณศรี

เนื่องด้วย นางสาวลภภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กลุณภาค เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบประเมินความเหมาะสม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลภภา นาคคุบัว และขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/347



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

22 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขออนุมัติขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ

เนื่องด้วย นางสาวลฎาภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรีศม์ ภูติธริวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบประเมินความเหมาะสม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขออนุมัติขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลฎาภา นาคคุบัว และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/347



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

22 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สัมฤทธิ์ ไวเปี้ย

เนื่องด้วย นางสาวลภาภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความเหมาะสม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลภาภา นาคคุบัว และขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/347



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

22 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร

เนื่องด้วย นางสาวลฎาภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.สุขพัชรา ชัมเจริญ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความเหมาะสม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลฎาภา นาคคุบัว และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ที่ อว 8718/347



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

22 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี

เนื่องด้วย นางสาวลฎาภา นาคคุบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรัมย์ ภูติอริยวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนาคดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.นัยนา จันตะเสน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความเหมาะสม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวลฎาภา นาคคุบัว และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

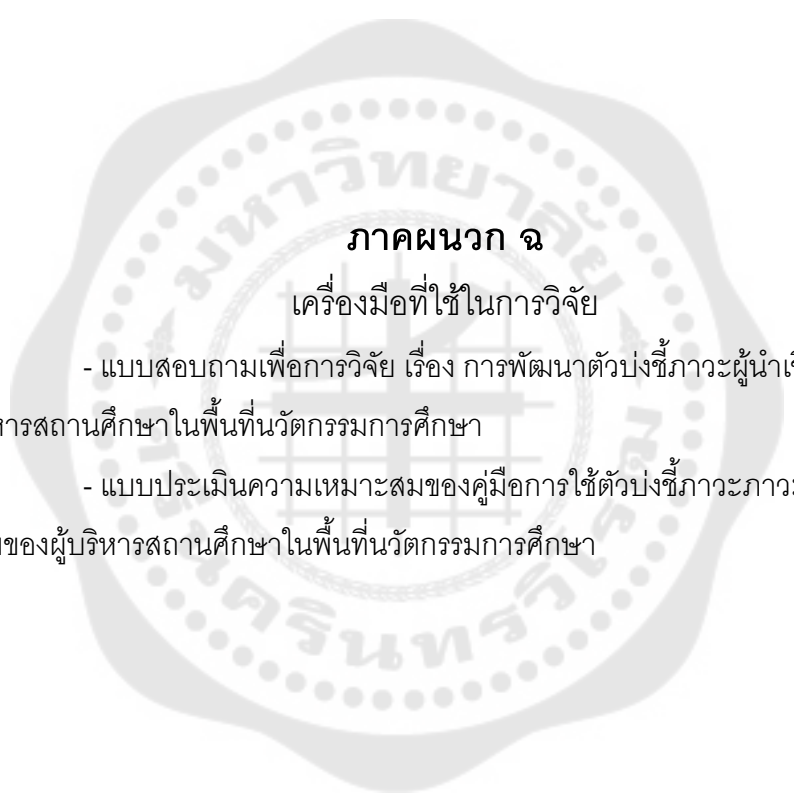
โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169



ภาคผนวก จ
คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7		
54	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
55	1	0	1	1	1	1	1	0.86	ใช้ได้
56	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
57	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
58	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
59	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
60	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
61	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
62	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
63	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
64	1	1	1	0	1	1	1	0.86	ใช้ได้
65	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
66	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
67	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
68	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
69	1	1	1	1	0	1	1	0.86	ใช้ได้
70	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
71	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
72	1	0	1	1	1	1	1	0.86	ใช้ได้
73	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
74	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
75	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
76	1	0	1	1	1	1	1	0.86	ใช้ได้
77	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
78	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
79	1	0	1	1	1	1	1	0.86	ใช้ได้
80	1	0	1	1	1	1	1	0.86	ใช้ได้
81	1	1	0	1	1	1	0	0.71	ใช้ได้



ภาคผนวก จ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
- แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง
การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
2. ข้อมูลจากการตอบของท่าน จะนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป
3. คำตอบของท่านในแบบสอบถามนี้ ถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมโดยไม่ระบุชื่อและสถานที่ทำงานของผู้ตอบ และไม่มีผลเสียใด ๆ ในการปฏิบัติงานของท่าน
4. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ
 ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
5. โปรดอ่านเอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยการตอบแบบสอบถามและการพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัยอย่างละเอียดก่อน เพื่อประโยชน์ของท่าน

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ธัญภา นาคคูบัว

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**เอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยการตอบแบบสอบถาม
และการพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย (Information sheet)**

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ด้วยข้าพเจ้านางสาวลฎาภา นาคคูบัว หัวหน้าโครงการวิจัย สังกัด สาขา/ภาควิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความประสงค์ทำวิจัย/
ปริญญานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่
นวัตกรรมการศึกษา” ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับคือ 1) ทราบและได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่มีความสอดคล้อง
กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำตัวบ่งชี้ไปใช้เป็นแนวทาง
ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และ 3) กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ
ครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานศึกษาธิการ
จังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ครูสภาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลแนวปฏิบัติในการ
กำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ให้
เหมาะสมต่อไป

ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เพราะ ท่านเป็นครูและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ.
2562 ในการนี้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง “การพัฒนา
ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา”
ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามหลายส่วน จึงขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตอบตามความรู้สึก
ของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการ
วิเคราะห์ผลการศึกษาครั้งนี้ โดยออกมาเป็นภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อ
ผู้ตอบหรือหน่วยงานของผู้ตอบ เนื่องจากไม่สามารถนำมาสืบค้นเจาะจงหาผู้ตอบได้ ท่านมีสิทธิที่จะไม่
ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่งหากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดที่จะตอบคำถามนั้น หรือไม่ตอบ
แบบสอบถามทั้งหมดเลยก็ได้ โดยไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานใด ๆ ของท่าน ท่านมีสิทธิที่จะไม่
เข้าร่วมการวิจัยก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล

หากผู้เข้าร่วมวิจัยมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือแบบสอบถาม สามารถติดต่อสอบถาม
ได้ที่กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี เลขที่ 437/3 ถนน
มิตรภาพ ตำบลปากเพรียว อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี 18000 ในวันและเวลาราชการ
โทร. 036 351830

โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
ในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย อาคาร
ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 20 โทร 02 649 5000 ต่อ 11019 โทรสาร: (02) 259-1822
หากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ ท่านสามารถติดต่อประธานกรรมการฯ หรือ
ผู้แทนได้ตามสถานที่และหมายเลขโทรศัพท์ข้างต้น

ขอแสดงความนับถือ

ลฎาภา นาคคุบัว

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง
2. อายุ ☐ 1) ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 2) 31 – 40 ปี ☐ 3) 41 – 50 ปี ☐ 4) 51 ปีขึ้นไป
3. การศึกษา ☐ 1) ปริญญาตรี ☐ 2) ปริญญาโท ☐ 3) ปริญญาเอก
4. ตำแหน่ง ☐ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ 2) รองผู้บริหารสถานศึกษา ☐ 3) ครูผู้สอน
5. สถานศึกษาของท่านตั้งอยู่ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
 - ☐ 1) จังหวัดกาญจนบุรี
 - ☐ 2) จังหวัดเชียงใหม่
 - ☐ 3) จังหวัดนราธิวาส
 - ☐ 4) จังหวัดปัตตานี
 - ☐ 5) จังหวัดยะลา
 - ☐ 6) จังหวัดระยอง
 - ☐ 7) จังหวัดศรีสะเกษ
 - ☐ 8) จังหวัดสตูล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert) มีจำนวน 81 ข้อ โปรดตอบให้ครบทุกข้อ

2. กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยระบุความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ท่านมีความเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อรายการตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การสร้างบรรยากาศในองค์กร					
1) ผู้บริหารวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่					
2) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของชุมชน และพื้นที่					
3) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา					
4) ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน					
5) ผู้บริหารปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบและจรรยาบรรณวิชาชีพ					
การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน					
6) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรออกแบบนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างอิสระ					
7) ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของบุคลากร					
8) ผู้บริหารให้คำปรึกษา / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็นแก่บุคลากร อย่างมีเหตุผลและเป็นกัลยาณมิตร					
9) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรวิพากษ์ วิจารณ์และแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ปิดกั้น					
10) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการชื่นชมยินดีในโอกาสต่าง ๆ					
การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม					
11) ผู้บริหารสนับสนุนอุปกรณ์หรือเครื่องมือแก่บุคลากรในสถานศึกษาตามความต้องการ					
12) ผู้บริหารสนับสนุนการบำรุงรักษาอุปกรณ์สำนักงานให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างปลอดภัย					

ด้านที่ 2 การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

ท่านมีความเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อรายการตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อกระบวนการคัดเลือกบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
กระบวนการคัดเลือกบุคลากร					
13) ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม					
14) ผู้บริหารดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ตามเกณฑ์ที่กำหนด					
15) ผู้บริหารคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติงานโดยมีกระบวนการที่ชัดเจน					
การกำหนดบทบาทและหน้าที่					
16) ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคน					
17) ผู้บริหารมีคำสั่งแต่งตั้ง/มอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
18) ผู้บริหารมอบหมายงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถของบุคลากร					
บุคลิกภาพ					
19) ผู้บริหารสังเกตลักษณะนิสัย พฤติกรรม หรือการแสดงออกของบุคลากร					
20) ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อให้บุคลากรได้แสดงความสามารถหรือใช้ประสบการณ์ในการแก้ปัญหา					
21) ผู้บริหารใช้คำถามกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์					
ประสบการณ์ในการทำงาน					
22) ผู้บริหารใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของบุคลากรเป็นส่วนในการพิจารณากำหนดภาระงาน					
23) ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่โดยพิจารณาความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ					

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
วิธีการคิดสรุปรวยอด					
24) ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรที่มีความสามารถในการรวบรวม สรุป และรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
25) ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรที่มีความสามารถในการสื่อสารองค์ความรู้หรือข้อเท็จจริงให้ผู้อื่นเข้าใจได้					
สมรรถนะในการทำงาน					
26) ผู้บริหารทดสอบความรู้ของบุคลากรก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ					
27) ผู้บริหารทดสอบทักษะของบุคลากรก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ					
28) ผู้บริหารประเมินคุณลักษณะของบุคลากรก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ					

ด้านที่ 3 การสร้างทีมนวัตกรรม

ท่านมีความเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อรายการตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อการสร้างทีมนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การสร้างค่านิยมในทีม					
29) ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมของสถานศึกษา					
30) ผู้บริหารสื่อสาร สร้างการรับรู้ให้บุคลากรในสถานศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องได้ทราบเป้าหมายร่วมกันของการทำงาน					
31) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม					
32) ผู้บริหารทำความรู้จักและเข้าใจบุคลากรในทีม					
33) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์					
การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา					
34) ผู้บริหารเลือกใช้อุปกรณ์สารสนเทศประกอบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม					
35) ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์					

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ต่าง ๆ					
36) ผู้บริหารส่งเสริมการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา					
37) ผู้บริหารใช้หลักความถูกต้อง ยุติธรรม มาใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
38) ผู้บริหารใช้คำถามแบบ 5W1H (What Why When Where Who How) เพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ					
การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม					
39) ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
40) ผู้บริหารให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์					
41) ผู้บริหารมีส่วนร่วมกับบุคลากรในการคิด การทำงาน หรือการแก้ปัญหาอยู่เสมอ					
42) ผู้บริหารเห็นคุณค่าหรือยอมรับความสามารถของบุคลากร					
43) ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจกับสมาชิกในทีม					
การรักษาสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงาน					
44) ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลในองค์กรได้เป็นอย่างดี					
45) ผู้บริหารยินดีรับฟังหรือให้ข้อเสนอแนะกับบุคลากรด้วยความเต็มใจ					
46) ผู้บริหารใช้ภาษาท่าทางซึ่งแสดงถึงการให้เกียรติผู้อื่น					
47) ผู้บริหารให้การเอาใจใส่บุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาค					
48) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ					
การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
49) ผู้บริหารร่วมกิจกรรมวิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
50) ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
51) ผู้บริหารเป็นผู้นำครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ					

ด้านที่ 4 การจัดการทีมนวัตกรรม

ท่านมีความเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อรายการตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อการจัดการทีมนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การบริหารจัดการทีม					
52) ผู้บริหารกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน โครงการที่มีความชัดเจน					
53) ผู้บริหารกำหนดปฏิทินการทำงานหรือจัดลำดับความสำคัญในการทำงานอย่างเป็นระบบ					
54) ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม					
55) ผู้บริหารจัดทำแผนสำรอง เพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด					
การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์					
56) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน					
57) ผู้บริหารส่งเสริมครูและบุคลากรในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ส่งเสริมสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยใช้สื่อดิจิทัล					
58) ผู้บริหารแสดงความคิดเห็น วิพากษ์ วิจารณ์ผลงานของบุคลากรด้วยการสะท้อนผลเชิงบวก					
59) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างทัน่วงที					
60) ผู้บริหารสร้างนวัตกรรมการบริหารที่เป็นแบบอย่างได้					

การประเมินผลการทำงาน

61) ผู้บริหารสังเกต วิเคราะห์ สังเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลการทำงาน					
--	--	--	--	--	--

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ของบุคลากร					
62) ผู้บริหารนิเทศติดตามการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
63) ผู้บริหารกำหนดระยะเวลา ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน เพื่อสะดวกในการติดตาม					
64) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบด้านอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย					
65) ผู้บริหารใช้เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานที่เหมาะสม					

ด้านที่ 5 การพัฒนาทักษะนวัตกรรม

ท่านมีความเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อรายการตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การสร้างทักษะที่จำเป็น					
66) ผู้บริหารค้นคว้าความรู้ที่ทันสมัยทั้งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและเรื่องทั่วไป					
67) ผู้บริหารพัฒนาความสามารถด้านภาษาที่หลากหลายเพื่อนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมตามสถานการณ์					
68) ผู้บริหารพัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ					
69) ผู้บริหารพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดความคล่องแคล่ว สามารถใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ					
70) ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในสถานศึกษา					
71) ผู้บริหารจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ด้านที่ 6 การสร้างเครือข่ายสนับสนุน

ท่านมีความเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อรายการตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อการสร้างเครือข่ายสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร					
72) ผู้บริหารจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่ปลอดภัย					
73) ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานภายในสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรม					
74) ผู้บริหารสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ และเวลา แก่บุคลากรอย่างเพียงพอต่อการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ					
การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร					
75) ผู้บริหารจัดหาเครือข่ายสนับสนุนจากภาคเอกชน					
76) ผู้บริหารมีทักษะในการโน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก					
77) ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างและพัฒนากลไกการจัดการศึกษาร่วมกันของทุกภาคส่วน					

ด้านที่ 7 การให้รางวัลและผลตอบแทน

ท่านมีความเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อรายการตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อการให้รางวัลและผลตอบแทนของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การยอมรับและให้คุณค่า					
78) ผู้บริหารยอมรับในความรู้ ความสามารถ และการปฏิบัติตนในทางที่ดีของบุคลากร					
79) ผู้บริหารชื่นชมยินดีกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ ลุล่วง และเกิดผลดีต่อสถานศึกษา					
การให้รางวัลที่เหมาะสมและท้าทาย					
80) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม					
81) ผู้บริหารสนับสนุนรางวัลที่เหมาะสมกับระดับความยากของงาน					



แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้

ชื่อเรื่องวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ชื่อผู้วิจัย นางสาวลฎาภา นาคุบัว นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนาคดล

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้สำหรับผู้เชี่ยวชาญใช้เพื่อประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

2. แบบประเมินมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เป็นแบบประเมินความเหมาะสม 5 ระดับ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้องสมบูรณ์ โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน
ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ในครั้งนี้

ลฎาภา นาคุบัว

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
ด้านอรรถประโยชน์						
1	คำชี้แจงมีความชัดเจน เข้าใจง่าย					
2	วัตถุประสงค์นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้					
3	ประโยชน์ของคู่มือครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
ด้านความเป็นไปได้						
4	มีการระบุแนวทางการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมินที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้					
5	แบบประเมินฯ นำไปใช้ได้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย					
ด้านความเหมาะสม						
6	ความเป็นมา แนวคิดและความสำคัญมีความเหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบัน					
7	การใช้ภาษาในคู่มือมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย					
ด้านความถูกต้องสมบูรณ์						
8	การนิยามความหมายและแหล่งข้อมูลประกอบตัวบ่งชี้ถูกต้องตามหลักวิชาการ					
9	แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีความสอดคล้องกับนิยามขององค์ประกอบ					
10	แบบสรุปผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีความถูกต้องตามหลักวิชาการ					

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

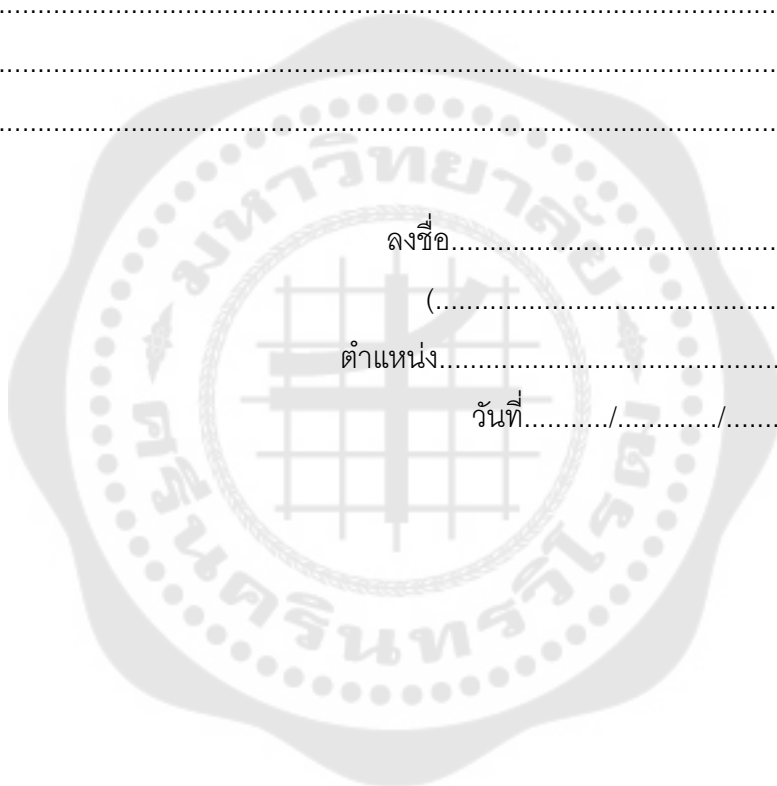
.....

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....





ภาคผนวก ช

คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

1. คำชี้แจง

1.1 คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของปฏิญานพนธ์ หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

1.2 คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย

- 1) คำชี้แจง
- 2) วัตถุประสงค์
- 3) ประโยชน์ของคู่มือ
- 4) ความเป็นมาและความสำคัญ
- 5) ความหมายขององค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้ และแหล่งข้อมูลประกอบตัวบ่งชี้
- 6) แนวทางการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมิน
- 7) แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่

นวัตกรรมการศึกษา

8) แบบสรุปผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

1.3 ผู้เกี่ยวข้อง และหน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำคู่มือนี้ ไปใช้เพื่อเป็นแนวทาง ในการประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้

ลฎาภา นาคคุบัว

นิสิตปริญญาเอก สาขา การบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. วัตถุประสงค์

คู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม การศึกษา จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

3. ประโยชน์ของคู่มือ

ประโยชน์ของคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา มีดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองเพื่อ พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา

3.2 สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหาร จัดการศึกษา

3.3 หน่วยงานต้นสังกัดระดับพื้นที่ ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการประเมิน พฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม การศึกษา

3.4 หน่วยงานต้นสังกัดระดับกระทรวง/กรม/สำนัก ใช้เป็นแนวทางการกำหนดนโยบาย หลักสูตรเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบท ของพื้นที่

4. ความเป็นมาและความสำคัญ

ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงโลกในหลายด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งประเทศไทยจำเป็นต้องมีทรัพยากร มนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ สมรรถนะ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สามารถ รู้เท่าทันและปรับตัวให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข มีอาชีพ ที่มั่นคง สร้างรายได้ ทำมากลางความเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และกติกาใหม่ ๆ และมาตรฐานที่สูงขึ้น โดยเฉพาะโลกที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบและปัจจัยส่งเสริมต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน ทั้งในส่วนของระบบการเรียนการสอนและการพัฒนาทักษะฝีมือที่สอดคล้องกับการพัฒนาของคนแต่ละช่วงวัย ระบบบริการสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐานรวมทั้งการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับเป็นเจ้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศชาติและในระดับองค์กร จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เป็น 1 ใน 6 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพื่อยกระดับการพัฒนาประเทศให้เป็นประเทศที่มีรายได้สูง ประสบความสำเร็จใน 20 ปี โดยมุ่งเน้นการวิจัย พัฒนานวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่มาปรับใช้และต่อยอดภาคการผลิตและบริการในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มผลิตภาพและสร้างมูลค่าเพิ่ม (ราชกิจจานุเบกษา, 2561, น.3 – 18) ซึ่งการจัดการศึกษาในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างขีดความสามารถของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ดังนั้นการศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูปให้เป็น “การศึกษา 4.0 :ผู้เรียนสร้างนวัตกรรมได้” โดยมุ่งเน้นการผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันประเทศไทย เป็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2554) กล่าวว่า ลักษณะและบทบาทของผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรมที่เหมาะสมและรู้จักสถานการณ์ดี ยังไม่เพียงพอ แต่ต้องเป็นผู้นำทางการคิด ด้วยการคิดเองหรือนำความคิดของคนอื่นมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาให้เป็นความคิดของตนเองได้อย่างชัดเจน มีคุณค่าและสามารถสะท้อนทิศทางเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาควรเปลี่ยนกระแสด้านการจัดการศึกษาใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดรูปธรรมในการจัดการศึกษา และก่อให้เกิดผลผลิตอย่างสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมขึ้นในวงการศึกษา (Productive /Innovation Mind) ซึ่งผู้บริหารในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) ต้องมีบทบาทในการรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดทิศทางและการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย การสื่อสารแนวคิดหรือทิศทางใหม่ให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา การสร้างทีมงานร่วมกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร การดำเนินงานในลักษณะกระจายอำนาจ โดยเริ่มให้สำเร็จเล็ก ๆ ก่อน แต่อำนาจที่กระจายออกไปนั้นต้องสอดคล้องกับการมองภาพใหม่ได้พร้อมกันไป การสร้างขวัญและกำลังใจกับทุกคน และการประเมิน ตรวจสอบ บันทึกลงและเผยแพร่สู่การปรับปรุงและพัฒนา ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การแสดงออกของผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้นและช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นด้วย (Weiss and Legrand. 2011: 36-37) นอกจากนี้ (อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุญ, 2553, p. น.179)) เสนอว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเองในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคมขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร สอดคล้องกับ Van de Ven and Chu (1989) ที่เสนอว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นการแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม มีความกระฉับกระเฉงในการริเริ่มความรับผิดชอบ มีการสะท้อนกลับผลการประเมิน การปฏิบัติงานที่ครบถ้วน เน้นการทำงานอย่างจริงจัง สัมพันธภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์กร

สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรหลักทางการศึกษา มีหน้าที่ในการบริหารตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และต้องใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ซับซ้อน ยุ่งยากกว่าแต่ก่อน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2557, น. 83) ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์สูงในการบริหาร (วิโรจน์ สารัตนะ, 2555, น. 153 – 159) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องด้วยเป็นผู้มีบทบาทต่อการบริหารในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาและมีฐานะเป็นผู้นำ ความสำเร็จของโรงเรียนจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน (เบญจมาภรณ์ เครือสุวรรณ, 2557, น. 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรในสถานศึกษา

มีความคิดและแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา (กุลขลิ จงเจริญ, 2560, น. 5) สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการผลักดันให้มีการสร้าง พัฒนา หรือนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการศึกษา สามารถใช้นวัตกรรมในการนำองค์การอย่างมีประสิทธิภาพหรือเรียกว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader) โดยจำเป็นต้องมีทักษะการคิดที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การที่เรียกว่า“ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม” (Innovative Thinking) เป็นทักษะความคิดพื้นฐานในการทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ ปลุกฝังทักษะการคิดลักษณะนี้ให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา เนื่องจากในการบริหารการศึกษานั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ ก็จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) โดยผลลัพธ์ดังกล่าวก็คือคุณภาพผู้เรียน ซึ่งนับได้ว่าเป็นผลผลิตเชิงนวัตกรรม (Innovative Product) ที่เกิดจากการบริหารเชิงนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2560, น. 4 – 5) ซึ่งยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการด้านการศึกษาพื้นฐานและการพัฒนาผู้นำ คือการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู และการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะและสมรรถนะความเป็นผู้นำในการจัดการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้ของผู้บริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้บริหารของสถานศึกษาจะต้องเกิดความตระหนักเพื่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตนเองให้สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพในเชิงสร้างสรรค์ให้กับสถานศึกษา ช่วยแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นคุณลักษณะสำคัญในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาไปสู่วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559, น. 63 – 64)

จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษารอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) พบว่าสถานศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา อุดมศึกษา และสถานศึกษานอกโรงเรียนระดับอำเภอ ได้รับการรับรองมาตรฐานสูงกว่าร้อยละ 75.00 คือ ร้อยละ 96.81, 77.47, 79.49, 95.27 และ 89.81 ตามลำดับ ซึ่งพบว่า ผลการประเมินดังกล่าวยังมีแนวโน้มที่ยังไม่คงที่และเป็นที่น่าพอใจ และหากพิจารณาผลการประเมินของสถานศึกษาที่ผ่าน

การรับรอง พบว่า ผลการประเมินยังสะท้อนคุณภาพของผู้เรียนในระดับที่ยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ ซึ่งจะเห็นได้จากผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับพอใช้ โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 4) จากข้อค้นพบดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การบริหารจัดการสถานศึกษายังมีประเด็นที่ยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้ในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ ส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ยังต้องได้รับการพัฒนา รวมถึงทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านการคิดริเริ่ม คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ ตลอดจนการสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 4) สอดคล้องกับแนวคิดของ Sherwood (2001) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญมากในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรและสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้ เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการบริหาร ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการส่งเสริมและมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม ทั้งนี้บทบาทของผู้บริหาร ในกระบวนการนวัตกรรม กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ปกป้องความคิดสร้างสรรค์ จนกระทั่งความคิดนั้นได้รับการประเมิน พร้อมกันนี้ต้องสละเวลาในการส่งเสริมกิจกรรมด้านนวัตกรรมต่าง ๆ และแสดงให้บุคลากรในองค์กรเห็นว่า นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการอยู่รอดหรือการแข่งขันขององค์กร ผู้บริหารต้องสามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและถ่ายทอดเรื่องราวในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ผู้บริหารควรมีใจเปิดกว้างและอนุญาตให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ และอดทนต่อการค้นคว้าหรือทดลองของบุคลากร นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเข้าใจว่า การสร้างนวัตกรรมต้องการเงินทุนในการสนับสนุนและแผนงบประมาณที่มีความยืดหยุ่น ดังนั้นต้องลงทุนในการฝึกอบรมบุคลากรที่เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมให้มีความพร้อมทั้งทางด้านความรู้และทักษะด้านนวัตกรรม รวมถึงสอดคล้องกับการสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่ง ภิญญา สายศิริสุข (2561) เสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของบุคคลในสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และให้บรรลุเป้าหมาย เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมูลค่าแก่สถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) การคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 4) ความมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ 5) การบริหารความเสี่ยง และ 6) บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

กระทรวงศึกษาธิการได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ของชาติเพื่อให้เป็นองค์กรทางการศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติในด้านการศึกษา จึงได้ตราพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาในรูปแบบสำคัญที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพบริบทในแต่ละพื้นที่ อันจะนำไปสู่การยกระดับการจัดการศึกษาของประเทศอันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ โดยกำหนดพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย สถานศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดสตูล จังหวัดระยอง จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกาญจนบุรี และจังหวัดชายแดนใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส) โดยมีแนวคิดหลักเพื่อให้ผู้เรียนในสถานศึกษาซึ่งอยู่ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เหมาะสม สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของชุมชนและพื้นที่ และมีการเรียนรู้และขยายผลของนวัตกรรมที่ได้จากพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสู่การจัดการศึกษาในพื้นที่อื่น ๆ โดยมีเป้าหมายสำคัญ ดังนี้

- 1) เพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เจตคติ ทักษะสำคัญ และความรู้ รวมทั้งขยายผลสู่นักเรียนทั่วประเทศในอนาคต
- 2) ลดความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษา โดยยกระดับผลการเรียนรู้ของนักเรียนกลุ่มผลการเรียนอ่อน และยากจน
- 3) พัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด ขยายผลนวัตกรรมการศึกษา ทั้งเชิงนโยบายการจัดการเรียนรู้ และการบริหารในสถานศึกษาไปสู่นโยบายการศึกษาในระดับชาติและพื้นที่อื่น อาทิ ด้านหลักสูตร ตำรา สื่อการเรียนรู้ การทดสอบ การประเมินสถานศึกษา บุคลากรการเงิน รวมทั้งความสอดคล้องของการบริหารงานด้านต่าง ๆ และ
- 4) ร่วมมือกับภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน และประชาสังคมในการจัดการศึกษา โดยในปีการศึกษา 2563 มีสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้ง 8 จังหวัด ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งสิ้น 413 แห่ง (สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, 2564)

จะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ดังกล่าว ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมีความรู้และผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม (Innovative School) ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาที่เอื้อให้ทุกภาคส่วนร่วมพลังร่วมจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมาย ในการสร้างนวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ซึ่งจากการศึกษาวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ยังไม่พบการศึกษาถึงตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และสร้างคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำคู่มือนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้

5. ความหมายขององค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้ และแหล่งข้อมูลประกอบตัวบ่งชี้

5.1 องค์ประกอบหลัก: การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการคงไว้ซึ่งบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ปลอดภัย รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการทำงาน ตลอดจนการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมซึ่งมีตัวแปร ดังนี้

5.1.1 ตัวแปร: การสร้างบรรยากาศในองค์กร

การสร้างบรรยากาศในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ความรู้ ความสามารถในการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา ที่ทำให้บุคลากรรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นการสร้างลักษณะเฉพาะของสถานศึกษาที่ทำให้แต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันออกไป

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
1) ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา	แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึก รายงานการประชุม รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เป็นต้น
2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของชุมชนและพื้นที่ รวมทั้งเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา	แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึก รายงานการประชุม รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เป็นต้น

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
3) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาที่เหมาะสม	แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึก รายงานการประชุม รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เป็นต้น
4) ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา	แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึก รายงานการประชุม รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เป็นต้น
5) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบและปฏิบัติตามตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึก รายงานการประชุม รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เกียรติบัตร/รางวัลที่แสดงถึงผลงานของผู้บริหาร เป็นต้น

5.1.2 ตัวแปร: การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน

การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา กล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำ โดยไม่ว่า ไม่วิจารณ์ ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พยายามทำความเข้าใจผู้อื่น ให้อิสระ มีเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ให้กำลังใจกัน และดูแลซึ่งกันและกัน

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
6) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการ ประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan รายงานผลการอบรม-สัมมนา เกียรติบัตร/รางวัลของผู้บริหาร ครู และนักเรียน เป็นต้น
7) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงออกและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของ สถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan รายงานผลการอบรม- สัมมนา เป็นต้น

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
8) ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นแก่บุคลากร อย่างมีเหตุผลและเป็นกัลยาณมิตร	บันทึกถายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น
9) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ บุคลากรวิพากษ์วิจารณ์และแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้โดยไม่ปิดกั้น	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกถายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เว็บไซต์โรงเรียน กล้องรับความคิดเห็น เป็นต้น
10) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมกิจกรรมให้ บุคลากรแสดงความรัก ความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการชื่นชมยินดีในโอกาสต่าง ๆ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกถายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น

5.1.3 ตัวแปร: การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม

การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนด้านอุปกรณ์และเครื่องมือให้บุคลากรได้ใช้ในการทำงาน อย่างเพียงพอตามความต้องการ และมีการดูแล ซ่อมแซม ปรับปรุงให้อยู่ในสภาพใช้งานได้อยู่เสมอ

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
11) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ และเวลาในการสร้าง นวัตกรรมแก่บุคลากรอย่างเพียงพอต่อการ พัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกถายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของ สถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan รายงานผลการอบรม-สัมมนา เป็นต้น
12) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการ บำรุงรักษาอุปกรณ์สำนักงานให้อยู่ใน สภาพที่ใช้งานได้อยู่เสมอ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกถายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ทะเบียนพัสดุครุภัณฑ์ เป็นต้น

5.2 องค์ประกอบ: การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเลือกจากความแตกต่าง ทางภูมิหลัง บทบาทหน้าที่ บุคลิกภาพ ระดับประสบการณ์ และวิธีการคิดสรุปขยายผล ซึ่งมีตัวแปร ดังนี้

5.2.1 ตัวแปร: กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ โดยกำหนดเกณฑ์เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตรงกับงานที่จะปฏิบัติ

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
13) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เป็นต้น
14) ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมตามเกณฑ์ที่กำหนด	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เป็นต้น
15) ผู้บริหารสถานศึกษาคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยมีกระบวนการที่ชัดเจน	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เป็นต้น

5.2.2 ตัวแปร: การกำหนดบทบาทและหน้าที่

การกำหนดบทบาทและหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดหรือระบุการปฏิบัติตนของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบตามสถานภาพของบุคคลนั้น ซึ่งสมาชิกทุกคนในสถานศึกษาต้องมีหน้าที่และบทบาทของตนเองที่ชัดเจน

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
16) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Paln เป็นต้น
17) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคำสั่งแต่งตั้งในการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างชัดเจน	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง คำสั่งมอบหมายปฏิบัติหน้าที่ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Paln เป็นต้น
18) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถของบุคลากร	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง คำสั่งมอบหมายปฏิบัติหน้าที่ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Paln เป็นต้น

5.2.3 ตัวแปร: บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการพิจารณาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานจากลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลสู่การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิกริยาในการเกิดอารมณ์ และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
19) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสังเกตลักษณะนิสัย พฤติกรรม หรือการแสดงออกของบุคลากร	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น
20) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเพื่อมอบหมายงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมได้	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
21) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรแสดงออกถึงความรู้สึกรับผิดชอบตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจเพื่อการแสดงออกถึงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น

5.2.4 ตัวแปร: ประสิทธิภาพในการทำงาน

ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการพิจารณาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ รอบรู้ในศาสตร์ของการทำงาน บ่มเพาะ ส่งเสริมจนเกิดเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
22) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อกำหนดภาระงานในเชิงสร้างสรรค์ได้	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง รายงานผลการอบรม-สัมมนา รายงานการประเมินตนเอง ID Plan เป็นต้น
23) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ และรอบรู้ในศาสตร์เพื่อกำหนดภาระงานในเชิงสร้างสรรค์ได้	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง รายงานผลการอบรม-สัมมนา รายงานการประเมินตนเอง ID Plan คำสั่งแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่ รายงานโครงการ เป็นต้น

5.2.5 ตัวแปร: วิธีการคิดสรุปรวบยอด

วิธีการคิดสรุปรวบยอด หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการพิจารณาอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรที่มีความสามารถในการระดมขององค์ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งตามความเข้าใจของบุคคลที่เกิดจากการกลั่นกรองข้อมูล ข้อเท็จจริงที่บุคคลนั้นได้รับแล้วเรียบเรียงอย่างมีระบบระเบียบและถูกต้องตามสาระเนื้อหาความรู้ที่ได้รับและสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
24) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการสรุปความคิดรวบยอดในการทำงานเพื่อพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์ได้	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง รายงานผลการอบรม-สัมมนา รายงานการประเมินตนเองID Plan คำสั่งแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่ รายงานโครงการ เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น
25) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบเพื่อพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์ และสื่อสารองค์ความรู้หรือข้อเท็จจริงให้ผู้อื่นเข้าใจได้	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง รายงานผลการอบรม-สัมมนา รายงานการประเมินตนเองID Plan คำสั่งแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่ รายงานโครงการ เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น

5.2.6 ตัวแปร: สมรรถนะในการทำงาน

สมรรถนะในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการพิจารณาบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่สถานศึกษากำหนดไว้

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
26) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แบบทดสอบ/แบบประเมิน เป็นต้น
27) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แบบทดสอบ/แบบประเมิน เป็นต้น
28) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แบบทดสอบ/แบบประเมิน เป็นต้น

5.3 องค์ประกอบ: การสร้างทีมนวัตกรรม

การสร้างทีมนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการใช้นวัตกรรมการบริหารการศึกษาเพื่อสร้างค่านิยมในทีม

การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาของตนเอง ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยตระหนักถึงความเป็นผู้นำและสมาชิกในทีมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ส่งเสริมให้บุคลากรรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม การรักษาสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งมีตัวแปรดังนี้

5.3.1 ตัวแปร: การสร้างค่านิยมในทีม

การสร้างค่านิยมในทีม หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้เกิดบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละทีม ในสถานศึกษา สะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา และเป็นค่านิยมด้านบวกที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของทีมในสถานศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
29) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมของสถานศึกษาในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เป็นต้น
30) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้และสื่อสารเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น
31) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น
32) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเข้าใจและรู้จักบุคลากรในทีมเพื่อการทำงานเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
33) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละทีมที่สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงาน โครงการ ID Plan เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น

5.3.2 ตัวแปร: การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา

การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ประสบการณ์ที่ค้นพบด้วยตนเองซึ่งเกิดจากการสังเกต การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตีความ และการสรุปความเพื่อกำหนดทางเลือก ตัดสินใจ หรือจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล และเหมาะสมกับตนเองและสถานศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
34) ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสม	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงาน โครงการ รายงานการอบรม-สัมมนา เป็นต้น
35) ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้วิธีการที่เชิงสร้างสรรค์อย่างเหมาะสมและสมเหตุผล	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงาน โครงการ รายงานการอบรม-สัมมนา เป็นต้น
36) ผู้บริหารสถานศึกษานำกระบวนการวิจัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการวิจัยของผู้บริหารครูและบุคลากร เป็นต้น

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
37) ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาโดยยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เป็นต้น
38) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการตั้งคำถามเพื่อกำหนดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น

5.3.3 ตัวแปร: การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม

การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกภายในทีมหรือสถานศึกษา ทำหน้าที่ของตนเองด้วยความรับผิดชอบมีความไว้วางใจและไว้วางใจกัน อันจะนำมาซึ่งการยอมรับในความรู้ความสามารถ และเห็นคุณค่าของสมาชิก มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการคิด การปฏิบัติ และแก้ปัญหาโดยใช้การสื่อสารแบบเปิด ซึ่งเป็นการสื่อสารสองทาง โดยจะสามารถนำไปสู่เป้าหมายของทีมหรือสถานศึกษาได้ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จที่มีประสิทธิผลของงาน

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
39) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เป็นต้น
40) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ด้วยความไว้วางใจ และยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เป็นต้น

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
41) ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในการร่วมกันคิดอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันแก้ปัญหาอยู่เสมอ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เป็นต้น
42) ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าและยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น
43) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารกับบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเปิดเผย	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น

5.3.4 ตัวแปร: การรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน

การรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน อันจะทำให้เกิดความรัก ความนับถือ และความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น เป็นไปได้ด้วยดี ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
44) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากรได้เป็นอย่างดี	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เกียรติบัตร/รางวัล ที่แสดงถึงผลงานของผู้บริหาร เป็นต้น
45) ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังหรือให้ข้อเสนอแนะกับบุคลากรด้วยความเต็มใจ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น
46) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนกับบุคลากรด้วยความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
47) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนกับบุคลากรด้วยความเสมอภาค	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น
48) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เกียรติบัตร/รางวัลของผู้บริหาร เป็นต้น

5.3.5 ตัวแปร: การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ

การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระทำหรือการประกอบกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ในทางที่ดีมีประโยชน์ต่อสถานศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
49) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทั้งกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ภายในสถานศึกษา	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการนิเทศภายใน รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เว็บไซต์โรงเรียน เกียรติบัตร รางวัลของผู้บริหาร ครู และนักเรียน เป็นต้น
50) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทั้งกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ภายนอกสถานศึกษา	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการนิเทศภายใน รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เว็บไซต์โรงเรียน เกียรติบัตร รางวัลของผู้บริหาร ครู และนักเรียน เป็นต้น

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
51) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการนำครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการนิเทศภายใน รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เว็บไซต์โรงเรียน เกียรติบัตร รางวัลของผู้บริหาร ครู และนักเรียน เป็นต้น

5.4 องค์ประกอบ: การจัดการทีมนวัตกรรม

การจัดการทีมนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการใช้ทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการทีมนวัตกรรม โดยการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา และมีกระบวนการประเมินผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีตัวแปร ดังนี้

5.4.1 ตัวแปร: การบริหารจัดการทีม

การบริหารจัดการทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะที่เป็นศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการ มีระบบ ระเบียบ แบบแผน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของทีมหรือสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
52) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษาทั้งแผนพัฒนางานและแผนพัฒนาทีมงานนวัตกรรมที่ชัดเจน	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการนิเทศภายใน รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เป็นต้น
53) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน พร้อมทั้งกำหนดปฏิทินการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการนิเทศภายใน รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เป็นต้น

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
54) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการนิเทศภายใน รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เป็นต้น
55) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการนิเทศภายใน รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เป็นต้น

5.4.2 ตัวแปร: การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดได้หลายแง่หลายมุม มีลักษณะความคิดที่แตกต่างออกไปจากบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป โดยที่ผลของความคิดนั้นสามารถก่อให้เกิดวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ด้วยวิธีการใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพต่อสถานศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
56) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนการจัดการเรียนรู้ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการนิเทศภายใน แผนการจัดการเรียนรู้ของครู รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เป็นต้น

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
57) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อให้นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมโดยใช้สื่อดิจิทัล	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนการจัดการเรียนรู้ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการนิเทศภายใน แผนการจัดการเรียนรู้ของครู รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID-Plan เป็นต้น
58) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ผลงานของครูและบุคลากรด้วยการสะท้อนผลเชิงบวก	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น
59) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการนิเทศภายใน แผนการจัดการเรียนรู้ของครู รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น
60) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เกียรติบัตร/รางวัลที่แสดงถึงผลงานของผู้บริหาร เป็นต้น

5.4.3 ตัวแปร: การประเมินผลการทำงาน

การประเมินผลการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะที่เป็นศิลป์ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากร โดยใช้กระบวนการประเมินค่าของบุคลากรจากผลงานและคุณลักษณะอื่นที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ภายใต้การสังเกต จดบันทึกอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ และมีความยุติธรรม

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
61) ผู้บริหารสถานศึกษาสังเกต วิเคราะห์ สังเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลการทำงานของครูและบุคลากร	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เกียรติบัตร/รางวัลที่แสดงถึงผลงานของผู้บริหาร เป็นต้น
62) ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศและติดตาม การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนการจัดการเรียนรู้ บันทึกการนิเทศภายใน ID Plan เป็นต้น
63) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการนิเทศภายใน รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เป็นต้น
64) ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรโดยใช้การประเมินแบบรอบด้านโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เป็นต้น
65) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นธรรม	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID Plan เป็นต้น

5.5 องค์ประกอบ: การพัฒนาทักษะนวัตกรรม

การพัฒนาทักษะนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะนวัตกรรม ด้วยวิธีการอบรมหรือการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งมีตัวแปร ดังนี้

5.5.1 ตัวแปร: การสร้างทักษะที่จำเป็น

การสร้างทักษะที่จำเป็น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างทักษะและความสามารถในการทำงานให้คล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานจนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
66) ผู้บริหารสถานศึกษาค้นคว้าความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ทันสมัย	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ID Plan ผลงานทางวิชาการ /รายงานวิจัย /บทความของผู้บริหาร เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น
67) ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านภาษาเพื่อศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมที่เป็นสากล	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ID Plan ผลงานทางวิชาการ /รายงานวิจัย /บทความของผู้บริหาร เว็บไซต์โรงเรียน เกียรติบัตร/รางวัลที่แสดงถึงผลงานของผู้บริหาร เป็นต้น
68) ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ID Plan ผลงานทางวิชาการ /รายงานวิจัย /บทความของผู้บริหาร เว็บไซต์โรงเรียน เกียรติบัตร/รางวัลที่แสดงถึงผลงานของผู้บริหาร เป็นต้น
69) ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อให้ก้าวทันองค์ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ID Plan ผลงานทางวิชาการ /รายงานวิจัย /บทความของผู้บริหาร เว็บไซต์โรงเรียน เกียรติบัตร/รางวัลที่แสดงถึงผลงานของผู้บริหาร เป็นต้น

5.5.2 ตัวแปร: การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ

การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมีการสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และสะสมความรู้ในทุกระดับของสถานศึกษา

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
70) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในสถานศึกษา	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID-Plan เว็บไซต์ของโรงเรียน เป็นต้น
71) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID-Plan เว็บไซต์ของโรงเรียน เป็นต้น

5.6 องค์ประกอบ: การสร้างเครือข่ายสนับสนุน

การสร้างเครือข่ายสนับสนุน หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างให้เกิดเครือข่ายสนับสนุนการทำงานเพื่อให้เกิดการสร้างสรวงศ์นวัตกรรม ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ครอบคลุมด้านบุคลากร งบประมาณ เวลา วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งมีตัวแปร ดังนี้

5.6.1 ตัวแปร: การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร

การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ บุคคล และเวลา รวมถึงแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
72) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดการทำงานแบบเครือข่ายร่วมกัน	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง บันทึกแหล่งเรียนรู้ เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
73) ผู้บริหารสถานศึกษาสับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานภายในสถานศึกษา ระหว่างบุคคลต่อบุคคล และระหว่างกลุ่ม อย่างเป็นรูปธรรม	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID-Plan เป็นต้น
74) ผู้บริหารสถานศึกษาสสนับสนุนทรัพยากรการบริหารเพื่อให้เกิดการทำงาน ในลักษณะเครือข่ายภายในสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ ID-Plan เป็นต้น

5.6.2 ตัวแปร: การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์การ

การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์การ หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารในการส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือบุคลากรภายในสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ บุคคล และเวลา รวมถึงแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
75) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาเครือข่ายสนับสนุนจากภาคเอกชน	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม คณะกรรมการสถานศึกษา การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น
76) ผู้บริหารสถานศึกษาสสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานระหว่างสถานศึกษากับ บุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็น รูปธรรม	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม คณะกรรมการสถานศึกษา การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
77) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรการบริหารเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายกับบุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็นระบบ	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม คณะกรรมการสถานศึกษา การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานโครงการ เว็บไซต์โรงเรียน เป็นต้น

5.7 องค์ประกอบ: การให้รางวัลและผลตอบแทน

การให้รางวัลและผลตอบแทน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกระตุ้น จูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดการยอมรับความสามารถส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง โดยการให้รางวัลที่เหมาะสมกับความเสี่ยงจากการทำงานที่มีการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ความสำเร็จ ซึ่งมีตัวแปร ดังนี้

5.7.1 ตัวแปร: การยอมรับและให้คุณค่า

การยอมรับและให้คุณค่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้การยอมรับความแตกต่างของบุคลากรและเห็นถึงความดีที่มีอยู่จากผลงานหรือตัวบุคคลภายในสถานศึกษา มีการยกย่องชื่นชมผลงานที่เกิดจากความตั้งใจทำงานของบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
78) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่องชื่นชมผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง รายงานการประเมินตนเอง รายงานโครงการ ID Plan เว็บไซต์โรงเรียน เกียรติบัตร/รางวัลของผู้บริหาร ครู นักเรียน เป็นต้น
79) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่องชื่นชมครูและบุคลากรที่มีผลงานที่ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกการรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง รายงานการประเมินตนเอง รายงานโครงการ ID Plan เว็บไซต์โรงเรียน เกียรติบัตร/รางวัลของผู้บริหาร ครู นักเรียน เป็นต้น

5.7.2 ตัวแปร: การให้รางวัลที่เหมาะสมและท้าทาย

การให้รางวัลที่เหมาะสมและท้าทาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดหาสิ่งล่อใจให้กับบุคลากรเพื่อตอบแทนผลงาน ส่งผลให้เกิดการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน โดยรางวัลอาจเป็นในรูปของตัวเงินหรือในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงิน

รายการตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล
80) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นธรรม	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง รายงานการประเมินตนเอง รายงานโครงการ ID Plan เว็บไซต์โรงเรียน เกียรติบัตร/รางวัลของผู้บริหาร ครู นักเรียน เป็นต้น
81) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมกับระดับความยากของผลงาน	เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น บันทึกรายงานการประชุม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง รายงานการประเมินตนเอง รายงานโครงการ ID Plan เว็บไซต์โรงเรียน เกียรติบัตร/รางวัลของผู้บริหาร ครู นักเรียน เป็นต้น

6. แนวทางการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมิน

แนวทางการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อจะได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยประเมินจากตัวบ่งชี้ที่เป็นพฤติกรรมหรือคุณลักษณะตามสภาพจริงซึ่งผลการประเมินจะนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป โดยมีเกณฑ์การประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแต่ละรายการตัวบ่งชี้ ดังนี้

- ปฏิบัติน้อยที่สุด ได้คะแนน 1 คะแนน
- ปฏิบัติน้อย ได้คะแนน 2 คะแนน
- ปฏิบัติปานกลาง ได้คะแนน 3 คะแนน
- ปฏิบัติมาก ได้คะแนน 4 คะแนน
- ปฏิบัติมากที่สุด ได้คะแนน 5 คะแนน

วิธีการแปลผล

พิจารณาคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผล (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 22 – 25) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.51 – 5.00	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระดับสูงที่สุด
3.51 – 4.50	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระดับสูง
2.51 – 3.50	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระดับต่ำ
1.00 – 1.59	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระดับต่ำที่สุด

ตัวอย่าง ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา องค์ประกอบ ด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม

ที่	รายการพฤติกรรม	ผลการประเมิน	ระดับคุณภาพ
การสร้างทักษะที่จำเป็น		3.50	ปานกลาง
(1)	ผู้บริหารสถานศึกษาค้นคว้าความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ทันสมัย	4	
(2)	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านภาษาเพื่อการศึกษา ค้นคว้าองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมที่เป็นสากล	3	
(3)	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4	
(4)	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อให้ก้าวทันองค์ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	3	
การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ		5.00	สูงที่สุด
(5)	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในสถานศึกษา	5	
(6)	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	
คะแนนเฉลี่ย (ผลรวมของคะแนนรายการพฤติกรรม / จำนวนรายการพฤติกรรม)		4.00 (24/6)	สูง

7. แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

คำชี้แจง แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบ

- 1) ชื่อ-นามสกุล (ระบุคำนำหน้า).....อายุ.....ปี
- 2) โรงเรียน.....
- 3) ตำแหน่ง
 - ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา
 - ☐ รองผู้บริหารสถานศึกษา
- 4) สังกัด
 - ☐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....เขต.....
 - ☐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต.....
 - ☐ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (จังหวัด.....)
 - ☐ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ./ อบต./เทศบาล.....)
 - ☐ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
 - ☐ อื่น ๆ (ระบุ).....
- 5) วุฒิการศึกษาสูงสุด
 - ☐ ปริญญาตรี
 - ☐ ปริญญาโท
 - ☐ ปริญญาเอก
- 6) ประสบการณ์ทำงานในสายงานบริหารสถานศึกษา
 - ☐ น้อยกว่า 5 ปี
 - ☐ 5 – 10 ปี
 - ☐ 11 – 15 ปี
 - ☐ 16 – 20 ปี
 - ☐ มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับพฤติกรรมของท่านตาม เป็นจริงว่ารายการพฤติกรรมในแต่ละข้อนั้น ท่านปฏิบัติ/กระทำ/แสดงออกอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด, 4 หมายถึง ปฏิบัติมาก, 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง
2 หมายถึง ปฏิบัติน้อย, 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

ที่	รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบด้านที่ 1: การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม						
การสร้างบรรยากาศในองค์การ						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของชุมชนและพื้นที่ รวมทั้งเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาที่เหมาะสม					
4	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบและปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ					
การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน						
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงออกและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นแก่บุคลากรอย่างมีเหตุผลและเป็นกัลยาณมิตร					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรวิพากษ์ วิจารณ์และแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้โดยไม่ปิดกั้น					

ที่	รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรแสดงความรักความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการชื่นชมยินดีในโอกาสต่าง ๆ					
การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม						
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์งบประมาณ และเวลาในการสร้างนวัตกรรมแก่บุคลากรอย่างเพียงพอต่อการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการบำรุงรักษาอุปกรณ์สำนักงานให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อยู่เสมอ					
องค์ประกอบด้านที่ 2: การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม						
กระบวนการคัดเลือกบุคลากร						
13	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมตามเกณฑ์ที่กำหนด					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาคัดเลือกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยมีกระบวนการที่ชัดเจน					
การกำหนดบทบาทและหน้าที่						
16	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม					
17	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคำสั่งแต่งตั้งในการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างชัดเจน					
18	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถของบุคลากร					
บุคลิกภาพ						
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสังเกตลักษณะนิสัย พฤติกรรม หรือการแสดงออกของบุคลากร					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเพื่อมอบหมายงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมได้					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรแสดงออกถึงความรู้สึกรับผิดชอบตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจเพื่อการแสดงออกถึงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์					

ที่	รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
ประสบการณ์ในการทำงาน						
22	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีประสบการณ์เพื่อกำหนดภาระงานในเชิงสร้างสรรค์ได้					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและรอบรู้ในศาสตร์เพื่อกำหนดภาระงานในเชิงสร้างสรรค์ได้					
วิธีการคิดสรุปรวบยอด						
24	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการสรุปความคิดรวบยอดในการทำงาน เพื่อพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์ได้					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบเพื่อพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์และสื่อสารองค์ความรู้หรือข้อเท็จจริงให้ผู้อื่นเข้าใจได้					
สมรรถนะในการทำงาน						
26	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่จำเป็นในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ได้					
องค์ประกอบที่ 3: การสร้างทีมนวัตกรรม						
การสร้างค่านิยมในทีม						
29	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมของสถานศึกษาในการพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้และสื่อสารเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง					
31	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์					
32	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเข้าใจและรู้จักบุคลากรในทีมเพื่อการทำงานเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน					
33	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละทีมที่สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจ					

ที่	รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา						
34	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสม					
35	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้วิธีการเชิงสร้างสรรค์อย่างเหมาะสมและสมเหตุผล					
36	ผู้บริหารสถานศึกษานำกระบวนการวิจัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์					
37	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาโดยยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม					
38	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการตั้งคำถามเพื่อกำหนดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ					
การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม						
39	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบ					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ด้วยความไว้วางใจ และยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน					
41	ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในการร่วมกันคิดอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันแก้ปัญหายุ่งยาก					
42	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าและยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร					
43	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารกับบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเปิดเผย					
การรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน						
44	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากรได้เป็นอย่างดี					
45	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังหรือให้ข้อเสนอแนะกับบุคลากรด้วยความเต็มใจ					
46	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนกับบุคลากรด้วยความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
47	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนกับบุคลากรด้วยความเสมอภาค					
48	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ					

ที่	รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร						
49	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทั้งกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ภายในสถานศึกษา					
50	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทั้งกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมสร้างสรรค์ภายนอกสถานศึกษา					
51	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการนำครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา					
องค์ประกอบที่ 4: การจัดการทีมนวัตกรรม						
การบริหารจัดการทีม						
52	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษาทั้งแผนพัฒนางานและแผนพัฒนาทีมงานนวัตกรรมที่ชัดเจน					
53	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน พร้อมทั้งกำหนดปฏิทินการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ					
54	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม					
55	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด					
การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์						
56	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน					
57	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อให้นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมโดยใช้สื่อดิจิทัล					
58	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็น วิพากษ์ วิวิจารณ์ผลงานของครูและบุคลากรด้วยการสะท้อนผลเชิงบวก					
59	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา					
60	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้					
การประเมินผลการทำงาน						
61	ผู้บริหารสถานศึกษาสังเกต วิเคราะห์ สังเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลการทำงานของครูและบุคลากร					

ที่	รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
62	ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศและติดตามการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
63	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ					
64	ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรโดยใช้การประเมินแบบรอบด้านโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย					
65	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นธรรม					
องค์ประกอบที่ 5: การพัฒนาทักษะนวัตกรรม						
การสร้างทักษะที่จำเป็น						
66	ผู้บริหารสถานศึกษาค้นคว้าความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ทันสมัย					
67	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านภาษาเพื่อการศึกษา ค้นคว้าองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมที่เป็นสากล					
68	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ					
69	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อให้ก้าวทันองค์ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ						
70	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในสถานศึกษา					
71	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
องค์ประกอบที่ 6: การสร้างเครือข่ายสนับสนุน						
การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร						
72	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดการ ทำงานแบบเครือข่ายร่วมกัน					
73	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานภายในสถานศึกษาระหว่างบุคคลต่อบุคคล และระหว่างกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม					
74	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรการบริหารเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					

ที่	รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร						
75	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาเครือข่ายสนับสนุนจากภาคเอกชน					
76	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานระหว่างสถานศึกษากับบุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็นรูปธรรม					
77	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรการบริหารเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายกับบุคคล/หน่วยงานภายนอกอย่างเป็นระบบ					
องค์ประกอบที่ 7: การให้รางวัลและผลตอบแทน						
การยอมรับและให้คุณค่า						
78	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่อง ชื่นชมผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากร					
79	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยกย่อง ชื่นชมครูและบุคลากรที่มีผลงาน ที่ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา					
การให้รางวัลที่เหมาะสมและท้าทาย						
80	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นธรรม					
81	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมกับระดับความยากของผลงาน					

8. แบบสรุปผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่
 นวัตกรรมการศึกษา ปีการศึกษา.....

ชื่อ-นามสกุล (ระบุตำแหน่ง).....

ตำแหน่ง.....สังกัด.....

องค์ประกอบ	คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
องค์ประกอบหลัก ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม		
1) การสร้างบรรยากาศในองค์กร		
2) การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน		
3) การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม		
องค์ประกอบหลัก ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม		
1) กระบวนการคัดเลือกบุคลากร		
2) การกำหนดบทบาทและหน้าที่		
3) บุคลิกภาพ		
4) ประสิทธิภาพในการทำงาน		
5) วิธีการคิดสรุปขยายผล		
6) สมรรถนะในการทำงาน		
องค์ประกอบหลัก ด้านการสร้างทีมนวัตกรรม		
1) การสร้างค่านิยมในทีม		
2) การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา		
3) การรู้หน้าที่ของสมาชิกในทีม		
4) การรักษาสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน		
5) การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร		
องค์ประกอบหลัก ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม		
1) การบริหารจัดการทีม		
2) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์		
3) การประเมินผลการทำงาน		
องค์ประกอบหลัก ด้านการพัฒนาทักษะนวัตกรรม		
1) การสร้างทักษะที่จำเป็น		
2) การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ		
องค์ประกอบหลัก ด้านการสร้างเครือข่ายสนับสนุน		
1) การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร		
2) การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร		

องค์ประกอบหลัก ด้านการให้รางวัลและผลตอบแทน		
1) การยอมรับและให้คุณค่า		
2) การให้รางวัลที่เหมาะสมและท้าทาย		

สรุปผลการประเมิน

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับสูงสุด จำนวนองค์ประกอบ
 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับสูง จำนวนองค์ประกอบ
 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลาง จำนวนองค์ประกอบ
 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับต่ำ จำนวนองค์ประกอบ
 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับต่ำที่สุด จำนวนองค์ประกอบ



ภาคผนวก ช
หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่ อว 8718/132



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

21 มกราคม 2564

เรื่อง ขออนุมัติขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

เนื่องด้วย นางสาวภาภา นาคคูบัว นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติธริวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ทาง <http://gg.gg/nwovd> หรือ qr code กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของสถานศึกษาโครงการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนมกราคม 2564 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2564 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

Qr code แบบสอบถาม



สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 982 8169

ภาคผนวก ฅ

รูปภาพการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)



ภาพประกอบการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)



การสนทนากลุ่ม (Focus group)
หัวข้อ “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
DEVELOPMENT OF INNOVATIVE LEADERSHIP INDICATORS
FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN EDUCATION SANDBOXES

นางสาวลลภา นาคคูบัว รหัส 60199150041
 นิสิตปริญญาเอก สาขา การบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วันพฤหัสบดีที่ 20 สิงหาคม 2563 เวลา 13.30 น.
 ณ ห้องประชุมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี

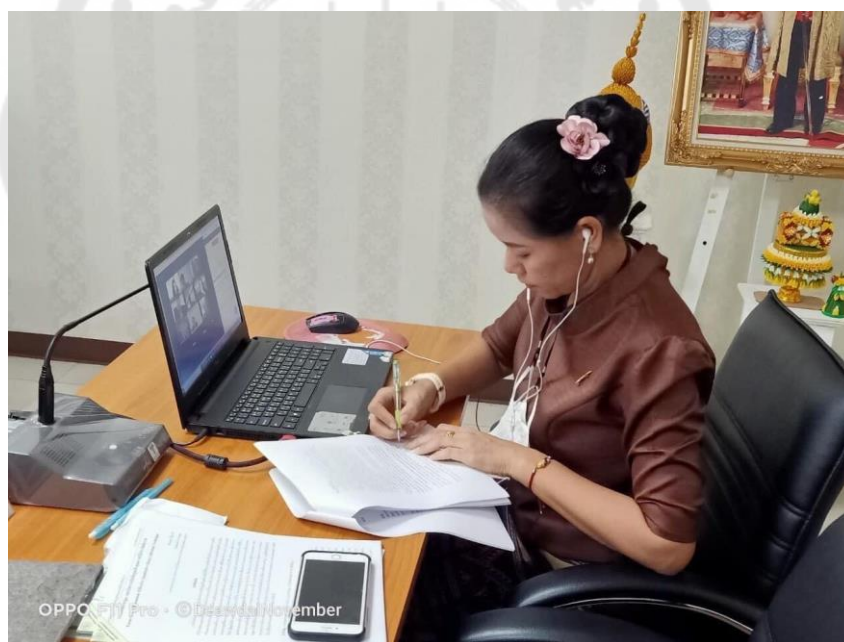
การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2563
 ดำเนินการแบบ Onsite และ Online ผ่านโปรแกรม Zoom Cloud Meeting



ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมแบบ Onsite จำนวน 3 ท่าน
 ได้แก่ อาจารย์ยืนยง ราชวงษ์, ดร.ปรัชญวรรณ วนานันท์, และ ดร.พรณวดี ปามุทา



ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมแบบ Online ผ่านโปรแกรม Zoom Cloud Meeting รวม 10 คน



ผู้วิจัยทำหน้าที่ดำเนินการสนทนา (Moderator)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวลฎาภา นาคคุบัว
วัน เดือน ปี เกิด	5 พฤศจิกายน 2521
สถานที่เกิด	อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2544 การศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ.) วิชาเอก คณิตศาสตร์ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2552 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชา การวิจัยและสถิติทางการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2564 การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	66/3 หมู่ 4 ต.หนองยาว อ.เมืองสระบุรี จ.สระบุรี 18000 email: ladapa.nuna@g.swu.ac.th