



ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
วิทยาลัยครุสุริยเทพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2564



**NEEDS FOR INNOVATION LEADERSHIP DEVELOPMENT OF TEACHERS  
UNDER THE SUPERVISION OF SAMUT PRAKAN PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**

**BY  
UNGKANA TERMVITHI**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
SURYADHEP TEACHERS COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2021**

วิทยานิพนธ์เรื่อง

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

โดย

อังคณา เต็มวิถี

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2564

รศ. ดร.ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล  
ประธานกรรมการสอบ

ผศ. ดร.พิมพ์อุไร ลิ้มปัทม์  
กรรมการ

ผศ. ดร.วัลลภา เฉลิมวงศาเวช  
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ. ร.ต. หญิง ดร. วรณี สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

29 เมษายน 2565

Thesis entitled

**NEEDS FOR INNOVATION LEADERSHIP DEVELOPMENT OF TEACHERS  
UNDER THE SUPERVISION OF SAMUT PRAKAN PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**

by

UNGKANA TERMVITHI

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Master of Education in Educational Administration

Rangsit University  
Academic Year 2021

---

Assoc. Prof. Tippaporn Mahasinpaisarn, Ed.D.  
Examination Committee Chairperson

Assoc. Prof. Pimurai Limpapath, Ph.D.  
Member

---

Asst. Prof. Wallapa Chalermvongsavej, Ph.D.  
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plt.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

April 29, 2022

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัลลภา เฉลิมวงศาเวช อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจจริงและความทุ่มเทของอาจารย์ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอน คณาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยครู สุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้วิชาความรู้วิชาการ

สุดท้ายผลอันจะเป็นประโยชน์ ความดีความงามทั้งปวง ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ ขอมอบแต่บิดาและมารดาที่เคารพยิ่ง ตลอดจนบูรพาจารย์ทุกท่าน หากมีข้อบกพร่องด้วยประการใด ๆ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้ด้วยความขอบคุณยิ่ง

อังคณา เต็มวิถิ  
ผู้วิจัย



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

6204763 : อังคณา เตมวิถึ  
 ชื่อวิทยานิพนธ์ : ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2  
 หลักสูตร : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ผศ. ดร.วัลลภา เฉลิมวงศาเวช

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ส่วนผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้าง สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ )

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.49, S.D.=.68$ ) และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.24, S.D.=.61$ ) ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครูที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน ( $PNI_{modified}= .249$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาทักษะ ( $PNI_{modified}= .234$ ) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม ( $PNI_{modified}= .211$ ) ด้านการสร้างทีม ( $PNI_{modified}= .209$ ) ด้านสมรรถนะของผู้นำ ( $PNI_{modified}= .201$ ) และด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ( $PNI_{modified}= .190$ )

(วิทยานิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 116 หน้า)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, ความต้องการจำเป็น, ข้าราชการครู

6204763 : Ungkana Termvithi  
 Thesis Title : Needs for Innovation Leadership Development of Teachers under the Supervision of Samut Prakan Primary Educational Service Area Office 2  
 Program : Master of Education in Educational Administration  
 Thesis Advisor : Asst. Prof. Wallapa Chalermvongsavej, Ph.D.

### Abstract

This research aimed to explore the current and desired states, needs for innovation leadership development. The subjects were 350 teachers under the supervision of Samut Prakan Primary Educational Service Area Office 2 in the academic year 2020. The instruments were a questionnaire and semi-structure interviews with three key informants. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and modified priority needs index ( $PNI_{\text{modified}}$ ).

The result revealed that the current state and the desired state of innovation leadership of the teachers were at a moderate level ( $\bar{X}=3.49$ , S.D.=.68) and at a high level ( $\bar{X}=4.24$ , S.D.=.61), respectively. According to the result of need analysis, the highest ranges of  $PNI_{\text{modified}}$  was displayed by support seeking ( $PNI_{\text{modified}}=.249$ ), followed by skill development ( $PNI_{\text{modified}}=.234$ ), innovation team management ( $PNI_{\text{modified}}=.211$ ), team building ( $PNI_{\text{modified}}=.209$ ), leadership performance ( $PNI_{\text{modified}}=.201$ ), and the creation of innovative climate ( $PNI_{\text{modified}}=.190$ ), respectively.

(Total 116 pages)

Keywords: Innovation Leadership, Needs, Teachers

Student's Signature ..... Thesis Advisor's Signature .....

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูป	ซ
<b>บทที่ 1</b>	
<b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 คำถามของการวิจัย	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.5 นิยามศัพท์	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
<b>บทที่ 2</b>	
<b>ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>9</b>
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของครู	9
2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	13
2.3 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู	23
2.4 สภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2	25
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	33
<b>บทที่ 3</b>	
<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>36</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	38
3.3 การสร้างเครื่องมือ	39
3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	39
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	41
<b>บทที่ 4</b>	
<b>ผลการวิจัย</b>	<b>44</b>
4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	44
4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น	47
4.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 2	61
<b>บทที่ 5</b>	
<b>สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>65</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	65
5.2 อภิปรายผล	72
5.3 ข้อเสนอแนะ	76
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>78</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>83</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	84
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	92
ภาคผนวก ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์	95
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ	97
ภาคผนวก จ การประเมินความต้องการจำเป็น	104

สารบัญ (ต่อ)

ประวัติผู้วิจัย

หน้า

116



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	34
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	37
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	44
4.2 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยภาพรวม	47
4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้านสมรรถนะของผู้นำ	49
4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้านการสร้างทีม	51
4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม	53
4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้านการพัฒนาทักษะ	55
4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน	57
4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้านการสร้างบรรยากาศในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม	59
4.9 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 2	61

## สารบัญรูป

รูปที่

2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

หน้า

35



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ กล่าวคือเศรษฐกิจในปัจจุบันขับเคลื่อนไปได้โดยใช้ความรู้ ซึ่งโลกกำลังเปลี่ยนแปลงจากความเจริญที่มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นฐานนำไปสู่ความเจริญโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ต้องใช้สติปัญญาเป็นรากฐานในปรับปรุงและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยความรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างคุณค่าและมูลค่าให้เกิดขึ้นในองค์กร อีกทั้งทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้และสร้างการได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ที่ปัจจัยในการผลิตและการแข่งขันกำลังเปลี่ยนไป เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้มากขึ้น ดังนั้นการพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์กรสร้างจุดยืนที่เข้มแข็งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การเจริญเติบโตและการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังนั้นการบริหารกิจการที่เกี่ยวกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์นี้ก็ต้องอาศัยผู้บริหารและบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพ ในการทำให้องค์กรดำเนินการไปได้ด้วยดี และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ไม่เว้นแม้ด้านการจัดการศึกษาที่จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความเป็นมืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ (อนุพงษ์ ชุมเวงวาปี, 2561)

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเข้าสู่ยุคนวัตกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2544 ที่มุ่งให้มีการพัฒนาทั้งผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการใช้งานรวมทั้งการผลิตเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ หากมีการดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าวจะทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้กับการบริหารและการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมและการพัฒนาที่ยืดหลักสมดุลยั่งยืนตามวิสัยทัศน์ระยะยาวในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่กำหนดให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย

ให้คนไทยมีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความรับผิดชอบ มีความเป็นพลเมืองที่สามารถปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ ตลอดจนเป็นการเตรียมทักษะการดำรงชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 สังคมแห่งดิจิทัลและนวัตกรรม ซึ่งในปัจจุบันสังคมให้ความสำคัญกับการสร้างบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ จึงนับว่าเป็นความท้าทายที่สำคัญของระบบการศึกษาไทยที่จะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงความต้องการและความคาดหวังทางการศึกษาของสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยทำให้เกิดแนวคิดว่าภาวะผู้นำในสถานศึกษาไม่ควรจำกัดอยู่เพียงแก่ผู้บริหารเท่านั้น เนื่องจากปัจจุบันพฤติกรรมของมนุษย์มีความเปลี่ยนแปลงไป ต้องการความรวดเร็วและแม่นยำ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนมากกว่าเดิม ทำให้ผู้บริหารเพียงผู้เดียวไม่สามารถบริหารจัดการได้ทั้งหมด ภาวะผู้นำของครูจึงเป็นกระบวนการที่ครูรายบุคคลและรายกลุ่มมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน โดยมีหลักสำคัญให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในโรงเรียนเกิดการปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานทั้งในด้านการเรียนการสอน หรือการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็ได้กำหนดให้ภาวะผู้นำของครูเป็นสมรรถนะหนึ่งในครูประจำสายงาน (Functional Competency) ที่เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน เพื่อก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ฉะนั้นตามที่กล่าวมาภาวะผู้นำของครูนับเป็นรูปแบบพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของครู ที่ร่วมมือกันพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน เพื่อมุ่งให้นักเรียนทุกคนในโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากระบบการศึกษาที่มีอยู่เดิม เพื่อให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านการศึกษาบางอย่างที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาก็จำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมการศึกษาที่จะนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านการศึกษาในบางเรื่อง เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจำนวนนักเรียนที่มากขึ้น การพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย การผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการและความสนใจของนักเรียนให้เพิ่มมากขึ้นด้วยระยะเวลาที่สั้นลง เป็นต้น ซึ่งการใช้นวัตกรรมมาประยุกต์ในระบบการบริหารจัดการด้านการศึกษาก็มีส่วนช่วยให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (จิราภา ประพันธ์พัฒน์, 2560)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) จึงเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในการสร้างความตระหนักและปรับเปลี่ยนทัศนคติ รวมทั้งความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเองเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ มีกรอบการทำงานที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถนำความคิดสร้างสรรค์ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา ครูจะต้องเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เป็นผู้ผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยคำนึงถึง 2 ประเด็นหลัก คือการนำวิธีการใหม่มาใช้เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำและการเป็นผู้ผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม อีกทั้งยังเป็นการนำความคิดเชิงนวัตกรรมมาช่วยแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ในองค์กรได้ นอกจากนี้ผู้นำเชิงนวัตกรรมยังมีหน้าที่หลักในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมนวัตกรรมอีกด้วย (สุริยา สรวงศิริ และสิทธิชัย สอนสุภี, 2564)

การใช้ใช้นวัตกรรมมีความสำคัญทางการศึกษาอย่างมากในปัจจุบัน แต่ปัญหาในการใช้นวัตกรรมยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นองค์กรยังไม่มีความพร้อมในการรองรับนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งในด้านบุคลากรและบริบทต่าง ๆ บุคลากรครูขาดความรู้ความเข้าใจในการผลิตสื่อประกอบการจัดกิจกรรม บุคลากรครูขาดประสบการณ์ในการใช้สื่อนวัตกรรมทางการศึกษา และยังไม่สามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเพื่อไปสู่ความสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ และขาดงบประมาณในการพัฒนานวัตกรรม สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปยังไม่เหมาะสมกับการใช้สื่อ เนื่องจากความยุ่งยากและไม่คล่องตัว มีสถานที่ที่ไม่เป็นสัดส่วน ไม่มีสถานที่เฉพาะที่ใช้เพื่อเก็บรักษาสื่อ ปัญหาด้านสภาพการเรียนการสอน เด็กมีความแตกต่างกันด้านสติปัญญา และด้านร่างกาย การเรียนการสอน แต่ละครั้งไม่ต่อเนื่อง และทำอย่างไม่ต่อเนื่องจึงมีผลต่อการจัดกิจกรรม และสภาพการเรียนการสอน ครูผู้สอนยังยึดวิธีการสอนแบบเดิม คือ บรรยายหน้าชั้นเรียน ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ คิดบูรณาการ รูปแบบการสอนในเรื่องใหม่ ๆ ครูผู้สอนยังไม่มีการนำสื่อนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง (จุฑาทิพย์ ชนะเคน, 2559)

ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (2564) ได้กำหนดให้ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ประกอบกับการจัดการศึกษาในปัจจุบันต้องมีการเตรียมคนทำงานเข้าสู่สังคมแห่งนวัตกรรมด้วย ดังนั้นบุคคลไม่ว่าจะประกอบอาชีพใดซึ่งรวมถึงครูผู้สอนจะต้องเป็นบุคคลที่พร้อมจะเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ โดยทำงานที่ใช้ความรู้และทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง พร้อมพัฒนางานที่รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่ง

ทักษะสำคัญที่ทุกคนต้องตระหนักและนำมาใช้คือ ทักษะการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้การศึกษาเกิดคุณค่าต่อตัวผู้เรียนต่อสังคมในทางสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ การพัฒนาศักยภาพของครูให้มีทักษะดังที่กล่าวมาถือเป็นภารกิจสำคัญของหน่วยงานในการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู ซึ่งสอดคล้องกับกับนโยบายของ พลเอกประยุทธ์ จันทร์ โอชา นายกรัฐมนตรี จากรายงานผลการดำเนินงานของรัฐบาล ที่ได้กล่าวถึงการเร่งเสริมสร้างสังคมนวัตกรรม โดยส่งเสริมระบบการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงระหว่างวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์และคณิตศาสตร์ การผลิตกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับการทำงาน ดังนั้นภารกิจอันสำคัญยิ่งที่สถานศึกษาต้องเร่งผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้เท่าทันกับโลกปัจจุบัน และอนาคตที่จะเกิดขึ้น จึงกล่าวได้ว่าบุคลากรครูนั้นจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จึงจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในด้านวิชาการมีประสิทธิภาพ เกิดการสร้าง พัฒนาและเป็นแรงผลักดันเพื่อให้ได้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะประโยชน์ต่อสถานศึกษา สามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพบนฐานของการเปลี่ยนแปลงของโลก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

จากที่มาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ทำให้การศึกษาเรื่อง ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานของบุคลากรในองค์กร ช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพของผลผลิต การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีกลยุทธ์ และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมได้ ตลอดจนมีข้อมูลที่เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2



1.2.2 เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

1.2.3 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

### 1.3 คำถามของการวิจัย

1.3.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 อยู่ในระดับใด

1.3.2 ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เป็นอย่างไร

1.3.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เป็นอย่างไร

### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลัก

1.4.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 1,706 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2563) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

1.4.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 324 คน คำนวณโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ระดับ  $\pm 5$  เพื่อความสะดวกในการประเมินผล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนป้องกันการผิดพลาดจากแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 350 คน ซึ่งถือได้ว่าผ่านเกณฑ์

ตามที่เงื่อนไขกำหนด คือไม่น้อยกว่า 324 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของกลุ่มประชากรในแต่ละขนาดของสถานศึกษา และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่มและจับสลากรายชื่อครู

1.4.1.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน 1 ท่าน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา 1 ท่าน และศึกษานิเทศก์ 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 3 ท่าน

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1.4.2.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Hender (2003), Grady and Malloch (2010), Vlok (2012) และ Sen and Eren (2012) ซึ่งแบ่งเป็น 6 ด้านคือ

- (1) ด้านสมรรถนะของผู้นำ
- (2) ด้านการสร้างทีม
- (3) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม
- (4) ด้านการพัฒนาทักษะ
- (5) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน
- (6) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

1.4.2.2 ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

#### 1.5 นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมแสดงออกในการโน้มน้าว จูงใจ หรือการมีอิทธิพลในการนำครูหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้พัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1) ด้านสมรรถนะของผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูที่แสดงออกถึงบุคลิกภาพ องค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในบทบาทการเป็นผู้นำ รวมถึงรู้ถึงลักษณะการ

เป็นผู้ตามที่ดีด้วย สามารถบริหารจัดการสมาชิกในทีมได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้ ว่องไว สร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือร่วมใจตลอดจนเอาชนะอุปสรรคได้ และเป็นทีปรีภษาทีมที่ดี

2) ด้านการสร้างทีม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูที่แสดงออกถึงการร่วมกันกำหนดข้อปฏิบัติและเป้าหมายร่วมกันในทีม การร่วมมือกันแก้ไขปัญหา สามารถดึงประโยชน์จากความขัดแย้งสู่ความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในทีม การเอื้อให้บุคลากรภายในทีมสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

3) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถกระตุ้นให้ทีมเกิดการทบทวนแนวทางการปฏิบัติการเรียนการสอน เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติใหม่ขึ้นในหน่วยงาน กล้าตัดสินใจในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจ และให้ความช่วยเหลือในการสร้างนวัตกรรม สามารถบริหารจัดการทีมโดยการมอบหมายงานเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ตระหนักถึงการเป็นผู้นำและบทบาทการเป็นสมาชิกในทีม การให้ความสำคัญกับแนวความคิดสร้างสรรค์ การท้าทายความสามารถของทีม การให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจกำหนดขอบเขตหน้าที่และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

4) ด้านการพัฒนาทักษะ หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูที่มีความรู้ มีความสามารถในการใช้ทักษะต่าง ๆ กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยการให้ความรู้ทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนวัตกรรม มีทักษะในการใช้ความคิด สามารถอธิบายเป้าหมายที่ต้องการได้ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คิดเชิงบวก สามารถให้เหตุผล โน้มน้าวใจเพื่อเสริมแรงทีมงานสร้างนวัตกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ด้านความสามารถการสอน มีความเชี่ยวชาญสามารถจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะและการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้อื่นเข้าใจตนเอง รับรู้ข้อเด่นและข้อจำกัดที่มีในตนเอง

5) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูในการค้นหาแหล่งทรัพยากรที่มีทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เครือข่ายการทำงานด้านนวัตกรรม การสนับสนุนงบประมาณ เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม การตระหนักถึงแหล่งทรัพยากรที่จะมาสนับสนุน โครงการนวัตกรรม การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมแบ่งปันความคิด การสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นทั้งในและนอกกลุ่มวิชาชีพเพื่อเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร

6) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูที่สามารถจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การรักษาบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การอำนวยความสะดวกอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยสร้างหรือพัฒนานวัตกรรม โดยมุ่งถึงผลประโยชน์ที่ดีของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และการเสียสละของครูเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

ความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ช่วยในการจัดลำดับความสำคัญในความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ หรือสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็นโดยข้อมูลที่ได้จากบุคคลสามารถนำมาสู่การตัดสินใจ วางแผน การกำหนดแนวทางการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม และข้อมูลดังกล่าวนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางบวกหรือเชิงสร้างสรรค์

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ความต้องการหรือการคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ข้าราชการครู หมายถึง ข้าราชการประจำและบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 นำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

1.6.2 ผู้บริหารทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน พัฒนา และส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครูตามบริบทที่เหมาะสมกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษา ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของครู
- 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
- 2.3 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู
- 2.4 สภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของครู

ในปัจจุบันภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นมากสำหรับองค์กร การบริหารองค์กรใด ๆ หากขาดภาวะผู้นำเสียแล้วย่อมจะทำให้องค์กรนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความยากลำบาก องค์กรซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนมากย่อมวุ่นวายสับสน ต่างคนต่างทำงานไม่ประสานกันและเกิดความขัดแย้งกัน การบรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมจะล่าช้าหรือไม่ประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องมาจากความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ ที่เป็นมา มักสืบเนื่องมาจากการขาดบุคลากรที่มีภาวะผู้นำนั่นเอง และไม่ใช่ว่าเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้นที่จะต้องมีความรู้ ภาวะผู้นำ จะต้องพัฒนาครูในโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำอีกด้วย

### 2.1.1 ความหมายภาวะผู้นำของครู

ภาวะผู้นำ (Teacher Leadership) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

Harris and Muijs (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครู หมายถึง การแสดงความเป็นมืออาชีพ แนวใหม่ ครูจะมีความเป็นอิสระและมีการชี้นำตนเอง ในการฝึกกำลังของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเพื่อให้มีการเชื่อมโยงกับการส่งเสริมการและกระบวนการเรียนรู้

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครู หมายถึง การแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่วัดจากพฤติกรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง และเพื่อนครู องค์ประกอบด้านเป็นแบบอย่างในการสอน องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา และองค์ประกอบด้านเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

ฐิติมา ไชยมหา (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครู หมายถึง พฤติกรรมของครูที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนจนสามารถสร้างความเข้าใจ สามารถสร้างเครือข่ายเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย อันเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เทพรังสรรค์ จันทรังษี (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครู หมายถึง ความสามารถพฤติกรรม และการแสดงออกของครูที่แสดงถึงความสัมพันธ์ ส่วนบุคคล และในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน มีความเป็นอิสระ ปราศจากอิทธิพลหรือการชี้นำและยังแสดงถึงความเป็นมืออาชีพ ก่อให้เกิดพลังการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ศิริพร กุศลสานต์ (2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครู หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่ครูได้แสดงออกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาเพื่อนครู และองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำของครู หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

### 2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำของครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้ดำเนินการประเมินสมรรถนะครู ที่หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจาก แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self Image) และบทบาทแสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แตกต่างกัน ทำให้พฤติกรรมการทำงาน ที่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคล แนวใหม่ภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยส่งเสริม สนับสนุนให้ ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนิน โครงการยกระดับครูทั้งระบบ กิจกรรมพัฒนาครู เชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาครูรายบุคคล คณะทำงานประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการการศึกษา ผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องได้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทวิเคราะห์ สังเคราะห์ สมรรถนะครู ประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานในสถานศึกษา จากแบบประเมินสมรรถนะ และมาตรฐานของครูผู้สอนที่หน่วยงานต่าง ได้จัดทำไว้ ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) เพื่อให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาและเลื่อนวิทยฐานะของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มาตรฐานวิชาชีพครูของสำนัก เลขาธิการคุรุสภา รูปแบบสมรรถนะ และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ) นอกจากนี้ยังศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของครู ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์สามารถ สรุปได้ว่า สมรรถนะครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

- 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ
  - 1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
  - 1.2) การบริการที่ดี
  - 1.3) การพัฒนาตนเอง

1.4) การทำงานเป็นทีม

1.5) จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2) สมรรถนะประจำสายงาน (Function Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ  
คือ

2.1) การบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้

2.2) การพัฒนานักเรียน

2.3) การบริหารจัดการชั้นเรียน

2.4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนานักเรียน

2.5) ภาวะผู้นำของครู

2.6) การสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของครู เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในสมรรถนะประจำสายงานของ ครูผู้สอน  
ที่ตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดให้ครูผู้สอนต้องมีภาวะผู้นำของครู  
ซึ่งสมรรถนะประจำสายงานนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยตรง สอดคล้อง  
กับแนวคิดของ กชมา วรวรรณ ณ อยุธยา ที่ว่าในห้องเรียนครูต้องเป็นทั้งผู้สอนและผู้บริหาร เช่น  
การบริหารจัดการชั้นเรียนของตนเอง ครูต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารนักเรียนที่ตนเองสอนหรือ  
รับผิดชอบอยู่ เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูป การศึกษาที่เน้นการบริหารนักเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็น  
ฐาน (School Based Management) ซึ่งล้วนให้ครูมีส่วนร่วม และมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจในการ  
บริหาร โรงเรียนมากยิ่งขึ้น จะเห็น ได้จากการแสดงให้เห็นบทบาทของครูในการเป็นครูผู้นำ  
(Teacher Leader) บทบาท การเป็นผู้นำพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Developers) และให้การพัฒนา  
แก่บุคลากรต่าง ๆ (Staff-Development Providers) เป็นต้น บทบาทผู้นำของครู มีจุดมุ่งหมายเพื่อการ  
พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียน จึงจำเป็นต้องกำหนดให้ครูมีภาวะผู้นำที่เพียงพอที่จะ  
ดำเนินการในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้านต่าง ๆ ของ โรงเรียน ได้สำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ครูผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เป็นทั้งผู้สอน และ  
ผู้บริหาร มีวิธีการบริหารจัดการในชั้นเรียน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำ  
สายงานเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ พร้อมทั้งกระตุ้นส่งเสริมให้รู้จักแสวงหา ความรู้ด้วยตัวเองอย่าง  
สม่ำเสมอ



## 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลายด้านทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมอันนำไปสู่การปรับตัวเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและในระดับองค์กร โดยได้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมและมีการวางแผนเพื่อนำพาประเทศไปสู่ผู้นำด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้วิกฤติการณ์ในด้านต่าง ๆ และสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาประเทศ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งถือเป็น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง ทั้งนี้เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรเกิดความคิดและแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ดังนั้นการทำความเข้าใจถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ทั้งในส่วนของความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม รวมทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

### 2.2.1 ความเป็นมา

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยเพื่ออธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของภาวะผู้นำในเชิงปฏิบัติเพื่อจะให้ได้สามารถเข้าใจ ทำนายหรือควบคุมการทำงานของผู้บริหาร ภาวะผู้นำจำแนกออกเป็น 4 กระบวนทัศน์หลักคือ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2547)

2.2.1.1 กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm) เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1930 - 1940 เป็นระยะแรกของการศึกษา ภาวะผู้นำที่มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำคิดตัวมาตั้งแต่เกิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นตรวจสอบหา คุณลักษณะของผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล

2.2.1.2 กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm) ปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้เปลี่ยนความสนใจจากกระบวนทัศน์ เชิงคุณลักษณะมาเป็นกระบวนทัศน์เชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดย มุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งพัฒนาการของทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา และจำแนกย่อยได้เป็น 2 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำเชิงอำนาจนิยม และแบบภาวะผู้นำเชิงประชาธิปไตยนิยม แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ จำแนก

พฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ เช่นเดียวกัน คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งผู้ปฏิบัติงาน แบบที่ 3 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน จำแนกภาวะผู้นำเช่นเดียวกับแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และแบบภาวะผู้นำสุดท้ายคือตาข่ายภาวะผู้นำ โดยใช้แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนเป็นพื้นฐานสามารถจำแนกแบบภาวะผู้นำได้มากถึง 81 แบบ

2.2.1.3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory Paradigm) เป็นการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรม เพื่อหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ จำแนกย่อยออกไปได้อีก 5 ตัวแบบ คือ ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตัวแบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมายตัวแบบ ภาวะผู้นำเชิงปทัสฐานและตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

2.2.1.4 ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งในภาวะผู้นำที่ 4 นี้ เป็นการรวมทฤษฎีเป็นการรวมทฤษฎีทั้ง สามภาวะผู้นำที่ 1 ภาวะผู้นำที่ 2 และภาวะผู้นำที่ 3 เข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำนี้เริ่มขึ้นกลางทศวรรษที่ 1970 เช่น ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาโรมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหรือความเป็นผู้นำทางนวัตกรรม เกิดจากส่วนผสมที่ลงตัวระหว่างการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Ducker, 1985) เมื่อนำภาวะผู้นำมาใช้ทางด้านการบริหารการศึกษาพบว่า นวัตกรรมทางการบริหาร การศึกษาส่วนใหญ่เป็น หลักการ แนวคิด หรือ ทฤษฎี การจะนำมาใช้มีหลายวิธี โดยอาจจะนำมาใช้โดยตรง (Adopt) หรืออาจนำมาปรับใช้ (Adapt) หรืออาจริเริ่มขึ้นมาใหม่ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2556) ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่จัดอยู่ในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการหรือภาวะผู้นำแนวใหม่ เป็นความพยายามของนักวิจัยที่พยายามศึกษาถึงภาวะผู้นำที่ประยุกต์รูปแบบการบริหารของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ทั้งทางธุรกิจและทางการศึกษาเข้าด้วยกันรูปแบบภาวะผู้นำที่นำมาประยุกต์ร่วมกันคือ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นเรื่องที่ใหม่สำหรับวงการการศึกษาในประเทศไทย มีผู้ทำวิจัยในด้านนี้น้อยมากแต่ในต่างประเทศผลวิจัยด้านนี้เริ่มขึ้นกลางทศวรรษที่ 1970 โดย เคอร์ตัน (Kirton) ได้สร้าง Kirton's Adaptive-Innovative Theory (KAI) ขึ้น เพื่ออธิบายแนว โน้ม ความคิดและรูปแบบการแก้ปัญหา สำหรับผู้ปรับเปลี่ยน (Adaptor) ต้องการทำในสิ่งที่ดีกว่าแต่คนที่เขานักนวัตกรรมต้องการทำในสิ่งที่แตกต่าง KAI เป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายความแตกต่างในความคิดสร้างสรรค์และความ

เข้าใจ สร้างการทำงานร่วมกันมากขึ้นและความร่วมมือระหว่าง สมาชิกในทีม ทฤษฎีการปรับตัวกับ นวัตกรรมของ Kirton (KAI) ได้บันทึกมโนภาพของผู้นำ นักวิชาการและผู้จัดการเป็นเวลาสาม ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎี KAI ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า แต่ละคนมีความคิดสร้างสรรค์และการ แก้ปัญหาเป็นของตัวเอง ส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ องค์ความรู้และการกำหนดวิธีการที่คนใช้ แก้ปัญหา (Stum, 2009) และใช้คำว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ซึ่ง เนื้อหาจะ ประกอบด้วย ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ความหมายของ นวัตกรรม และองค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 2.2.2 ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) มีความหมายตามพจนานุกรม ราชบัณฑิตยสถาน แปลว่า สิ่งที่ทำ ขึ้นใหม่ หรือแปลจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการหรืออุปกรณ์เป็นต้น มาจากคำบาลี สันสกฤต นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึง เช่น Drucker (1985) ได้นิยามไว้ใน มุมมอง ของผู้ประกอบการว่า เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ประกอบการสำหรับหาผลประโยชน์และ โอกาสจาก การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง Roger (1995) ได้ให้ ความหมายคือ ความคิดการปฏิบัติ หรือสิ่งของที่เป็นสิ่งใหม่สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่ นำไปใช้เป็นกระบวนการแสวงหา ดำเนินงาน จัดเก็บตลอดจนใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการ สร้างความรู้การวิจัยและพัฒนา การผลิต การพาณิชย์ และการอยู่อาศัยของธุรกิจ Perez-Bustamante (1999) เป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กรและนวัตกรรมสามารถ เป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบใน ลักษณะเฉียบพลันหรือค่อยเป็นค่อยไป Herkema (2003) หรือเป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ใน เชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่ และ Geoff (2006) ให้ความหมายสั้น ๆ ว่าเป็น ความคิดใหม่ในการทำงาน และ Richard (2009) ได้ให้ความหมายว่า การทำให้ปรากฏเป็นรูปธรรม การผสมผสาน และ/หรือ การสังเคราะห์รวบรวมความรู้เดิม ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือ บริการใหม่ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ

ส่วนนักวิชาการไทยหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้ได้แก่ วรภัทร์ ภูเจริญ (2550) ระบุความหมายของนวัตกรรมหมายถึง การกระทำต่าง ๆ ที่นำเอาทรัพยากรต่าง ๆ มาทำให้เกิดขีดความสามารถใหม่ ๆ ในทางที่ดีขึ้น หรือการนำแนวคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มี อยู่แล้วมาใช้แก้ไขปัญหามารูปแบบใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน ส่วนจิรประภา

อัครบวร (2552) กล่าวว่านวัตกรรมคือการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือการคิดต่อยอดจากความคิดเก่า แต่ที่สำคัญต้องเป็นความคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานได้จริง ซึ่งครอบคลุมนวัตกรรม 4 ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Productive/Service Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Corporate Process Innovation) นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Innovation) และ นวัตกรรมการจัดการองค์กร (Organization Effectiveness) ซึ่ง Horth (2009) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ต้องมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ ซึ่ง นวัตกรรม (Innovation) จะเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานบุคลากรทั้งหน่วยงาน เมื่อองค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอก บุคลากรทุกคนต้องปรับตัวในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นสู่ประสิทธิผลและองค์กรต้องถูกพิจารณา ปรับปรุงไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง ระบบ บรรยายและวัฒนธรรม รวมทั้งแบบในการบริหารงานของ ผู้นำเพื่อให้สอดคล้องกัน

สรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการ หรือ วิธีการ ที่นำมาปรับใช้ประโยชน์ ในการบริหารจัดการเพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือได้สิ่งใหม่ ๆ

### 2.2.3 ความหมายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

โดยให้ความหมายออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกทำการศึกษาโดยแยกแยะระหว่างนวัตกรรมกับภาวะผู้นำ เช่น Ducker (1985) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่าเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารสำหรับหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์กรและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรวมทั้ง ส่วน วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) บอกว่าเป็นการนำเอาแนวคิด ทฤษฎี หลักการมาใช้โดยตรง (Adopt) มาปรับใช้ (Adapt) หรือริเริ่มขึ้นมาใหม่ เมื่อนำมารวมความหมายภาวะผู้นำแล้วเปรียบเป็นความหมายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ส่วนกลุ่มที่ 2 คือ กลุ่ม ที่ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมาโดยตรง ได้แก่ Horth and Buchner (2012) ได้ให้ ความหมายว่าเป็นการนำเอาความคิดและการกระทำที่แตกต่างในวิธีการนำและการจัดการเกี่ยวกับงาน เพื่อเปลี่ยนบทบาทและรูปลักษณ์องค์กร Weiss and Legrand (2011) ให้ความหมายว่า ผู้ที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่ซับซ้อนแล้วค้นพบแนวทางการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้ตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดียิ่งขึ้นและช่วยให้เกิดการดำเนินงานในองค์กรมากขึ้น Horth and Vehir (2012) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการสำหรับสร้างทิศทาง การจัดตำแหน่งและความ

มุ่งมั่นที่จะสร้างและใช้สิ่งใหม่ ๆ ที่เพิ่มมูลค่า ส่วน อรอนงค์ วัฒนโรจน์ไพบูลย์ (2553) ให้ความหมายว่า ผู้นำที่ใช้คุณลักษณะของตนเองในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคมขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อ สร้างมูลค่าให้กับองค์กร

Sharma (2008) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึงกระบวนการสร้างอิทธิพลกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นทั้งงานและคนให้สอดคล้องกันเพื่อบรรลุตาม วิสัยทัศน์และแข่งขันได้ (Flexible and Competitive) ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะบริหารจัดการโดยเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ การสร้างความเชื่อถือ การสื่อสารความตระหนักให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดการความเสี่ยง และการพัฒนาทักษะผู้ร่วมงานให้เกิดความชำนาญ

Horth (2009) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าเป็นพฤติกรรมการทำงานของผู้นำที่สามารถนำความคิดใหม่ ๆ และการปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิม มาใช้ในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายหรือใช้ในการแก้ปัญหาที่ประสบอยู่ บนพื้นฐาน ความร่วมมือร่วมแรงกันเพื่อองค์กร

Porter and Malloch (2010) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้กระบวนการทางนวัตกรรมสร้างบริบทวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยการสร้างบทบาทความเป็นผู้นำนวัตกรรม และใช้บทบาทดังกล่าวอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงมีการกำหนดโครงสร้างในการตัดสินใจ การสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการสนับสนุนความคิดและการประเมินในเชิงนวัตกรรม

Weiss and Legrand (2011) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าเป็นการแสดงออกของบุคคลที่เป็นผู้นำซึ่งสามารถเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบตลอดจนมีแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ ซึ่งไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย

Adjei (2013) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าเป็นการสังเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อย่างหลากหลายในการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดเพื่อจะผลิตผลงานและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์

UNESCO (2021) อธิบายถึงสมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์การพัฒนาความคิดและแนวทางใหม่และการเริ่มลงมือปฏิบัติเมื่อจำเป็น ได้แก่ ความพยายามในการปรับปรุงโครงการ กิจกรรม วิธีการดำเนินงานและกระบวนการทำงาน เสนอทางเลือกใหม่หรือทางเลือกที่แตกต่างเพื่อแก้ปัญหาหรือสนองต่อความต้องการที่จำเป็น ส่งเสริมและให้ผู้อื่นพิจารณาแนวคิดและแนวทางใหม่ คิดนอกกรอบ โดยประเมินความเสี่ยงของแนวคิดใหม่และแนวคิดที่มีความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในความคิดและวิธีการใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหมายถึงพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของผู้นำในการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีพฤติกรรมการแสดงออกในการโน้มน้าว จูงใจ หรือการมีอิทธิพลในการนำบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้พัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

## 2.2.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 1) แนวคิดของ Hender (2003)

Dr. Jill Hender เป็นอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมประจำ University of Ulster เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งตั้งอยู่ที่ไอร์แลนด์เหนือ ทำการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยทบทวนวรรณกรรมจากการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรระดับสูง 5 ราย ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสร้างความเติบโตด้านนวัตกรรมและการลงทุนในองค์กรชั้นนำ เป็นกรณีศึกษา 3 ราย ในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญ (Imperative for Innovation Leadership) ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1.1) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Creating a Climate for Innovation) หมายถึง การสร้างบรรยากาศและการจัดสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการ

สร้างสรรค์นวัตกรรมและการคงไว้ซึ่งบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงาน (Create and Maintain Innovative Climate) สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้สำหรับสร้างนวัตกรรม (Innovation Engine Supports) และสำหรับองค์กรขนาดเล็กจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานและเป็นผู้ประกอบการที่มีความแตกต่างกับองค์กรขนาดใหญ่อื่น ๆ

1.2) ด้านการคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (Recruiting for Innovation) หมายถึง การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเลือกจากความแตกต่างทางภูมิหลัง บทบาทหน้าที่ บุคลิกภาพ ระดับของประสบการณ์ และแนวความคิด (Conceptual Thinking)

1.3) 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)

1.4) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม (Managing Innovation Teams) หมายถึง การบริหารจัดการทีมสร้างนวัตกรรม โดยตระหนักถึงการเป็นผู้นำและสมาชิกในทีมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Recognizing Leader and Team Member When to Necessary Change) ให้ความสำคัญกับความคิดใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ (Focus on New Ideas and Creativity) และการบริหารจัดการด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับสมาชิกในทีม

1.5) ด้านการพัฒนาทักษะ (Developing Skills) หมายถึง การจัดอบรมพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน (Training Skill and Collaborative Working) เปิดกว้างการรับรู้ทำให้ผู้อื่นเข้าใจตนเอง รับรู้ข้อเด่นและข้อจำกัด (Awareness People Understand Themselves) และการให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถมาร่วมถ่ายทอดประสบการณ์ให้พนักงานเพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้นำให้แก่บุคลากร

1.6) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน (Finding Supporters) หมายถึง การค้นหาแหล่งสนับสนุนที่มีค่าทั้งภายในและจากภายนอกองค์กร เช่น การเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมแบ่งปันความคิด (Provide External Specialist to Share Idea) การหาทุนสนับสนุน (Provide Sponsor) และการให้เวลาที่ยืดหยุ่นในการทำงาน

1.7) ด้านรางวัลผลตอบแทน (Rewarding) หมายถึง การให้คุณค่ากับผลงาน การยอมรับในความสามารถของบุคคลนั้น ๆ การให้รางวัลที่เหมาะสมกับความเสี่ยงจากการทำงาน การทบทวนกระบวนการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Reviewed The Innovation Process) และการให้ผลตอบแทนในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

## 2) แนวคิดของ Grady and Malloch (2010)

Tim Porter-O' Grady เป็นรองศาสตราจารย์ด้านวิชาการและความเป็นผู้นำ และ Kathy Malloch เป็นศาสตราจารย์ทางคลินิกและอาจารย์พยาบาล ประจำวิทยาลัยพยาบาลและนวัตกรรมทางสุขภาพ มหาวิทยาลัยแอริโซนาสเตต ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยอ้างอิงทฤษฎีภาวะผู้นำหลัก 7 ทฤษฎี ได้แก่ (1) ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) (2) ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory) (3) ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) (4) ทฤษฎีการบริหารจัดการ (Management Theory) (5) ทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participative Theory) (6) ทฤษฎีความสัมพันธ์ (Relational Theory) และ (7) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ให้แนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยดังนี้

(1) การสร้างเงื่อนไขหรือบริบทของนวัตกรรม (Creating The Conditions or Context for Innovation)

(2) การกำหนดเป้าหมาย โดยคุณแหล่งทรัพยากรสนับสนุนที่มีในองค์กร เช่น การให้ความร่วมมือเครือข่ายการทำงานเทคโนโลยีที่จำเป็น การสนับสนุนด้านการคิดสร้างสรรค์ และการทดสอบ (Support Innovative Thinking and Testing)

(3) การมองเห็นภาพของอนาคตที่ดีกว่า (Envisioning a Better Future)

(4) การกล้าทำในสิ่งที่ท้าทาย

(5) ชอบเสี่ยงที่จะทำ (Being Comfortable with Risk Taking)

(6) มีแรงจูงใจภายใน

(7) การอำนวยความสะดวกและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Facilitating and Empowering Others Other to be as Creative)

สำหรับสมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Competencies as Innovative Leader) Grady and Malloch ได้ให้แนวคิดเรื่อง สมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย ดังนี้

(1) การให้คุณค่าของความคิดสร้างสรรค์ (Valuing of Creativity)

(2) การเปิดกว้างกับความคิดใหม่ ๆ (Openness to New Idea) โดยการสนับสนุนและการกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความคิดสร้างสรรค์ หรือให้ความสนใจในความคิดใหม่ ๆ ของผู้อื่น (Interest New Idea) รวมถึงสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระ (Communication Unrestricted)

(3) การคาดหวังต่อสมมติฐาน (Expectation to Challenge Assumption)



- (4) การยึดมั่นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Strong Change Process)
- (5) การใช้ประโยชน์ในเชิงบวกจากความขัดแย้ง (Positive Conflict Utilization)
- (6) การทำความเข้าใจกับธุรกิจนวัตกรรม (Understanding Business for Innovation)
- (7) การจัดสรรงบประมาณสนับสนุน (Financial Resources)

### 3) แนวคิดของ Sen and Eren (2012)

Asim Sen and Erol Eren ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำในองค์กรได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 โดยใช้แนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำด้วยตนเอง (Self Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) กล่าวถึง กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่

3.1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องใช้ความรู้พื้นฐานเรื่อง คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ การเมือง ประวัติศาสตร์และภาษา และมีความรู้ในเรื่องเทคนิค วิธีการ เทคโนโลยี กระบวนการ และกฎระเบียบ การให้ความรู้และคำแนะนำที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจและตระหนักถึงปัญหาของผู้ปฏิบัติงานและหาวิธีการในการจัดการกับปัญหาให้สำเร็จ

#### 3.2) ความสามารถ ทักษะและการให้คุณค่า (Talents, Skills, and Values)

(1) ด้านความสามารถ หมายถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีกลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantages) โดยการคิดวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Analyzing External and Internal Conditions) การวิเคราะห์และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม การควบคุมคณะทำงานให้สามารถปฏิบัติงานทางนวัตกรรมได้ ตลอดจนการมองเห็นอนาคตภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำ (Seeing The Future Better) หรือมีความสามารถตั้งแต่กำเนิด แต่ได้รับการพัฒนาผ่านการเรียนรู้ การกระทำ และการทำซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่อง

(2) ด้านทักษะ หมายถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีทักษะ กลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างไรให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน เพิ่มคุณภาพและลดความเสี่ยงจากการ

ปฏิบัติงาน เป็นทักษะที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาผ่านกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กรและสามารถใช้ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) คิดสร้างวิธีการใหม่ ๆ

(3) ด้านการให้คุณค่า หมายถึง การที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมให้ความสำคัญกับการใช้เหตุผล เชื้อในศักยภาพ ให้ความสำคัญในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน การให้คำแนะนำและเสริมแรงจูงใจให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุวิสัยทัศน์ และการให้คุณค่ากับสิ่งใหม่ในองค์กร

3.3) แรงขับภายในตนเอง (Willpower) หมายถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความมุ่งมั่น ต้องการที่จะเป็นที่สุด เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ มีแรงผลักดันและแรงบันดาลใจจากความปรารถนาในวิสัยทัศน์ของตนเอง

#### 4) แนวคิดของ Vlok (2012)

Awie Vlok ทำการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในแอฟริกาใต้ โดยใช้แนวคิดการกำหนดสมรรถนะจากการเรียนรู้ การทำงานและการพัฒนาสมรรถนะ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณจากการตั้งกระจายงานวิจัย และเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบโปรแกรมสำหรับพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการรวบรวมสมรรถนะภาวะผู้นำทั่วไป 573 สมรรถนะ ได้สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้งหมด 4 สมรรถนะหลัก จำนวน 20 สมรรถนะย่อย ดังนี้

4.1) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategist) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การเป็นผู้นำทางความคิดการเปลี่ยนแปลง (3) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (4) ความสามารถในการตัดสินใจ (5) ความสามารถในการเป็นแบบอย่างที่ดี และ (6) การแสดงออกถึงความสามารถและทักษะของผู้นำ

4.2) ด้านความสามารถในการสร้าง (Capability Builder) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ (1) ความสามารถในการบริหารจัดการห่วงโซ่ของนวัตกรรม (2) การสร้างสภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรม (3) การสร้างกระบวนการการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนา (4) การจัดการความรู้ (5) การสร้างทีมและการรักษาทีมให้มีประสิทธิภาพ และ (6) การสร้างและรักษาสัมพันธภาพของเครือข่าย

4.3) ด้านการเป็นตัวกลางการสื่อสาร (Matchmaker) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ (1) เข้าใจเกี่ยวกับบริบทสิ่งแวดล้อม (2) การประยุกต์ใช้แนวคิดผู้ประกอบการ (3) การสื่อสาร

ที่ชัดเจนและน่าสนใจ และ (4) การยอมรับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและการสนับสนุนจากแหล่งทุนต่าง ๆ

4.4) ด้านผลสำเร็จ (Achiever) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ (1) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเกิดการปฏิบัติงานที่ดี (2) การสร้างวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง (3) การบริหารจัดการผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่ม และ (4) ความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จ

จากการทบทวนแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวคิดดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการสร้างทีมและด้านการบริหารจัดการทีม นวัตกรรม ผู้เสนอแนวคิดส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม เช่น การตระหนักถึงหน้าที่ของผู้นำทีม การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และการให้ความสำคัญกับแนวความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในทีม สำหรับด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน พบว่า ผู้เสนอแนวคิดให้ความสำคัญกับแหล่งทรัพยากรทั้งในและภายนอกองค์กร เช่น การเชิญบุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์มาร่วมแบ่งปันแนวความคิดสร้างสรรค์ และจากการวิเคราะห์ยังพบว่า แนวคิดของ Hender เพียงแนวคิดเดียวที่นำเสนอด้านรางวัลผลตอบแทน โดยการให้รางวัล ให้คุณค่ากับผลลัพธ์จากการทำงาน และการยอมรับในศักยภาพความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาเนื้อหารายละเอียดในแต่ละรายด้านพบว่า ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการจัดตั้งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมของ Hender มีความสอดคล้องกับ Vlok กล่าวคือการจัดสรรอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้สำหรับสร้างนวัตกรรม สำหรับด้านการพัฒนาทักษะทั้ง Hender และ Sen and Eren ให้ความสำคัญกับการทำให้ผู้อื่นเข้าใจในตนเอง รับรู้ ข้อเด่นและข้อจำกัด ซึ่งจะเป็ประโยชน์สำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้เมื่อพิจารณารายด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน Grady and Malloch ยังให้ความสำคัญกับการสนับสนุนงบประมาณกับเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม และการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาร่วมแบ่งปัน แนวความคิดสร้างสรรค์ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hender

## 2.3 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู

จากการทบทวนแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมของ Hender (2003),

Grady and Malloch (2010), Vlok (2012) และ Sen and Eren (2012) ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 6 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยใช้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

2.3.1 ด้านสมรรถนะของผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูที่แสดงออกถึงบุคลิกภาพ องค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในบทบาทการเป็นผู้นำ รวมถึงรู้ถึงลักษณะการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย สามารถบริหารจัดการสมาชิกในทีมได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้ว่องไว สร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือร่วมใจตลอดจนเอาชนะอุปสรรคได้ และเป็นทีปรีชาทีมที่ดี

2.3.2 ด้านการสร้างทีม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูที่แสดงออกถึงการร่วมกันกำหนดข้อปฏิบัติและเป้าหมายร่วมกันในทีม การร่วมมือกันแก้ไขปัญหา สามารถดึงประโยชน์จากความขัดแย้งสู่ความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในทีม การเอื้อให้บุคลากรภายในทีมสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างมีอิสระ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

2.3.3 ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถกระตุ้นให้ทีมเกิดการทบทวนแนวทางการปฏิบัติการเรียนการสอน เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติใหม่ขึ้นในหน่วยงาน กล้าตัดสินใจในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจ และให้ความช่วยเหลือในการสร้างนวัตกรรม สามารถบริหารจัดการทีมโดยการมอบหมายงานเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ตระหนักถึงการเป็นผู้นำและบทบาทการเป็นสมาชิกในทีม การให้ความสำคัญกับแนวความคิดสร้างสรรค์ การท้าทายความสามารถของทีม การให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจกำหนดขอบเขตหน้าที่และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างมีอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

2.3.4 ด้านการพัฒนาทักษะ หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูที่มีความรู้ มีความสามารถในการใช้ทักษะต่าง ๆ กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยการให้ความรู้ทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนวัตกรรม มีทักษะในการใช้ความคิด สามารถอธิบายเป้าหมายที่ต้องการได้ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คิดเชิงบวก สามารถให้เหตุผล โน้มน้าวจูงใจเพื่อเสริมแรงทีมงานสร้างนวัตกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ด้านความสามารถการสอน มีความเชี่ยวชาญสามารถจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะและการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้อื่นเข้าใจตนเอง รับรู้ข้อเด่นและข้อจำกัดที่มีในตนเอง

2.3.5 ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูในการค้นหาแหล่งทรัพยากรที่มีทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เครือข่ายการทำงานด้านนวัตกรรม การสนับสนุนงบประมาณ เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม การตระหนักถึงแหล่งทรัพยากรที่จะมาสนับสนุน โครงการนวัตกรรม การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมแบ่งปันความคิด การสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นทั้งในและนอกกลุ่มวิชาชีพเพื่อเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร

2.3.6 ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของครูที่สามารถจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การรักษามรดกที่ดีในการทำงาน การอำนวยความสะดวกอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยสร้างหรือพัฒนานวัตกรรม โดยมุ่งถึงผลประโยชน์ที่ดีของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และการเสียสละของครูเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรในการการสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรม

## 2.4 สภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

### 2.4.1 บริบททั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นจังหวัดอยู่ในเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร พื้นที่ตั้งอยู่ตอนปลายของแม่น้ำเจ้าพระยา มีพื้นที่ครอบคลุมบริเวณสองฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา มีแม่น้ำเจ้าพระยาอยู่ตรงกลาง มีพื้นที่จำนวน 1,004.10 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 627,557.50 ไร่ พื้นที่เป็นที่ราบลุ่ม ไม่มีภูเขา อยู่ในทำเลที่เหมาะสมแก่การตั้งโรงงานอุตสาหกรรม การคมนาคมสะดวก มีสนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ จึงทำให้มีโรงงานอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่ เป็นจำนวนมาก ทำให้เศรษฐกิจเจริญเติบโตเร็ว ด้านสังคมมีการอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรจำนวนมาก ทั้งจากภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ตลอดจนแรงงานจากต่างชาติจากประเทศใกล้เคียง เช่น ลาว พม่า กัมพูชา เป็นต้น ส่วนผู้ประกอบการจากประเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น จีน ใต้หวัน ญี่ปุ่น เกาหลี อเมริกา หรือประเทศในทวีปยุโรป เป็นต้น มาประกอบอาชีพในจังหวัดสมุทรปราการ เป็นจำนวนมาก และเมื่อ วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศแบ่งเขตพื้นที่

การศึกษาจังหวัด สมุทรปราการ เป็น 2 เขต ได้แก่ เขต 1 รับผิดชอบการจัดการศึกษาในเขตอำเภอเมืองสมุทรปราการ อำเภอพระประแดง อำเภอพระสมุทรเจดีย์ เขต 2 รับผิดชอบการจัดการศึกษาอำเภอบางพลี อำเภอบางบ่อ และอำเภอบางเสาธง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2, 2565)

ลักษณะทางภูมิศาสตร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีพื้นที่ครอบคลุม 3 อำเภอ คือ อำเภอบางพลี อำเภอบางบ่อ และอำเภอบางเสาธง มีเนื้อที่ 619.79 ตารางกิโลเมตร พื้นที่เป็นที่ราบลุ่ม มีลำคลองตามธรรมชาติและคลองชลประทาน พื้นที่ในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นโรงงานอุตสาหกรรม มีส่วนน้อยที่เป็นพื้นที่เกษตรกรรม เช่น ทำนา ทำไร่ บ่อเลี้ยง ฝูงเลี้ยงปลา มีรีสอร์ท แหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม เป็นต้น มีพื้นที่ทิศเหนือติดต่อกับเขตลาดกระบัง เขตประเวศ เขตบางนา กรุงเทพมหานคร ทิศใต้ติดอำเภอเมืองสมุทรปราการ ทิศตะวันออกติดอำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ทิศตะวันตกติดอำเภอเมืองสมุทรปราการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลประสานงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ตามนโยบาย กฎเกณฑ์ มาตรฐานและเป้าหมายการจัดการศึกษา เพื่อให้นักเรียนในเขตบริการจบการศึกษาอย่างมีคุณภาพและทั่วถึง จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น นำไปสู่ความจำเป็นในการวางแผนอัตรากำลังคน เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2, 2565)

#### 2.4.2 สภาพการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 บริหารจัดการในรูปแบบขององค์คณะบุคคล 3 คณะประกอบด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2, 2565)

1) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ เลิก สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุน สถานศึกษาในสังกัดและการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

2) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีบทบาทหน้าที่ในการพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวน และอัตราตำแหน่ง และเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการ ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีบทบาทหน้าที่ ส่งเสริม สนับสนุน กำหนดแนวทาง การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารและการดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาในสังกัด ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ด้านบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เน้นการ ปฏิบัติงานให้เต็มตามศักยภาพและขีดความสามารถ พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปรากฏว่า สภาพแวดล้อมภายนอกมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ใน ระยะสั้น ๆ เป็น ปัจจัย ในด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับสภาพแวดล้อม ภายใน ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน คือ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง การสื่อสารและ การ ประสานงานขาดการบูรณาการระหว่างกลุ่มงานให้เป็นเอกภาพที่จะส่งผลให้เกิดแรงผลักดันแก่ บุคลากร ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาอย่าง แท้จริง กลยุทธ์ในการพัฒนา คือ บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะใน การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ สามารถ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ รู้จักนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน เพิ่มขีดความสามารถในการประกอบวิชาชีพ รวมทั้งมีการสืบสานประเพณีวัฒนธรรม ศาสนา ศิลปะ ค่านิยมอันดีงามและภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ตลอดจนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและวิทยาการสมัยใหม่

#### 2.4.3 วิสัยทัศน์(Vision)

มุ่งการปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ ผลักดันสนับสนุนสถานศึกษามีความเข้มแข็งและจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงครบทุกกลุ่มเป้าหมาย นักเรียนมีคุณภาพเต็มความสามารถ มี

มาตรฐาน มีความภูมิใจในความเป็นไทย ยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรม นำไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีจิตสำนึกสาธารณะ

#### 2.4.4 พันธกิจ (Mission)

ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานและพัฒนาสู่สากล ขยายโอกาสทางการศึกษาของนักเรียนทุกระดับ ทุกประเภท ประสานการจัดการศึกษากับทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 2.4.5 เป้าหมายการให้บริการ

- 1) ประชากรในวัยเรียนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมทั่วถึง และตรงตามศักยภาพ
- 2) นักเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีคุณธรรมในตัวเอง
- 3) พัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญกับพื้นฐานและศักยภาพของนักเรียน
- 4) บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

จาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการให้บริการ ตลอดจนนโยบาย การบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 สรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรครู คือ กระบวนการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ จำเป็นของสถานศึกษาที่ได้ข้าราชการครูมาปฏิบัติหน้าที่ตรงกับกลุ่มสาระที่ต้องการส่งผลให้สถานศึกษาสามารถบริหารงานให้บรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์แก่วงการการศึกษาต่อไป



## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

พิทักษ์ ทิพย์วาริ, วสันต์ อติศัพท์, ชิดชนก เชิงเชาว์, และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ (2559) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษากระบวนการวิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสานและการรับรองรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม สำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาประกอบด้วย 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์และหลักการ รูปแบบ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม มี 5 ขั้นตอนประกอบด้วยขั้นที่ 1 เตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนา ขั้นที่ 2 การตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 3 ดำเนินการพัฒนาผ่านช่องทางสื่อสารในห้องเรียนออนไลน์บนเครือข่ายสังคมเสมือนและห้องเรียนปกติ ขั้นที่ 4 การพัฒนาและนำไปใช้และขั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา และส่วนที่ 4 การประเมินผลการดำเนินการ สำหรับขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา มี 2 หน่วยการเรียนรู้ และในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ประกอบด้วย สาระการพัฒนา จุดประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และนวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนา และในขั้นวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาประกอบด้วยกิจกรรมเกริ่น กิจกรรมการสร้างความรู้ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ กิจกรรมการสะท้อนคิด กิจกรรมสรุปบทเรียนเพื่อประยุกต์เป็นของตนเอง และกิจกรรมการประเมินผลการพัฒนา

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560) ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2560 จำนวน 351 คน ที่ได้จากการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม

สำเร็จรูปเพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานและการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way ANOVA) และการทดสอบ รายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe) และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน โดยการนำความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามขอบเขตด้านเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ยกเว้นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษา ขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยินดี ฮานาฟี (2562) ทำการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับครูโรงเรียนสามโคก สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับครูโรงเรียนสามโคก สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี และ 2) นำเสนอแนวทางการส่งเสริมการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับครูโรงเรียนสามโคก สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี กลุ่มประชากร คือ ครู โรงเรียนสามโคก สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีจำนวนทั้งหมด 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามชนิดตอบสนองคู่มือค่าความเชื่อมั่น .93 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพที่เป็นจริงของการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับครูโรงเรียนสามโคก ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\mu=3.77$ ,  $\sigma=0.65$ ) และสภาพที่พึงประสงค์ของการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับครูโรงเรียนสามโคก ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.77$ ,  $\sigma=0.45$ ) 2) แนวทางการส่งเสริมการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับครูโรงเรียนสามโคก ตามลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ 1) ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันสร้างสรรค์ผล หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย 2) ด้านการมีกลยุทธ์นวัตกรรม พัฒนานวัตกรรมจากกลยุทธ์ที่มีการประเมินผลสำเร็จของกลยุทธ์ที่นำไปใช้ และวางแผนการดำเนินงานในอนาคต 3) ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมให้ครูได้แสวงหาความรู้ คิดค้นสิ่งใหม่ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม สร้างความเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับ นำเทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาและสร้างแรงมุงหวัง 5) ด้านการเป็นผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ร่วมกันตัดสินใจ ยอมรับฟังความเห็น และ เรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน

พรรณา เสาวรศ และนันทิยา น้อยจันทร์ (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ 2) หาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ วิธีดำเนินการวิจัย ระยะที่ 1 การดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง เป็นข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านการจัดการเรียน การสอน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) แนวทาง พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ประกอบด้วย 2.1) บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย อย่างจริงจัง 2.2) เน้นทักษะการอ่าน เพราะการอ่านเป็นปัจจัยสำคัญของการเรียนรู้ 2.3) จัดหาวัสดุที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอและตรงกับความต้องการ

สุริยา สรวงศิริ และสิทธิชัย สอนสุภี (2564) ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 เป็นการวิจัยเอกสารดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษา เอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู จำนวน 10 แหล่ง โดยเลือกองค์ประกอบที่มีความถึ ตั้งแต่ร้อยละ 60 เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากแนวคิดและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง และ 2) ยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามกรอบที่ได้สังเคราะห์จาก เอกสาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 มี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและการนำวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ 2) การสร้างเครือข่ายเชิงนวัตกรรม มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) การสร้างบรรยากาศเชิงนวัตกรรม มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมีนวัตกรรมการสอน การมีระบบพี่เลี้ยง และการจัดสภาพแวดล้อม 4) การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การคิดริเริ่ม การคิดยืดหยุ่น และการคิดแบบบูรณาการ

### 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Bawuro, Danjuma, and Wajiga (2018) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของครูในระดับมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของครู โดยการสืบค้นข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำเสนอในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา พบว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของครู ดังนี้ 1) ความสุขในที่ทำงาน (WP) 2) บรรยากาศขององค์กร (OC) 3) อารมณ์และความมุ่งมั่น (AF) และ 4) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลโดยตรงกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของครู

Chongcharoen (2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นรูปแบบการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา โดยพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้เห็นนโยบายทางการศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือต้องมีวิธีการเรียนการสอนในสถานศึกษารูปแบบใหม่ที่ทันสมัย มีการนำเอาเทคโนโลยีทางดิจิทัลมาใช้ในการเรียนการสอน ตลอดจนมีนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้เท่าทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการเรียนการสอนได้

Ghodang (2021) ได้ศึกษาผลของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลของภาวะผู้นำต่อการปฏิบัติงาน 2) อิทธิพลของ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกต่อการปฏิบัติงาน 3) อิทธิพลของภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติงาน 4) อิทธิพลของการมีส่วนร่วมผู้นำสู่ความพอใจในงาน 5) อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความพอใจในงาน 6) อิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความพอใจในงาน และ 7) อิทธิพลของความพอใจในการทำงานต่อผลการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐ การวิจัยดำเนินการในโรงเรียนมัธยมของรัฐในจังหวัดสุมาตราเหนือ มีกลุ่มตัวอย่างคือครูจำนวน 405 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า 1) ความเป็นผู้นำส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับครูได้รับผลกระทบผลงาน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับผลกระทบต่อประสิทธิภาพ 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูส่งผลต่อความพอใจในงาน 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และ 7) ความพึงพอใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

## 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

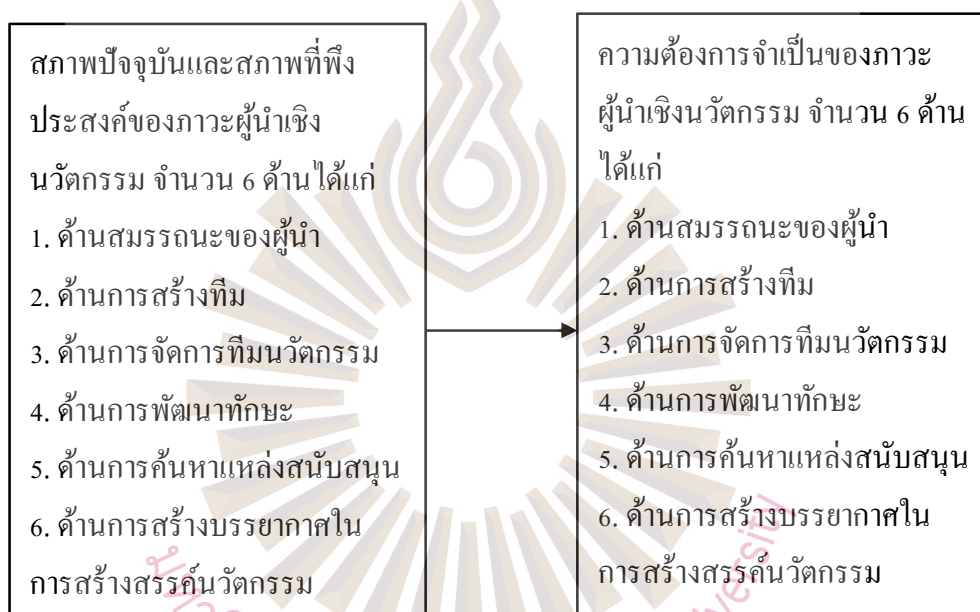
จากการทบทวนแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังตารางที่ 2.1

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	Hender, 2003	Grady & Malloch, 2010	Sen & Eren, 2012	Vlok, 2012	พิทักษ์ ทัพย์วารี และคณะ, 2559	จิราภา ประพันธ์พัฒน์, 2560	ยีนดี ฮานาจี, 2562	พรธาดา เศวตเสถียร และ นันทิยา น้อยจันทร์, 2563	ศุริยา สว่างศิริ และ สิทธิพิชญ์ สอนสุภี, 2564	Bawuro et al., 2018	Chongcharoen, 2018	Ghodang, 2021	ความถี่
การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓		8
การคัดเลือกคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม	✓												1
การสร้างทีม	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓				7
การจัดการทีมนวัตกรรม	✓	✓	✓			✓	✓		✓		✓		7
การพัฒนาทักษะ	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓		9
การค้นหาแหล่งสนับสนุน	✓	✓		✓			✓	✓			✓		6
รางวัลผลตอบแทน	✓												1
สมรรถนะของผู้นำ	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		8
การคาดหวังต่อสมมติฐาน		✓											1
การทำความเข้าใจกับธุรกิจนวัตกรรม		✓											1
การใช้ประโยชน์ในเชิงบวกจากความขัดแย้ง		✓											1
ความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จ				✓								✓	2

จากตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย มีจำนวนทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบ จาก 12 แหล่ง แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะตัวบ่งชี้ที่มีค่าความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไปเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านสมรรถนะของผู้นำ 2) ด้านการสร้างทีม 3) ด้านการจัดการทีม นวัตกรรม 4) ด้านการพัฒนาทักษะ 5) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน และ 6) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยสามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดได้ดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นที่จะศึกษาเกี่ยวกับ ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยจะ ดำเนินการตามหัวข้อที่จะนำเสนอ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร หมายถึง ประชากรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ในปีการศึกษา 2563 จากจำนวน 71 โรงเรียน ซึ่งมีข้าราชการครูจำนวนทั้งสิ้น 1,706 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2563) (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วย แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ในปีการศึกษา 2563 จำนวน โดยใช้สูตรของ Yamane (1973) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ระดับ  $\pm 5$  โดยมีรายละเอียดการคำนวณดังนี้



$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \quad (3-1)$$

$N$  = ขนาดของประชากรทั้งหมด

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ .05

$$n = \frac{1,706}{1+1,706(.05)^2} = 324.02 \text{ หรือประมาณ } 324 \text{ คน}$$

เพื่อความสะดวกในการประเมินผล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนป้องกันการผิดพลาดจากแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 350 คน ซึ่งถือได้ว่าผ่านเกณฑ์ตามที่เงื่อนไขกำหนด คือไม่น้อยกว่า 324 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของกลุ่มประชากรในแต่ละขนาดของสถานศึกษา และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่มและจับสลากรายชื่อครู ให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ประชากร (ครู)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (ครู)
โรงเรียนขนาดเล็ก	18	143	29
โรงเรียนขนาดกลาง	35	642	132
โรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ	18	921	189
รวม	71	1,706	350

3.1.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 1 ท่าน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา 1 ท่าน และศึกษานิเทศก์ 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 3 ท่าน คัดเลือกโดยมีเกณฑ์ดังนี้ 1) คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท 2) เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมการเรียนการสอนในสถานศึกษา และ 3) เป็นผู้มีความคิดที่ดีและมีวิสัยทัศน์

ด้านการบริหารจัดการศึกษา เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นอาศัยกรอบแนวคิด ทฤษฎี และเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยเกณฑ์การให้คะแนน แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

### 3.3 การสร้างเครื่องมือ

3.3.1 ศึกษาทฤษฎี หลักการ เอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

3.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวล กำหนดขอบเขตของเนื้อหาเพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบแนวคิดของการวิจัย

3.3.3 วิเคราะห์ข้อคำถาม เพื่อสร้างแบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

3.3.4 นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหาและสำนวนภาษาที่ใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์เพื่อนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

### 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.4.1 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ ความถูกต้องของรูปแบบ (Format) ความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

3.4.2 นำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N} \quad (3-2)$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน

$N$  แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การให้คะแนน

ให้คะแนน +1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจในคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา

ให้คะแนน 0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา

ให้คะแนน -1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจในคำถามนั้นไม่มีความตรงตามเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกข้อคำถามพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ต่ำกว่า 0.50 ผลการพิจารณาพบว่าข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.67-1.00 (รายละเอียดดังภาคผนวก ง)

3.4.3 นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการครูซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกกลุ่มทดลองคือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งพบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ .90 จากค่าสัมประสิทธิ์ที่ทำการวิเคราะห์มา แสดงว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ค่อนข้างสูง เนื่องจากมีค่าใกล้เคียง 1 และไม่ต่ำกว่า .80 สามารถนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (รายละเอียดดังภาคผนวก ง)

3.4.4 ดำเนินการนำเครื่องมือในการวิจัยที่มีความสมบูรณ์ ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

3.5.1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัยจากมหาวิทยาลัยรังสิต ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในพื้นที่วิจัย และทำการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำนวน 350 คน

3.5.1.2 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์จำนวน 350 ชุด โดยใช้โปรแกรม Google Form เป็นเครื่องมือในการสร้างแบบสอบถามออนไลน์

3.5.1.3 ผู้วิจัยส่ง QR Code หรือ Link ของแบบสอบถามออนไลน์เข้าทาง E-mail หรือ Line ของโรงเรียน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องนำไปให้แก่กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้เพื่อแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามออนไลน์ต่อไป

3.5.1.4 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมทั้งหมดจากกลุ่มตัวอย่าง ทำการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ แล้วนำมาลงรหัสข้อมูล

3.5.1.5 สร้างแฟ้มข้อมูล โดยมีตัวแปรต่าง ๆ ด้วยโปรแกรม Microsoft office Excel

3.5.1.6 บันทึกข้อมูลตามรหัสที่กำหนดไว้บันทึกลงในโปรแกรม Microsoft office Excel หลังจากนั้นตรวจสอบรหัสข้อมูล โดยนำมาทดสอบด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หากไม่ตรงกัน นำข้อมูลที่ไม่ถูกต้องไปตรวจสอบกับแบบฟอร์มหรือต้นฉบับข้อมูลจากนั้นนำมาแก้ไขให้ถูกต้องต่อไป

3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

3.5.2.1 ผู้วิจัยทำการนัดหมายทางโทรศัพท์ และส่งแบบสัมภาษณ์ให้แก่ผู้ให้ข้อมูลหลักทางอีเมลล่วงหน้า 3 วัน ก่อนวันที่นัดสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน 1 ท่าน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา 1 ท่าน และศึกษานิเทศก์ 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 3 ท่าน

3.5.2.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Selection Interview) ซึ่งเป็นการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant Interview) โดยทำการสัมภาษณ์ผ่านช่องทางออนไลน์ที่ผู้ให้ข้อมูลหลักสะดวก เช่น VDO call ทาง Line, Video Conference ผ่าน Zoom, Video Conference ผ่าน Facebook เป็นต้น โดยใช้เวลาไม่เกิน 30 นาที ต่อ 1 คน ด้วยตัวผู้วิจัยเอง

\*\*หมายเหตุ เนื่องจากในปัจจุบันมีการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 อาจทำให้การสัมภาษณ์ซึ่งหน้าเป็นการไม่เหมาะสม ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ช่องทางออนไลน์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.6.1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และลงรหัสเพื่อนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการวิจัย

3.6.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปตามลักษณะของข้อมูล ดังนี้

(1) ป้อนข้อมูลของผู้อบรมแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

(2) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นแบบจำแนกความหมาย 5 ระดับ เป็นรายชื่อและรายด้าน โดยยึดเกณฑ์ ของ Best and Kahn (1989) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.6.1.3 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้วยการคำนวณหาดัชนีลำดับความสำคัญของการจำเป็น (Priority Need Index: PNI) โดยใช้สูตรคำนวณด้วยเทคนิค Modified Priority Need Index (PNI<sub>modified</sub>) ของ นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2550) ดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{I - D}{D} \quad (3-3)$$

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

### 3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.6.2.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

3.6.2.2 จำแนกและจัดระบบข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้นำมาจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ

3.6.2.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.6.2.4 นำเสนอข้อมูลเป็นลักษณะการบรรยาย



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 หัวข้อดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

4.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

(n=350)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	63	18.00
หญิง	287	82.00
รวม	350	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	171	48.86
30-39 ปี	95	27.14
40-49 ปี	44	12.57
50 ปีขึ้นไป	40	11.43
รวม	350	100.00



ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

(n=350)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	302	86.29
สูงกว่าปริญญาตรี	48	13.71
รวม	350	100.00
4. ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	224	64.00
5-10 ปี	101	28.86
มากกว่า 10 ปี	25	7.14
รวม	350	100.00
5. กลุ่มสาระการเรียนรู้		
ภาษาไทย	17	4.86
คณิตศาสตร์	73	20.86
วิทยาศาสตร์	89	25.43
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	33	9.43
สุขศึกษาและพลศึกษา	9	2.57
ศิลปะ	25	7.14
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	24	6.86
ภาษาต่างประเทศ	64	18.29
ปฐมวัย	16	4.57
รวม	350	100.00
6. ขนาดของสถานศึกษาที่สังกัด		
ขนาดเล็ก	29	8.29
ขนาดกลาง	132	37.71
ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ	189	54.00
รวม	350	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

จำแนกตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 82.00 และเพศชายจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00

จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 48.86 รองลงมา มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 27.14 มีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.57 และอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.43

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 302 คน คิดเป็นร้อยละ 86.29 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.71

จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 64.00 รองลงมาคือ ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 28.86 และมากกว่า 10 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14

จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 25.43 รองลงมาคือ ภาษาต่างประเทศ จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 18.29 และสุขศึกษาและพลศึกษา มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.57

จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาที่สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดสถานศึกษาขนาดขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 54 รองลงมาคือขนาดกลาง จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 37.71 และขนาดเล็ก จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.29

## 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ประกอบไปด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านสมรรถนะของผู้นำ 2) ด้านการสร้างทีม 3) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม 4) ด้านการพัฒนาทักษะ 5) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน และ 6) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผล ค่าความต้องการจำเป็น และการเรียงลำดับความสำคัญ ทั้งในภาพรวมและรายด้านดังตารางที่ 4.2-4.8

ตารางที่ 4.2 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยภาพรวม (n=350)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ด้านสมรรถนะของผู้นำ	3.59	.59	มาก	4.31	.53	มาก	.201	5
ด้านการสร้างทีม	3.50	.75	มาก	4.23	.62	มาก	.209	4
ด้านการจัดการทีม นวัตกรรม	3.46	.74	ปานกลาง	4.19	.67	มาก	.211	3
ด้านการพัฒนาทักษะ	3.42	.79	ปานกลาง	4.22	.70	มาก	.234	2
ด้านการค้นหาแหล่ง สนับสนุน	3.34	.77	ปานกลาง	4.17	.71	มาก	.249	1
ด้านการสร้าง บรรยากาศในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม	3.64	.77	มาก	4.33	.65	มาก	.190	6
โดยภาพรวม	3.49	.68	ปานกลาง	4.24	.61	มาก	.215	-

จากตารางที่ 4.2 เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ =3.49, S.D.=.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการ

สร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ( $\bar{X}=3.64$ , S.D.=.77) รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะของผู้นำ ( $\bar{X}=3.59$ , S.D.=.59) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน ( $\bar{X}=3.34$ , S.D.=.77)

เมื่อพิจารณาภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.24$ , S.D.=.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ( $\bar{X}=4.33$ , S.D.=.65) รองลงมาคือด้านสมรรถนะของผู้นำ ( $\bar{X}=4.31$ , S.D.=.53) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน ( $\bar{X}=4.17$ , S.D.=.71)

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมเท่ากับ .215 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ 1) ด้านการ ค้นหาแหล่งสนับสนุน 2) ด้านการพัฒนาทักษะ และ 3) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม (PNI=.249, .234 และ .211 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้านสมรรถนะของผู้นำ (n=350)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
การเป็นคนที่ชอบความทันสมัยและเทคโนโลยีใหม่ๆ	3.66	.83	มาก	4.40	.60	มาก	.202	4
การเป็นคนที่ชอบท้าทายความสามารถของตนเองในการสร้างนวัตกรรม	3.49	.87	ปานกลาง	4.22	.72	มาก	.209	3
การเป็นคนใจกว้างเปิดเผย ยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น	4.01	.82	มาก	4.52	.58	มากที่สุด	.127	6
การเป็นคนกล้าคิดนอกกรอบ และกล้านำแนวความคิดใหม่ๆ ไปพัฒนางาน	3.52	.79	มาก	4.23	.70	มาก	.202	4
การเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างสร้างสรรค์	3.67	.74	มาก	4.28	.59	มาก	.166	5
การเป็นคนที่ใช้จินตนาการของตนเองสร้างสรรค์ออกเป็นผลงานนวัตกรรมได้	3.39	.78	ปานกลาง	4.23	.74	มาก	.248	2
การเป็นคนที่ชอบค้นคว้าหาข้อมูลหรือความรู้ใหม่ๆ	3.39	.73	ปานกลาง	4.24	.68	มาก	.251	1
โดยรวม	3.59	.59	มาก	4.31	.53	มาก	.201	-

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.59$ , S.D.=.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การเป็นคนใจกว้าง เปิดเผย ยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.=.82) รองลงมาคือ การเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=3.67$ , S.D.=.74) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การเป็นคนที่ใช้จินตนาการของตนเอง สร้างสรรค์ออกเป็นผลงานนวัตกรรมได้ ( $\bar{X}=3.39$ , S.D.=.78) และการเป็นคนที่ชอบค้นคว้าหาข้อมูลหรือความรู้ใหม่ๆ ( $\bar{X}=3.39$ , S.D.=.73)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.31$ , S.D.=.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การเป็นคนใจกว้าง เปิดเผย ยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=.58) รองลงมาคือ การเป็นคนที่ชอบความทันสมัยและเทคโนโลยีใหม่ๆ ( $\bar{X}=4.40$ , S.D.=.60) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การเป็นคนที่ชอบท้าทายความสามารถของตนเองในการสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X}=4.22$ , S.D.=.72)

เมื่อพิจารณาคำดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยรวมเท่ากับ .201 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคำดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ 1) การเป็นคนที่ชอบค้นคว้าหาข้อมูลหรือความรู้ใหม่ๆ 2) การเป็นคนที่ใช้จินตนาการของตนเอง สร้างสรรค์ออกเป็นผลงานนวัตกรรมได้ และ 3) การเป็นคนที่ชอบท้าทายความสามารถของตนเองในการสร้างนวัตกรรม (PNI=.251, .248 และ .209 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้านการสร้างทีม (n=350)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
การสนับสนุนการสร้างทีมเพื่อการพัฒนาและหรือสร้างนวัตกรรม	3.54	.82	มาก	4.27	.61	มาก	.206	4
ความสามารถมอบหมายงานนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบุคคลและทีม	3.40	.81	ปานกลาง	4.19	.70	มาก	.232	2
ความสามารถดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม	3.37	.86	ปานกลาง	4.15	.76	มาก	.231	3
ความสามารถสร้างความท้าทายแก่สมาชิกในทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม	3.36	.91	ปานกลาง	4.15	.79	มาก	.235	1
การส่งเสริมให้ทีมมีการรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน และสามารถบริหารจัดการทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วม	3.74	.84	มาก	4.36	.68	มาก	.166	6
การสนับสนุนการพัฒนาทีมในการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดอบรมหรือศึกษาดูงาน	3.58	.93	มาก	4.29	.72	มาก	.198	5
โดยรวม	3.50	.75	มาก	4.23	.62	มาก	.209	-

จากตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2 ด้านการสร้างทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.50, S.D.=.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การ

ส่งเสริมให้ทีมมีการรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน และสามารถบริหารจัดการทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วม ( $\bar{X}=3.74$ , S.D.=.84) รองลงมาคือ การสนับสนุนการพัฒนาทีมในการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดอบรมหรือศึกษาดูงาน ( $\bar{X}=3.58$ , S.D.=.93) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถสร้างความท้าทายแก่สมาชิกในทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X}=3.36$ , S.D.=.91)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการสร้างทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.23$ , S.D.=.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การส่งเสริมให้ทีมมีการรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน และสามารถบริหารจัดการทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วม ( $\bar{X}=4.36$ , S.D.=.68) รองลงมาคือ การสนับสนุนการพัฒนาทีมในการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดอบรมหรือศึกษาดูงาน ( $\bar{X}=4.29$ , S.D.=.72) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X}=4.15$ , S.D.=.76) และความสามารถสร้างความท้าทายแก่สมาชิกในทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X}=4.15$ , S.D.=.79)

เมื่อพิจารณาคำดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการสร้างทีม โดยรวมเท่ากับ .209 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคำดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ 1) ความสามารถสร้างความท้าทายแก่สมาชิกในทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม 2) ความสามารถมอบหมายงานนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบุคคลและทีม และ 3) ความสามารถดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม (PNI=.235, .232 และ .231 ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม (n=350)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ความสามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	3.39	.75	ปานกลาง	4.16	.71	มาก	.227	2
การส่งเสริมการใช้ความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษาพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีความน่าเชื่อถือ	3.49	.82	ปานกลาง	4.23	.72	มาก	.212	4
ความเข้าใจและช่วยแก้ปัญหาเมื่อผู้ปฏิบัติงานพบอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม	3.43	.79	ปานกลาง	4.18	.74	มาก	.219	3
การนำการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม	3.52	.85	มาก	4.20	.71	มาก	.193	6
การนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้กับการปฏิบัติงานจริง เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น	3.50	.92	มาก	4.19	.72	มาก	.197	5
การส่งเสริมการต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากลและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	3.42	.87	ปานกลาง	4.21	.71	มาก	.231	1
โดยรวม	3.46	.74	ปานกลาง	4.19	.67	มาก	.211	-

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.46$ , S.D.=.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การนำการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม ( $\bar{X}=3.52$ , S.D.=.85) รองลงมาคือ การส่งเสริมการใช้ความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษาพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีความน่าเชื่อถือ ( $\bar{X}=3.49$ , S.D.=.82) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=3.39$ , S.D.=.75)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ , S.D.=.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การส่งเสริมการใช้ความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษาพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีความน่าเชื่อถือ ( $\bar{X}=4.23$ , S.D.=.72) รองลงมาคือ การส่งเสริมการต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=.71) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=.71)

เมื่อพิจารณาคำดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม โดยรวมเท่ากับ .211 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ 1) การส่งเสริมการต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากลและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2) ความสามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และ 3) ความเข้าใจและช่วยแก้ปัญหาเมื่อผู้ปฏิบัติงานพบอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม (PNI=.231, .227 และ .219 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้านการพัฒนาทักษะ (n=350)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ความสามารถโน้มน้าวใจ ผู้ปฏิบัติงานให้พัฒนาการ ทำงานด้านนวัตกรรม หรือ เป็นเจ้าของผลงาน นวัตกรรม	3.43	.95	ปาน กลาง	4.22	.75	มาก	.230	3
การให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในการวางแผนสร้างและ พัฒนานวัตกรรม	3.69	.93	มาก	4.35	.81	มาก	.179	5
ความสามารถใช้ทักษะด้าน การคิดสร้างสรรค์ในการ พัฒนาผลงานนวัตกรรม	3.43	.90	ปาน กลาง	4.21	.73	มาก	.227	4
ความสามารถประสานงาน จัดอบรม หรือจัดประชุม เชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนา ความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ ทีมงาน	3.24	.86	ปาน กลาง	4.14	.74	มาก	.278	1
ความสามารถกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานเกิด กระบวนการเรียนรู้ด้านการ สร้างหรือพัฒนานวัตกรรม เช่น สร้างกระดานข่าว นวัตกรรม สร้างเครือข่าย ออนไลน์เกี่ยวกับข่าว นวัตกรรม เป็นต้น	3.31	.82	ปาน กลาง	4.16	.75	มาก	.257	2
โดยรวม	3.42	.79	ปาน กลาง	4.22	.70	มาก	.234	-

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการพัฒนาทักษะ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.42$ , S.D.=.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนสร้างและพัฒนานวัตกรรม ( $\bar{X}=3.69$ , S.D.=.93) รองลงมาคือ ความสามารถโน้มน้าวใจผู้ปฏิบัติงานให้พัฒนาการทำงานด้านนวัตกรรม หรือเป็นเจ้าของผลงานนวัตกรรม ( $\bar{X}=3.43$ , S.D.=.95) และความสามารถใช้ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลงานนวัตกรรม ( $\bar{X}=3.43$ , S.D.=.90) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถประสานงานจัดอบรม หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ทีมงาน ( $\bar{X}=3.24$ , S.D.=.86)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการพัฒนาทักษะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.22$ , S.D.=.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนสร้างและพัฒนานวัตกรรม ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.=.81) รองลงมาคือ ความสามารถโน้มน้าวใจผู้ปฏิบัติงานให้พัฒนาการทำงานด้านนวัตกรรม หรือเป็นเจ้าของผลงานนวัตกรรม ( $\bar{X}=4.22$ , S.D.=.75) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถประสานงานจัดอบรม หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ทีมงาน ( $\bar{X}=4.14$ , S.D.=.74)

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการพัฒนาทักษะ โดยรวมเท่ากับ .234 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ 1) ความสามารถประสานงานจัดอบรม หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ทีมงาน 2) ความสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ด้านการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรม เช่น สร้างกระดานข่าวนวัตกรรม สร้างเครือข่ายออนไลน์เกี่ยวกับข่าวนวัตกรรม เป็นต้น และ 3) ความสามารถโน้มน้าวใจผู้ปฏิบัติงานให้พัฒนาการทำงานด้านนวัตกรรม หรือเป็นเจ้าของผลงานนวัตกรรม (PNI=.278, .257 และ .230 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน (n=350)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ความสามารถจัดหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมมาบรรยายหรือเป็นที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนให้ทีมงานตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมกับการปฏิบัติงาน	3.14	.91	ปานกลาง	4.13	.75	มาก	.315	2
ความสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	2.91	.94	ปานกลาง	3.95	.89	มาก	.357	1
การสนับสนุนการถ่ายทอดประสบการณ์หรือบทเรียนมาใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้	3.54	.87	มาก	4.24	.79	มาก	.198	5
ความสามารถจัดสรรเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูลหรือทำงานเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม	3.55	.84	มาก	4.21	.76	มาก	.186	6
การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางการศึกษาและอื่น ๆ เช่น การแชร์ความรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น	3.51	.87	มาก	4.27	.77	มาก	.217	4
การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อค้นหาข้อมูลในการสร้างนวัตกรรม เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต อุปกรณ์เครื่องมือทางดิจิทัล เป็นต้น	3.41	.94	ปานกลาง	4.23	.75	มาก	.240	3
โดยรวม	3.34	.77	ปานกลาง	4.17	.71	มาก	.249	-

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.34$ , S.D.=.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ความสามารถจัดสรรเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูลหรือทำงานเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X}=3.55$ , S.D.=.84) รองลงมาคือ การสนับสนุนการถ่ายทอดประสบการณ์หรือบทเรียนมาใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ( $\bar{X}=3.54$ , S.D.=.87) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X}=2.91$ , S.D.=.94)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.17$ , S.D.=.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางการศึกษาและอื่น ๆ เช่น การแชร์ความรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น ( $\bar{X}=4.27$ , S.D.=.77) รองลงมาคือ การสนับสนุนการถ่ายทอดประสบการณ์หรือบทเรียนมาใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ( $\bar{X}=4.24$ , S.D.=.79) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=.89)

เมื่อพิจารณาคำดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน โดยรวมเท่ากับ .249 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคำดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ 1) ความสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม 2) ความสามารถจัดหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมมาบรรยายหรือเป็นที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนให้ทีมงานตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมกับการปฏิบัติงาน และ 3) การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อค้นหาข้อมูลในการสร้างนวัตกรรม เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต อุปกรณ์เครื่องมือทางดิจิทัล เป็นต้น (PNI=.357, .315 และ .240 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (n=350)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร	3.57	.90	มาก	4.29	.74	มาก	.202	3
การสร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการปฏิบัติงาน	3.93	.88	มาก	4.49	.69	มาก	.142	7
การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานนวัตกรรมในหน่วยงาน เช่น จัดนิทรรศการ จัดห้องนวัตกรรมทางความคิด เป็นต้น	3.55	.95	มาก	4.33	.73	มาก	.219	2
การสนับสนุนให้ทีมงานมีอิสระในการสร้างนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.65	.86	มาก	4.32	.73	มาก	.186	5
การส่งเสริมบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมให้เป็นเรื่องสนุกและน่าเรียนรู้	3.54	.84	มาก	4.32	.71	มาก	.220	1
การแสดงออกถึงการชื่นชมภาคภูมิใจในผลงานนวัตกรรมของทีมงานทุกคน เช่น ประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติ การมอบของที่ระลึก เป็นต้น	3.62	.84	มาก	4.32	.69	มาก	.193	4
การสนับสนุนการพิจารณาความดีความชอบแก่ทีมงานที่มีผลงานนวัตกรรม	3.63	.89	มาก	4.23	.77	มาก	.165	6
โดยรวม	3.64	.77	มาก	4.33	.65	มาก	.190	-

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2 ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.64$ , S.D.=.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การสร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=.88) รองลงมาคือ การสนับสนุนให้ทีมงานมีอิสระในการสร้างนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=.86) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การส่งเสริมบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมให้เป็นเรื่องสนุกและน่าเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.54$ , S.D.=.84)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.33$ , S.D.=.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การสร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.49$ , S.D.=.69) รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานนวัตกรรมในหน่วยงาน เช่น จัดนิทรรศการ จัดห้องนวัตกรรมทางความคิด เป็นต้น ( $\bar{X}=4.33$ , S.D.=.73) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การสนับสนุนการพิจารณาความดีความชอบแก่ทีมงานที่มีผลงานนวัตกรรม ( $\bar{X}=4.23$ , S.D.=.77)

เมื่อพิจารณาคำดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยรวมเท่ากับ .190 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคำดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ 1) การส่งเสริมบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมให้เป็นเรื่องสนุกและน่าเรียนรู้ 2) การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานนวัตกรรมในหน่วยงาน เช่น จัดนิทรรศการ จัดห้องนวัตกรรมทางความคิด เป็นต้น และ 3) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร (PNI=.220, .219 และ .202 ตามลำดับ)



#### 4.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 1 ท่าน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา 1 ท่าน และศึกษานิเทศก์ 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 3 ท่าน โดยมีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน		
ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการเพิ่มจุดรับสัญญาณอินเทอร์เน็ตไร้สาย (Wifi) ในสถานศึกษา</li> <li>- จัดหาวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญในการสืบค้นข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่บุคลากร</li> <li>- จัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรจัดสถานที่หรือห้องในสถานศึกษาเพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าแก่บุคลากร โดยเฉพาะ</li> <li>- ควรส่งเสริมช่องทางในสังคมออนไลน์ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แชร์ความรู้หรือวิธีการแก้ไขปัญหาในองค์กรให้แก่อีก</li> <li>- จัดหาผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์จากภายนอกเข้ามาเป็นที่ปรึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ในการสืบค้นข้อมูลทางดิจิทัล เช่น โน้ตบุ๊ก แท็บเล็ต เป็นต้น ซึ่งสามารถใช้งานได้สะดวก</li> <li>- ควรส่งเสริมให้มีจัดอบรมการสืบค้นข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ทั้งในและต่างประเทศให้แก่บุคลากร</li> <li>- ควรจัดสรรตารางเวลาเพื่อให้บุคลากรสามารถค้นคว้าข้อมูลหรือทำงานเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม</li> <li>- จัดหาบทความวิชาการหรืองานวิจัยทางการศึกษาเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร</li> </ul>

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (ต่อ)

ด้านการพัฒนาทักษะ		
ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอน</li> <li>- ควรจัดอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากรต่างโรงเรียนที่สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาให้ความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรส่งเสริมให้วิทยากรจากภายนอกหรือข้าราชการครูที่สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการสอน มาให้ความรู้พัฒนาทักษะการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ แก่บุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรสร้างพื้นที่ในการแบ่งปันความรู้หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาถามตอบในสื่อสังคมออนไลน์ เช่น ทางไลน์ ทางเฟซบุ๊ก เป็นต้น</li> </ul>
ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรส่งเสริมหรือมีรางวัลให้แก่ครูที่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้</li> <li>- ควรส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรจัดให้มีที่ปรึกษาในการสร้างนวัตกรรม เช่น มีผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีผู้เชี่ยวชาญด้านงานฝีมือ เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างขึ้นมาทดลองใช้กับการปฏิบัติงานจริงหรือในการเรียนการสอนในชั้นเรียน</li> </ul>
ด้านการสร้างทีม		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการสร้างทีมในโรงเรียนเพื่อศึกษานวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ได้จริง และนำมาทดลองใช้ในโรงเรียนตนเองได้</li> <li>- ควรมีการสร้างแรงจูงใจ เช่น การตั้งรางวัล ให้แก่ทีมนวัตกรรมที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ใช้ในการเรียนการสอนได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการจัดทีมเพื่อศึกษางานนอกสถานที่เพื่อให้ทีมได้มีแนวคิดใหม่ ๆ</li> <li>- ควรมอบหมายงานนวัตกรรมให้ครูได้ทำงานกันเป็นกลุ่มให้มากที่สุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการสนับสนุนให้ครูจากกลุ่มสาระต่าง ๆ ระดมความคิดช่วยกันสร้างทีมนวัตกรรมจากองค์ความรู้ที่แตกต่างหรือตามความถนัด</li> </ul>

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (ต่อ)

ด้านสมรรถนะของผู้นำ		
ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรจัดการอบรมด้านภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรในโรงเรียน</li> <li>- ควรส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มโดยมีการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มขึ้นมารับผิดชอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดวิทยากรจากภายนอกให้ความรู้และสร้างแรงผลักดันด้านภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรในโรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการจัดกลุ่มนวัตกรรมในหลาย ๆ ด้าน และมีการผลัดเปลี่ยนกันขึ้นเป็นหัวหน้ากลุ่ม</li> <li>- ควรมีการจัดอบรมด้านภาวะผู้นำจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ</li> </ul>
ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีหรือคู่กันสมัยในสถานศึกษา</li> <li>- ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานนวัตกรรมใหม่ๆ ในสถานศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการพิจารณาความดีความชอบแก่ทีมงานที่มีผลงานนวัตกรรมใหม่ ๆ</li> <li>- ควรส่งเสริมให้มีการตกแต่งสถานที่ทำงานใหม่ให้มีสีสันทันสมัย เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติหรือมอบของที่ระลึกให้แก่ทีมงานที่มีผลงานทางนวัตกรรม</li> <li>- ควรสนับสนุนให้ทีมงานมีอิสระในการสร้างนวัตกรรม และสนับสนุนงบประมาณในการจัดทำนวัตกรรม</li> <li>- ควรมีการตกแต่งบรรยากาศในที่ทำงานให้มีความผ่อนคลายและมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น</li> </ul>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 แบ่งออกเป็น 6 แนวทาง ได้แก่

4.3.1 ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน โดยมีแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย สถานศึกษา ควรมีการเพิ่มจุดรับสัญญาณอินเทอร์เน็ตไร้สาย (Wifi) และมีสถานที่เฉพาะเพื่อให้เป็นแหล่งค้นคว้าแก่บุคลากร จำพวกบทความวิชาการหรืองานวิจัยทางการศึกษาเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร มีการจัดสรรตารางเวลาเพื่อให้บุคลากรสามารถค้นคว้าข้อมูลหรือทำงานเกี่ยวกับการสร้าง

นวัตกรรม ตลอดจนจัดหาวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญในการสืบค้นข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่บุคลากร และแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร เพื่อจัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ในการสืบค้นข้อมูลทางดิจิทัล เช่น โน้ตบุ๊ก แท็บเล็ต เป็นต้น

4.3.2 ด้านการพัฒนาทักษะ โดยมีแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอนทั้งในรูปแบบออนไลน์และการเรียนการสอนในชั้นเรียน และควรจัดอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากรต่างโรงเรียนที่สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาให้ความรู้ รวมถึงสร้างพื้นที่ในการแบ่งปันความรู้หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาถามตอบในสื่อสังคมออนไลน์ เช่น ทางไลน์ ทางเฟซบุ๊ก เป็นต้น

4.3.3 ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม โดยมีแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย ผู้บริหารควรมีการจัดสรรรางวัลให้แก่ครูที่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยให้มีการนำนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างขึ้นมาทดลองใช้กับการปฏิบัติงานจริงหรือในการเรียนการสอนในชั้นเรียน โดยอาจมีที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาช่วยในการสร้างนวัตกรรม เช่น มีผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี ผู้เชี่ยวชาญด้านงานฝีมือ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

4.3.4 ด้านการสร้างทีม โดยมีแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย ผู้บริหารควรมีการสร้างทีมเฉพาะในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา โดยมอบหมายงานนวัตกรรมให้ครูได้ทำงานกันเป็นกลุ่มให้มากที่สุด มีการสนับสนุนให้ครูจากกลุ่มสาระต่าง ๆ ระดมความคิดช่วยกันสร้างทีมนวัตกรรมจากองค์ความรู้ที่แตกต่างหรือตามความถนัด และควรมีการสร้างแรงจูงใจ เช่น การตั้งรางวัล ให้แก่ทีมนวัตกรรมที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ใช้ในการเรียนการสอนได้ ตลอดจนมีการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้แก่ทีมนวัตกรรมโดยการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อให้ทีมได้มีแนวคิดใหม่ ๆ

4.3.5 ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยมีแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย ผู้บริหารควรมีการจัดการอบรมด้านภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มโดยมีการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มขึ้นมารับผิดชอบ โดยมีผลัดเปลี่ยนกันขึ้นเป็นหัวหน้ากลุ่ม

4.3.6 ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย ผู้บริหารควรมีการสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้มีสีสัน ทันสมัย เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติหรือมอบของที่ระลึกให้แก่ทีมงานที่มีผลงานทางนวัตกรรม และให้อิสระในการสร้างนวัตกรรมและสนับสนุนงบประมาณในการจัดทำนวัตกรรม ตลอดจนควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสถานศึกษา

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 หัวข้อดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 82.00 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 18.00

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.86 รองลงมา มีอายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.14 มีอายุระหว่าง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.57 และอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.43

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 86.29 และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 13.71

ประสบการณ์ทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.00 รองลงมาคือ ระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.86 และมากกว่า 10 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.14

กลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ วิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 25.43 รองลงมาคือ ภาษาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 18.29 และสุขศึกษาและพลศึกษา มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.57

ขนาดของสถานศึกษาที่สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดสถานศึกษาขนาดขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ จำนวน 189 คน รองลงมาคือขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 37.71 และขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 8.29

### 5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

5.1.2.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะของผู้นำ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน โดยสามารถอธิบายรายละเอียดเป็นรายด้านได้ดังนี้

(1) ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การเป็นคนใจกว้าง เปิดเผย ยอมรับในความผิดพลาดของตนเอง และผู้อื่น รองลงมาคือ การเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างสร้างสรรค์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การเป็นคนที่ใช้จินตนาการของตนเอง สร้างสรรค์ออกเป็นผลงานนวัตกรรมได้ และท่านเป็นคนที่ชอบค้นคว้าหาข้อมูลหรือความรู้ใหม่ ๆ

(2) ด้านการสร้างทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การส่งเสริมให้ทีมมีการรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน และสามารถบริหารจัดการทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วม รองลงมาคือ การสนับสนุนการพัฒนาทีมในการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดอบรมหรือศึกษาดูงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถสร้างความท้าทายแก่สมาชิกในทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม

(3) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การนำการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม รองลงมาคือ การส่งเสริมการใช้ความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษา พัฒนาต่อยอดคนนวัตกรรมให้มีความน่าเชื่อถือ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

(4) ด้านการพัฒนาทักษะ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนสร้างและพัฒนา นวัตกรรม รองลงมาคือ ความสามารถโน้มน้าวใจผู้ปฏิบัติงานให้พัฒนาการทำงานด้านนวัตกรรม

หรือเป็นเจ้าของผลงานนวัตกรรม และความสามารถใช้ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลงานนวัตกรรม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถประสานงานจัดอบรมหรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ทีมงาน

(5) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ความสามารถจัดสรรเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูลหรือทำงานเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม รองลงมาคือ การสนับสนุนการถ่ายทอดประสบการณ์หรือบทเรียนมาใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

(6) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การสร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ การสนับสนุนให้ทีมงานมีอิสระในการสร้างนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การส่งเสริมบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมให้เป็นเรื่องสนุกและน่าเรียนรู้

5.1.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม รองลงมาคือด้านสมรรถนะของผู้นำ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน โดยสามารถอธิบายรายละเอียดเป็นรายด้านได้ดังนี้

(1) ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การเป็นคนใจกว้าง เปิดเผย ขอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น รองลงมาคือ การเป็นคนที่ชอบความทันสมัย และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การเป็นคนที่ชอบท้าทายความสามารถของตนเองในการสร้างนวัตกรรม

(2) ด้านการสร้างทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การส่งเสริมให้ทีมมีการรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน และสามารถบริหารจัดการทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วม รองลงมาคือ การสนับสนุนการพัฒนาทีมในการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดอบรมหรือศึกษาดูงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม และความสามารถสร้างความท้าทายแก่สมาชิกในทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม

(3) ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การส่งเสริมการใช้ความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษา พัฒนา

ต่อยอดคนวัดกรรมให้มีความน่าเชื่อถือ รองลงมาคือ การส่งเสริมการต่อยอดการสร้างวัดกรรมด้วย วัสดุที่เป็นสากลและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถวิเคราะห์ และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมการอย่างเป็นระบบ

(4) ด้านการพัฒนาทักษะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนสร้างและพัฒนา วัดกรรม รองลงมาคือ ความสามารถโน้มน้าวใจผู้ปฏิบัติงานให้พัฒนาการทำงานด้านวัดกรรม หรือเป็นเจ้าของผลงานวัดกรรม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถประสานงานจัด อบรม หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ด้านวัดกรรมแก่ทีมงาน

(5) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการหรือ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัดกรรมทางการศึกษาและอื่น ๆ เช่น การแชร์ความรู้ผ่านสื่อสังคม ออนไลน์ เป็นต้น รองลงมาคือ การสนับสนุนการถ่ายทอดประสบการณ์หรือบทเรียนมาใช้ในการ สร้างสรรค์วัดกรรมใหม่ ๆ ได้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความสามารถจัดหาแหล่งเงินทุน สนับสนุนการสร้างวัดกรรม

(6) ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์วัดกรรม โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การสร้างบรรยากาศที่เป็น กัลยาณมิตรในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงาน นวัตกรรมในหน่วยงาน เช่น จัดนิทรรศการ จัดห้องนวัตกรรมการความคิด เป็นต้น ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การสนับสนุนการพิจารณาความดีความชอบแก่ทีมงานที่มีผลงานวัดกรรม

5.1.2.3 ถ้าตีความสำคัญของความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวม เท่ากับ .215 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก คือ (1) ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน (2) ด้านการพัฒนาทักษะ และ (3) ด้านการจัดการทีม นวัตกรรม โดยสามารถอธิบายรายละเอียดเป็นรายด้านได้ดังนี้

(1) ความต้องการจำเป็นอันดับที่ 1 ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน โดยรวม เท่ากับ .249 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ (1.1) ความสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างวัดกรรม (1.2) ความสามารถจัดหา วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านวัดกรรมมาบรรยายหรือเป็นที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุน ให้ทีมงานตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมกับการปฏิบัติงาน และ (1.3) การให้การสนับสนุน



ด้านทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อค้นหาข้อมูลในการสร้างนวัตกรรม เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต อุปกรณ์เครื่องมือทางดิจิทัล เป็นต้น

(2) ความต้องการจำเป็นอันดับที่ 2 ด้านการพัฒนาทักษะ โดยรวมเท่ากับ .234 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ (2.1) ความสามารถประสานงานจัดอบรม หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ทีมงาน (2.2) ความสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ด้านการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรม เช่น สร้างกระดานข่าวนวัตกรรม สร้างเครือข่ายออนไลน์เกี่ยวกับข่าวนวัตกรรม เป็นต้น และ (2.3) ความสามารถโน้มน้าวจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้พัฒนาการทำงานด้านนวัตกรรม หรือเป็นเจ้าของผลงานนวัตกรรม

(3) ความต้องการจำเป็นอันดับที่ 3 ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม โดยรวมเท่ากับ .211 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ (3.1) การส่งเสริมการต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากลและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (3.2) ความสามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และ (3.3) การเข้าใจและช่วยแก้ปัญหาเมื่อผู้ปฏิบัติงานพบอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม

(4) ความต้องการจำเป็นอันดับที่ 4 ด้านการสร้างทีม โดยรวมเท่ากับ .209 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ (4.1) ความสามารถสร้างความท้าทายแก่สมาชิกในทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม (4.2) ความสามารถมอบหมายงานนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบุคคลและทีม และ (4.3) ความสามารถดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม

(5) ความต้องการจำเป็นอันดับที่ 5 ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยรวมเท่ากับ .201 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ (5.1) การเป็นคนที่ชอบค้นคว้าหาข้อมูลหรือความรู้ใหม่ ๆ (5.2) การเป็นคนที่ใช้จินตนาการของตนเอง สร้างสรรค์ออกเป็นผลงานนวัตกรรมได้ และ (5.3) การเป็นคนที่ชอบท้าทายความสามารถของตนเองในการสร้างนวัตกรรม

(6) ความต้องการจำเป็นอันดับที่ 6 ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยรวมเท่ากับ .190 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรกคือ (6.1) การส่งเสริมบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมให้เป็นเรื่องสนุกและน่าเรียนรู้ (6.2) การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานนวัตกรรมในหน่วยงาน เช่น จัดนิทรรศการ จัดห้องนวัตกรรมทางความคิด เป็นต้น และ (6.3) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

### 5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

สรุปผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น ดังต่อไปนี้

5.1.3.1 ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน วิธีการสำคัญที่จะทำให้ข้าราชการครูในสถานศึกษาสามารถค้นหาแหล่งสนับสนุนในพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการอำนวยความสะดวกและจัดหาแหล่งที่ใช้ค้นหาข้อมูล เช่น การเพิ่มจุดรับสัญญาณอินเทอร์เน็ตไร้สาย (Wifi) ในสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรสามารถสืบค้นข้อมูลได้รวดเร็วและสะดวกมากยิ่งขึ้น การจัดสถานที่หรือห้องในสถานที่เพื่อให้เป็นแหล่งค้นคว้าแก่บุคลากร โดยเฉพาะ และมีการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ในการสืบค้นข้อมูลทางดิจิทัลให้เพียงพอต่อความต้องการ ตลอดจนจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ควรมีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์จากภายนอกเข้ามาเป็นที่ปรึกษาให้แก่บุคลากร มีการส่งเสริมช่องทางในสังคมออนไลน์ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แชร์ความรู้หรือวิธีการแก้ไขปัญหาในองค์กรให้เก้กัน และจัดหาแหล่งข้อมูลที่สามารถสืบค้นบทความวิชาการหรืองานวิจัยทางการศึกษาเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร

5.1.3.2 ด้านการพัฒนาทักษะ เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการส่งเสริมให้วิทยากรจากภายนอกหรือข้าราชการครูที่สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการเรียนการสอน มาให้ความรู้พัฒนาทักษะการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรได้รับแนวคิดใหม่ ๆ ตลอดจนสร้างพื้นที่ในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ระหว่างหน่วยงานในองค์กร เช่น ทางไลน์ ทางเฟซบุ๊ก เป็นต้น

5.1.3.3 ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารและผู้นำครูจะต้องบริหารจัดการทีมนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการส่งเสริมหรือมีรางวัลให้แก่ครูที่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำปฏิบัติงานให้แก่ทีม นอกจากนี้ควรมีการเพิ่มพูนความรู้ให้กับคนในทีม เช่น การจัดให้มีที่ปรึกษาในการสร้างนวัตกรรม มีที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านงานฝีมือ เป็นต้น รวมถึงควรส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างขึ้นมาทดลองใช้กับการปฏิบัติงานจริงหรือในการเรียนการสอนในชั้นเรียน โดยให้ความสำคัญและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

5.1.3.4 ด้านการสร้างทีม เป็นสิ่งที่ผู้เป็นผู้นำจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการสร้างทีมขึ้นมา เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นก็คือการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยผู้บริหารควรมอบหมายงานนวัตกรรมให้ครูได้ทำงานกันเป็นกลุ่มให้มากที่สุด โดยมีการสร้างแรงจูงใจ เช่น การตั้งรางวัลให้แก่ทีมนวัตกรรมที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ใช้ในการเรียนการสอนได้ การจัดทีมเพื่อศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อให้ทีมได้มีแนวคิดใหม่ ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการจัดประชุมหรือให้ครูจากกลุ่มสาระต่าง ๆ ระดมความคิดช่วยกันสร้างทีมนวัตกรรมจากองค์ความรู้ที่แตกต่างหรือตามความถนัด

5.1.3.5 ด้านสมรรถนะของผู้นำ เป็นสิ่งที่ผู้นำครูจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเอง โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถโดยการจัดหาวิทยากรจากภายนอกให้ความรู้และสร้างแรงผลักดันด้านภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรในโรงเรียน การส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มโดยมีการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มขึ้นมารับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาสมรรถนะผู้นำของตนเองด้วยการทดลองเป็นผู้นำบุคลากรคนอื่น ๆ และมีการผลัดเปลี่ยนกันขึ้นเป็นหัวหน้ากลุ่ม

5.1.3.6 ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม บรรยากาศในที่นี้มีได้หมายถึงเพียงสถานที่ทำงานแต่เป็นบรรยากาศที่ส่งผลกระทบต่อจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นในการสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้เหมาะสมแก่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยมีการสร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้ดูทันสมัย มีสีสันสดใส รวมถึงมีเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความผ่อนคลายและมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้บุคลากรมีความสุขและสบายใจ โดยการให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรมตามสมควร มีการพิจารณาความดีความชอบแก่ทีมงานที่มีผลงานนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติหรือมอบของที่ระลึกให้แก่ทีมงานที่มีผลงานทางนวัตกรรม รวมถึงการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสถานศึกษา

#### 5.1.4 สรุปผลการวิจัยในประเด็นที่น่าสนใจ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ สะท้อนถึงสภาพและปัญหาในปัจจุบันที่เกิดขึ้น ตลอดจนความคาดหวังหรือสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตที่ข้าราชการครูต้องการให้ผู้บริหารทั้งในระดับสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา จนกระทั่งในระดับกระทรวง เข้ามามีส่วนร่วม

ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในข้าราชการครู ซึ่งจะสอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 (Startup Thailand) ในประเด็นการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนองค์กร เพื่อยกระดับการศึกษาโดยการใช้นวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมทางการศึกษาจะทำให้คุณภาพของผู้เรียนดีขึ้น เพิ่มความน่าสนใจในการเรียนรู้ และทำให้เนื้อหาการเรียนรู้สามารถเข้าถึงและทำให้ผู้เรียนเข้าใจในเนื้อหาได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับควรที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ โดยเริ่มพิจารณาจากด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดก่อน และจึงค่อย ๆ พิจารณาในด้านอื่น ๆ ตามลำดับต่อไป

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 สามารถอภิปรายผลเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

5.2.1 จากผลการศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครูยังไม่ได้รับการสนับสนุนมากนักหรือมีการผลักดันให้เกิดขึ้นขึ้นอย่างจริงจัง ตลอดจนขาดกิจกรรมและงบในการสนับสนุนให้ครูสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา จึงทำให้นักวิชาการขาดประสบการณ์ในการพัฒนาและการใช้สื่อวัตกรรมการศึกษา โดยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครูที่สำคัญประกอบด้วย การเสริมสร้างสมรรถนะด้านผู้นำให้แก่ครู การสร้างทีมนวัตกรรมขึ้นในสถานศึกษา การบริหารจัดการทีมที่ดี การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถเพิ่มเติมให้แก่บุคลากร การมีแหล่งค้นหาข้อมูลและงบสนับสนุนการจัดทำนวัตกรรมใหม่ ๆ และการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เหมาะสมแก่การสร้างสรรค่นวัตกรรม ซึ่งวิธีการดังกล่าวสามารถทำให้ข้าราชการครูเกิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในตนเองได้ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าสิ่งเหล่านี้ยังได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมไม่มากพอ จึงทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในข้าราชการครูที่ยังไม่ชัดเจนมากนัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลพีระ วงศ์พระประทีป (2562) ที่พบว่าภาวะผู้นำของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาให้ครูเกิดภาวะผู้นำยังไม่เด่นชัด นอกจากนี้ยังพบว่ากรณีที่ผู้บริหารหรือครูระดับหัวหน้ามีการจัดให้ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาให้คำปรึกษาแก่ครูในโรงเรียนเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดภาวะผู้นำในตนเอง และตระหนักถึง

ความสำคัญที่ครูที่มีภาวะผู้นำเพื่อสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นได้ ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จในที่สุด

5.2.2 จากผลการศึกษา พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดกระบวนการพัฒนาที่ทำให้ข้าราชการครูเกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระดับมาก นอกจากนี้ผลการวิจัยที่ได้ยังแสดงให้เห็นว่าข้าราชการครูมีความประสงค์ที่ต้องการให้ผู้บริหารสนับสนุนด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมากที่สุด โดยการสร้างบรรยากาศองค์กรให้ข้าราชการครูมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานของตนเองหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน โดยไม่ยึดติดกับวิธีการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เข้มงวดมากเกินไป และหลีกเลี่ยงข้อจำกัดด้านเวลาในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการตกแต่งบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้เกิดความสวยงามเหมาะแก่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และมีเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ขึ้นในหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทินกร บัวชู (2559) ที่พบว่า กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรนวัตกรรมให้ยั่งยืนนั้นประกอบด้วยปัจจัยด้านองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และสร้างบรรยากาศองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมได้โดยการกระตุ้นทางปัญญา และจัดหาแบบอย่างที่เหมาะสมให้ทำตาม หรือสนับสนุนการจัดการแข่งขันในหน่วยงานผ่านวัฒนธรรมองค์กร

5.2.3 จากผลการศึกษา พบว่า ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครูที่มีอันดับสูงที่สุดคือ ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ข้าราชการครูยังขาดแหล่งสนับสนุนในการค้นหา สืบค้นข้อมูล ทั้งในด้านการเครื่องมือในการสืบค้น แหล่งความรู้ที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูล รวมถึงเงินทุนในการสนับสนุน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าข้าราชการครูต้องการให้มีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมมาถ่ายทอดประสบการณ์ หรือเป็นที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม จัดสรรเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูล รวมทั้งจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษาในการซื้อเครื่องมือ อุปกรณ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chongcharoen (2018) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมวิธีการเรียนการสอนในสถานศึกษารูปแบบใหม่ที่ทันสมัย มีการนำเอาเทคโนโลยีทางดิจิทัลมาใช้ในการเรียนการสอน ตลอดจนมีนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้เมื่อมีการนำเอาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาก็มีความจำเป็นที่จะต้องจัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

เข้ามาให้ความรู้ รวมถึงต้องแสวงหาแหล่งความรู้ และงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ที่จะใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำนวัตกรรมของครูให้เท่าทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนได้

5.2.4 จากผลการศึกษา พบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 แบ่งเป็น 6 ด้าน โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นดังนี้

5.2.4.1 ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมิวัศ วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อให้ข้าราชการครูมีความสะดวกในการสร้างนวัตกรรมที่ใช้สำหรับการเรียนการสอนใหม่ ๆ เพื่อเรียกความสนใจ และสร้างความแปลกใหม่ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งอาจจะใช้งบประมาณมากกว่าปกติ จึงทำให้ข้าราชการครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรจะพัฒนาด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุนก่อนเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับแนวคิดของ Hender (2003) ที่กล่าวคือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในเรื่องงบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก ตลอดจนมีผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเป็นผู้สนับสนุนเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณา เสาวรส และนันทิยา น้อยจันทร์ (2563) ที่พบว่า ผู้บริหารจะต้องจัดหาวัสดุที่มีความจำเป็นต้องการใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอและตรงกับความต้องการ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ครูได้ใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มที่และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตนเอง

5.2.4.2 ด้านการพัฒนาทักษะ เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นอันดับ 2 เมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะเกิดขึ้นกับข้าราชการครูได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษารูปแบบใหม่ ๆ ขึ้นมา สอดคล้องกับแนวคิดของ Sen and Eren (2012) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีทักษะ กลยุทธ์ในการ พัฒนาอย่างไรให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน เพิ่มคุณภาพและลดความเสี่ยงจากการ ปฏิบัติงาน เป็นทักษะที่จำเป็นต้องการพัฒนาผ่านกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กรและ สามารถใช้ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) คิดสร้างวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์ (2553) ที่พบว่า การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์กรประกอบด้านทักษะเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากทั้งทักษะด้านการคิด

สร้างสรรค์ การกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม และการถ่ายทอดแนวความคิดสู่การสร้างนวัตกรรม ซึ่งการพัฒนาเหล่านี้จะส่งเสริมให้บุคลากรมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสูงมากยิ่งขึ้น

5.2.4.3 ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นอันดับ 3 เมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดการทีมนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและผู้นำครูจะต้องบริหารจัดการทีมนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Hender (2003) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องบริหารจัดการทีมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยินดี ฮานาฟี (2562) ที่พบว่า แนวทางการส่งเสริมการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันสร้างสรรค์ผล หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย

5.2.4.4 ด้านการสร้างทีม เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นอันดับ 4 เมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสิ่งที่เป็นผู้นำจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการสร้างทีมขึ้นมาเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นก็คือการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยผู้บริหารควรมอบหมายงานนวัตกรรมให้ครูได้ทำงานกันเป็นกลุ่มให้มากที่สุด โดยมีการสร้างแรงจูงใจในการสร้างทีมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Sen and Eren (2012) ที่กล่าวว่า การสร้างทีมและการรักษาทีมให้มีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริยา สรวงศิริ และสิทธิชัย สอนสุภี (2564) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูจะสามารถประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการสร้างทีมเครือข่ายเชิงนวัตกรรม การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

5.2.4.5 ด้านสมรรถนะของผู้นำ เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นอันดับ 5 เมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีแรงขับเคลื่อน จากวิสัยทัศน์ของตนเอง มุ่งมั่นและต้องการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Vlok (2012) สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นความคิดการเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านยุทธศาสตร์และด้านผลสำเร็จ ส่วนการเป็นคนใจกว้าง เปิดเผย ยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น ชอบท้าทายความสามารถของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chongcharoen (2018) ที่พบว่า ผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้เท่าทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสนับสนุน ส่งเสริม

ให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการเรียนการสอนได้

5.2.4.6 ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นอันดับ 5 เมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบรรยากาศในสถานที่ปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ซึ่งส่งผลถึงความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรที่จะรังสรรค์นวัตกรรมขึ้นมาใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sarros and Cooper (2015) กล่าวคือการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม ผู้นำจะสามารถสร้างบรรยากาศองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมได้โดยการกระตุ้นทางปัญญา และจัดหาแบบอย่างที่เหมาะสมให้ทำตามหรือสนับสนุนการจัดการแข่งขันในหน่วยงานผ่านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bawuro et al. (2018) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของครู โดยพบว่าความสุขในที่ทำงานและบรรยากาศขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของครู

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารสถานศึกษา ควรที่จะนำผลการวิจัยไปใช้โดยเริ่มพิจารณาจากด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดก่อนและจึงพิจารณาในด้านอื่น ๆ ตามลำดับต่อไป

5.3.1.1 ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน ควรจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม รวมถึงจัดหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมมาบรรยายหรือเป็นที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนให้ทีมงานตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมกับการปฏิบัติงาน และให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรสารสนเทศเพื่อค้นหาข้อมูลในการสร้างนวัตกรรม เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต อุปกรณ์เครื่องมือทางดิจิทัล เป็นต้น

5.3.1.2 ด้านการพัฒนาทักษะ ควรมีการจัดอบรม หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ทีมงาน รวมถึงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ด้านการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรม เช่น สร้างกระดานข่าวนวัตกรรม สร้างเครือข่ายออนไลน์เกี่ยวกับข่าวนวัตกรรม เป็นต้น และสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการครูพัฒนาการทำงานด้านนวัตกรรมหรือเป็นเจ้าของผลงานนวัตกรรม



5.3.1.3 ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม ควรส่งเสริมการต่อยอดการสร้างนวัตกรรม ด้วยวัสดุที่เป็นสากลและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมีการจัดประชุมหารือกันในทีมเพื่อวิเคราะห์ และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเข้าใจและช่วยแก้ปัญหาเมื่อ ผู้ปฏิบัติงานพบอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม

5.3.1.4 ด้านการสร้างทีม ควรสร้างความท้าทายแก่สมาชิกในทีมเพื่อสร้าง นวัตกรรม และมอบหมายงานนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบุคคลและทีม เพื่อดึงศักยภาพของสมาชิกใน ทีมออกมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม

5.3.1.5 ด้านสมรรถนะของผู้นำ ควรส่งเสริมการค้นคว้าข้อมูลหรือความรู้โดยการ จัดสถานที่และเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการสืบค้น และส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้จินตนาการ ของตนเอง สร้างสรรค์ออกเป็นผลงานนวัตกรรมได้

5.3.1.6 ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ควรส่งเสริม บรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมให้เป็นเรื่องสนุกและน่าเรียนรู้ ตลอดจนสร้างบรรยากาศของการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานนวัตกรรมในหน่วยงาน เช่น จัดนิทรรศการ จัดห้องนวัตกรรมทางความคิด เป็นต้น เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครูในด้านการ ค้นหาแหล่งสนับสนุนให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากผลมีลำดับค่าความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับหนึ่ง ของการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งควรใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับการเกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ของข้าราชการครูในด้านนั้น ๆ อย่างเหมาะสม

5.3.2.2 ควรทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการ ครูในบริบทที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนในสังกัดต่าง ๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นและหา แนวทางในการพัฒนาเพื่อเป็นมาตรฐานกลางในการแก้ไขปัญหา

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- ชนิษฐา ชัยประโคน. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของครูด้านพฤติกรรมเชิงบวก ในการเสริมสร้างวินัยของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 11 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- จิราภา ประพันธ์พัฒน์. (2560). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- จุฑาทิพย์ ชนะเลน. (2559). การศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- จิตินันท์ นันทะศรี. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- จิติมา ไชยมหา. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของครูด้านการจัดการเรียนเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ทินกร บัวชู. (2559). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ (Unpublished Master's thesis). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- เทพรังสรรค์ จันทรงยี. (2556). การพัฒนาภาวะผู้นำของครูในโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนอนุบาลสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 37, 68-76.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย, และสุวิมล ว่องวาณิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: ธรรมดาเพลส.
- ประไพศรี ลิ้มพะจร. (2558). ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ตอนบน. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ, 15, 95-110.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรรณา เสาวรศ, และนันทิยา น้อยจันทร์. (2563). ภาวะผู้นำทางวิชาการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 10(1), 1-10.
- พลพีระ วงศ์พรประทีป. (2562). ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง. *OJED*, 14(2), 1-11.
- ยินดี ฮานาฟ. (2562). แนวทางการส่งเสริมการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับครูโรงเรียนสามโลก สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 8(31), 332-340.
- วสันต์ สุทธาวาส. (2563). ภาวะผู้นำสู่การสร้างสรรค้้นนวัตกรรม. สืบค้นจาก <http://goo.gl/kVJmaO>
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2552). องค์กรแห่งนวัตกรรม ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่. *วารสารนักบริหาร*, 30, 60-63.
- ศิริพร กุลสานต์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของครูในการจัด การเรียนรู้ ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Unpublished Doctoral dissertation). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. (2565). *ข้อมูลทั่วไป*. สืบค้นจาก <http://samut2.spn2.go.th/?p=2171>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *เกณฑ์ขนาด โรงเรียน*. สืบค้นจาก <https://www.obec.go.th/siz/01/dew/123>
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. (2558). *แผนการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- สุริยา สรวงศิริ, และสิทธิชัย สอนสุภี. (2564). องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2. ใน *การประชุมวิชาการ เสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22* (น. 912-921). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุริย์รัตน์ พัฒนเชียร. (2552). ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารเกษตรศาสตร์ (สังคม)*, 30, 130-142.
- อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี. (2561). การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12, 207-219.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *โมเดลสมการ การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (Unpublished Doctoral dissertation). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- Adjei, D. (2013). Innovation leadership management. *International Journal of ICT and Management*, 1(1), 103-106.
- Ailin, M., & Lindgren, P. (2008). Conceptualizing strategic innovation leadership for competitive survival and excellence. *Journal of Knowledge Globalization*, 1, 87-108.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformation leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 114-122.
- Bawuro, F.A., Danjuma, I., & Wajiga, H. (2018). Factors Influencing Innovative Behaviour of Teachers in Secondary Schools in the North East of Nigeria. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*, 4, 1007-1017.
- Basu, R., & Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-99.
- Berson, Y., & Avolio, B.J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 625-646.
- Best, J.W., & Kahn, J.V. (2002). *Research in education* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Chongcharoen, K. (2018). *innovative leadership: Developing School Principals for Thailand 4.0*. Finland: Helsinki.
- Crowther, K. (2002). *Developing teacher: leader: Thousand Oaks*. California: Corwin Press.
- Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Drazin, R., Glynn, M.A., & Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sense making perspective. *The Academy of Management Review*, 24, 286-307.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper.
- Ghodang, H. (2021). The Effect of Innovative Leadership and Job Satisfaction on Teacher's Performance. *International Journal of Education and Research*, 9, 39-52.
- Gliddon, D.G. (2006). *Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociology Review*, 25, 161-178.
- Grady, T.P., & Malloch, K. (2010). *Innovation Leadership: Creating the Landscape of Healthcare*. Canada: Jones and Bartlett Publishers.
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving Schools through Teacher Leadership*. n.p.
- Hartog, D.N., Muijen, J.J., & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hender, J. (2003). *Innovation leadership: Role and key imperatives*. United Kingdom: Grist Ltd.
- Horth, D. M., & Vehar, J. (2012). *Becoming a Leader Who Fosters Innovation*. California: Center for Creative Leadership.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators." *Management Science*, 52, 1661-1674.
- Mumford, M.D., & Gustafson, S.B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.
- Nahavandi, A. (2009). *The art and science of leadership*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Paddy, M., Koen, K., Azra, B., & Freek, D. (2012). *Innovation Leadership Study managing innovation: an insider perspective*. Navara: IESE Business School University.
- Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2010). *Innovation leadership: Creating the landscape of healthcare*. Sudbury, Massachusetts: Jones & Bartlett Learning.
- Rabe, C.B. (2006). *Innovation killer: How what we know limits, what we can imagine, and what smart companies are doing about it*. New York: AMACOM.
- Sarros, J. C., & Cooper, B. K. (2015). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational studies*, 15(2), 145-158.
- Sen, A., & Eren, E. (2012). Innovation Leadership for the Twenty-first Century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 1-14.
- UNESCO. (2021). *Unlocking Teachers' Innovation to Drive Educational Recovery*. Retrieved from [https://en.unesco.org/sites/default/files/wtd-2021-7-oct-unlocking\\_teachers\\_innovation-cn-en.pdf](https://en.unesco.org/sites/default/files/wtd-2021-7-oct-unlocking_teachers_innovation-cn-en.pdf)
- Van de Ven, A.H. (1986). *Central problems in the management of innovation*. Minnesota: The University of Minnesota.
- Van de Ven, A.H., & Chu, Y. (1989). *A psychometric assessment of the Minnesota Innovation Survey*. New York: Harper & Row.
- Vlok, A. (2012). A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 209-226.
- Weiss, S.D., & Legand, P.C. (2011). *Innovative intelligence*. Ontario: John Wiley & Sons.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row Publications.







### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัย

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัย

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต

2. มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 บั๊จยัส่วนบุคคลขงผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าจะเก็บข้อมูลเป็นความลับและจะนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ซึ่งจะไม่เกิดผลกระทบต่อการทำงานของท่าน ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

### ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

30-39 ปี

40-49 ปี

50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5 ถึง 10 ปี

มากกว่า 10 ปี

5. กลุ่มสาระการเรียนรู้

ภาษาไทย

คณิตศาสตร์

วิทยาศาสตร์

สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

สุขศึกษาและพลศึกษา

ศิลปะ

การงานอาชีพและเทคโนโลยี

ภาษาต่างประเทศ

อื่น ๆ .....

6. ขนาดของโรงเรียนที่สังกัด

โรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดกลาง

โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามแล้วพิจารณาในแต่ละข้อตามความคิดเห็นของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ด้านสมรรถนะของผู้นำ</b>											
1	ท่านเป็นคนที่ชอบความทันสมัย และเทคโนโลยีใหม่ๆ										
2	ท่านเป็นคนที่ชอบท้าทายความสามารถของตนเองในการสร้างนวัตกรรม										
3	ท่านเป็นคนใจกว้างเปิดเผย ยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น										
4	ท่านเป็นคนกล้าคิดนอกกรอบ และกล้านำแนวความคิดใหม่ๆ ไปพัฒนางาน										
5	ท่านเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างสร้างสรรค์										
6	ท่านเป็นคนที่ใช้จินตนาการของตนเองสร้างสรรค์ออกเป็นผลงานนวัตกรรมได้										
7	ท่านเป็นคนที่ชอบค้นคว้าหาข้อมูลหรือความรู้ใหม่ๆ										

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ด้านการสร้างทีม</b>											
8	ท่านสนับสนุนการสร้างทีมเพื่อการพัฒนาและหรือสร้างนวัตกรรม										
9	ท่านสามารถมอบหมายงานนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบุคคลและทีม										
10	ท่านสามารถดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม										
11	ท่านสามารถสร้างความท้าทายแก่สมาชิกในทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม										
12	ท่านส่งเสริมให้ทีมมีการรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน และสามารถบริหารจัดการทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วม										
13	ท่านสนับสนุนการพัฒนาทีมในการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดอบรมหรือศึกษาดูงาน										
<b>ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม</b>											
14	ท่านสามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ										
15	ท่านส่งเสริมการใช้ความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษา พัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีความน่าเชื่อถือ										
16	ท่านเข้าใจและช่วยแก้ปัญหาเมื่อผู้ปฏิบัติงานพบอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม										
17	ท่านนำการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม										











### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

#### ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ - สกุล.....

สถานที่ปฏิบัติงาน.....

ประสบการณ์ทำงาน.....ปี

คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครูในด้านต่อไปนี้อย่างไร

#### 1. ด้านการค้นหาแหล่งสนับสนุน

.....

.....

.....

.....

#### 2. ด้านการพัฒนาทักษะ

.....

.....

.....

.....

## 3. ด้านการจัดการทีมนวัตกรรม

.....

.....

.....

.....

## 4. ด้านการสร้างทีม

.....

.....

.....

.....

## 5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ

.....

.....

.....

.....

## 6. ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)

.....

.....



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

### ท่านที่ 1

นายฐานุพงศ์ พุฒวิชัยดิษฐ์

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนคลองหลุมลึก

วุฒิกการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา (ศษ.ม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้าน

สมเด็จพระเจ้าพระยา

ประสบการณ์การทำงาน 28 ปี

### ท่านที่ 2

พ.จ.อ.เสวต อวยจินดา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มผู้อำนวยการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 2

วุฒิกการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา (ศษ.ม.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประสบการณ์การทำงาน 25 ปี

### ท่านที่ 3

นางสุทินี กรินทร์ากุล

ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ (งานวิชาการ)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 2

วุฒิกการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) การประถมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประสบการณ์การทำงาน 38 ปี



ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา

1. ดร. จุติศ กัญทัพ อาจารย์ประจำ หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต
2. อาจารย์ ชูเวศ ศิริเขตร์ รองผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลอุดรธานี
3. ดร. ประมุข ชูสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ และอาจารย์พิเศษ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



### ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาความตรงของแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Item-Objective Congruence: IOC)

### ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู	ค่า IOC
1	ท่านเป็นคนที่ชอบความทันสมัย และเทคโนโลยีใหม่ๆ	.67
2	ท่านเป็นคนที่ชอบท้าทายความสามารถของตนเองในการสร้างนวัตกรรม	.67
3	ท่านเป็นคนใจกว้าง เปิดเผย ยอมรับในความคิดพลาดของตนเองและผู้อื่น	.67
4	ท่านเป็นคนกล้าคิดนอกกรอบ และกล้านำแนวความคิดใหม่ๆ ไปพัฒนา	.67
5	ท่านเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างสร้างสรรค์	.67
6	ท่านเป็นคนที่ใช้จินตนาการของตนเอง สร้างสรรค์ออกเป็นผลงานนวัตกรรมได้	.67
7	ท่านเป็นคนที่ชอบค้นคว้าหาข้อมูลหรือความรู้ใหม่ๆ	.67
8	ท่านสนับสนุนการสร้างทีมเพื่อการพัฒนาและหรือสร้างนวัตกรรม	.67
9	ท่านสามารถมอบหมายงานนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบุคคลและทีม	.67
10	ท่านสามารถดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม	1.00
11	ท่านสามารถสร้างความท้าทายแก่สมาชิกในทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม	1.00
12	ท่านส่งเสริมให้ทีมมีการรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน และสามารถบริหารจัดการทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วม	1.00
13	ท่านสนับสนุนการพัฒนาทีมในการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดอบรมหรือศึกษาดูงาน	1.00

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู	ค่า IOC
14	ท่านสามารถวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหาคำวณนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	1.00
15	ท่านส่งเสริมการใช้ความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษา พัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีความน่าเชื่อถือ	1.00
16	ท่านเข้าใจและช่วยแก้ปัญหาเมื่อผู้ปฏิบัติงานพบอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม	1.00
17	ท่านนำการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม	.67
18	ท่านนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทดลองใช้กับการปฏิบัติงานจริงเพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น	.67
19	ท่านส่งเสริมการต่อยอดการสร้างนวัตกรรมด้วยวัสดุที่เป็นสากลและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	1.00
20	ท่านสามารถโน้มน้าวใจผู้ปฏิบัติงานให้พัฒนาการทำงานด้านนวัตกรรม หรือเป็นเจ้าของผลงานนวัตกรรม	1.00
21	ท่านให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนสร้างและพัฒนานวัตกรรม	1.00
22	ท่านสามารถใช้ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลงานนวัตกรรม	.67
23	ท่านสามารถประสานงานจัดอบรม หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ทีมงาน	1.00
24	ท่านสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ด้านการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรม เช่น สร้างกระดานข่าวนวัตกรรม สร้างเครือข่ายออนไลน์เกี่ยวกับข่าวนวัตกรรม เป็นต้น	1.00
25	ท่านสามารถจัดหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมมาบรรยายหรือเป็นที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนให้ทีมงานตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมกับการปฏิบัติงาน	1.00
26	ท่านสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	.67
27	ท่านสนับสนุนการถ่ายทอดประสบการณ์หรือบทเรียนมาใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้	1.00



ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู	ค่า IOC
28	ท่านสามารถจัดสรรเวลาเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูลหรือทำงานเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม	1.00
29	ท่านสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางวิชาการหรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางการศึกษาและอื่น ๆ เช่น การแชร์ความรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น	.67
30	ท่านให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อค้นหาข้อมูลในการสร้างนวัตกรรม เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต หรืออุปกรณ์เครื่องมือทางดิจิทัล เป็นต้น	.67
31	ท่านสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร	.67
32	ท่านสร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรในการปฏิบัติงาน	.67
33	ท่านสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานนวัตกรรมในหน่วยงาน เช่น จัดนิทรรศการ จัดห้องนวัตกรรมทางความคิด เป็นต้น	1.00
34	ท่านสนับสนุนให้ทีมงานมีอิสระในการสร้างนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	1.00
35	ท่านส่งเสริมบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมให้เป็นเรื่องสนุกและน่าเรียนรู้	1.00
36	ท่านแสดงออกถึงการชื่นชม ภาคภูมิใจในผลงานนวัตกรรมของทีมงานทุกคน เช่น ประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติ การมอบของที่ระลึก เป็นต้น	1.00
37	ท่านสนับสนุนการพิจารณาความดีความชอบแก่ทีมงานที่มีผลงานนวัตกรรม	.67

### ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำนวน 30 คน เพื่อทำการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามมาหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' Coefficient Alpha) มาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของข้าราชการครู

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	37

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	146.6667	731.885	.840	.903
y2	146.6333	733.482	.793	.952
y3	146.9000	724.990	.905	.951
y4	146.8333	727.454	.821	.940
y5	146.8667	726.464	.934	.951
y6	146.6667	727.333	.860	.950
y7	146.8333	731.799	.883	.950
y8	146.9000	729.679	.886	.960
y9	146.7333	728.202	.867	.950
y10	146.7333	729.168	.846	.970
y11	146.7667	732.392	.831	.950
y12	146.8000	729.407	.873	.922
y13	146.7667	724.047	.930	.940
y14	146.7667	724.185	.927	.930
y15	146.6333	730.999	.848	.920
y16	146.7000	733.390	.865	.930

y17	146.8667	728.740	.884	.921
y18	146.7333	734.961	.844	.950
y19	146.8333	728.833	.863	.910
y20	146.8333	724.144	.923	.980
y21	146.7667	728.047	.885	.950
y22	146.9333	730.685	.845	.920
y23	146.6000	740.248	.669	.930
y24	146.6333	730.309	.863	.910
y25	146.9000	730.921	.858	.920
y26	146.9000	738.093	.698	.922
y27	146.8667	728.189	.857	.923
y28	146.8333	731.385	.893	.925
y29	146.9667	724.240	.889	.920
y30	146.9000	723.197	.842	.930
y31	146.7000	729.597	.906	.942
y32	146.8000	726.717	.890	.940
y33	146.8667	730.809	.839	.941
y34	146.8333	739.040	.646	.950
y35	146.7667	738.806	.821	.950
y36	146.7333	736.961	.847	.942
y37	146.7333	727.375	.884	.931



## แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

### 1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็นตรงกับคำศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Need Assessment ซึ่งคำนี้มาจากคำว่า ความต้องการจำเป็น (Need) กับ คำว่า การประเมิน (Assessment) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของคำศัพท์ทั้งสองคำ ได้ดังนี้ ความต้องการจำเป็น (Need) มีความหมายตามพจนานุกรมของ Webster ว่าหมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่เป็นความจำเป็นในอันที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความปรารถนาหรือความต้องการได้ (Webster's Encyclopedic Dictionary, 1994 อ้างถึงใน คมสร วงษ์รักษา, 2540) นอกจากนี้ มีนักวิชาการและนักวิจัยจำนวนหลายคนได้ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

Kaufman and English (1981) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่าเป็นกระบวนการที่เป็นทางการ ซึ่งกำหนดช่องว่างระหว่างผลผลิตหรือผลลัพธ์ในปัจจุบันและผลลัพธ์หรือผลผลิตที่เป็นที่ต้องการ และจัดวางช่องว่างเหล่านั้นตามลำดับความสำคัญ และเลือกสิ่ง ที่เห็นที่สำคัญที่สุดเพื่อแก้ปัญหา

Witkin and Altschuld (1995) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น คือ ความแตกต่าง หรือ ช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่หรือสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่พึงปรารถนา

Reviere et al. (1996) ให้คำจำกัดความหมายของความต้องการจำเป็นว่าเป็นช่องว่างระหว่างสภาพการณ์ที่เป็นจริง และที่เป็นอุดมคติ ซึ่งเป็นที่รับรู้ทั้งของค่านิยมในสังคม และยอมรับให้มีการเปลี่ยนแปลงได้

McCaslin and Tibeziinda (2014) ให้ความหมาย การประเมินความต้องการจำเป็นว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการจัดลำดับความสำคัญ และการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการวางแผนการพัฒนาและการปฏิบัติในโครงการ การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นการกำหนดช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ควรจะเป็นของผลลัพธ์ และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น นั้น โดยเน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจากบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเป็นเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทาง การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

กจิตตา ชินพิทักษ์วัฒนา (2557) การประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบหรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยกำหนดแนวทางแก้ไขสิ่งที่ต้องการจำเป็นให้ถึงเป้าหมาย แล้วหาช่องว่างระหว่างสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นเพื่อแก้ไขจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วน และความเหมาะสม เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาต่อไป

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการที่ช่วยในการจัดลำดับความสำคัญในความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่หรือสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็น โดยข้อมูลที่ได้จากบุคคลสามารถนำมาสู่การตัดสินใจ วางแผน การกำหนดแนวทางการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม และข้อมูลดังกล่าวนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางบวกหรือเชิงสร้างสรรค์

## 2. ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

ความสำคัญในการประเมินความต้องการจำเป็นที่เป็นกระบวนการที่สำคัญและมีประโยชน์ ดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

1) การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเครื่องมือบริหารที่มีประสิทธิภาพทำให้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานป้องกันการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์

2) ผลจากการประเมินความต้องการจำเป็น สามารถสะท้อนภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน นำไปสู่การวางแผน กำหนดแนวทางพัฒนาองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานให้ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นจริง และสนองความต้องการขององค์กร

3) การประเมินความต้องการจำเป็นช่วยกำหนดเป้าหมายขององค์กรจากความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย ช่วยกระตุ้นให้เกิดผลกระทบต่อโครงการทำให้สามารถจัดการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานในช่วงเวลานั้น ๆ

### 3. ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2548) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะที่ใช้ในการจัดประเภท ดังนี้

- 1) ระดับความต้องการจำเป็น เช่น ความจำเป็นขององค์กร (Organizational Needs) ความต้องการจำเป็นของบุคลากร (Personal Needs) ความจำเป็นของกลุ่ม (Group Needs) เป็นต้น
- 2) สาระเนื้อหาของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Staff Development Needs) ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Development Needs) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development Needs) เป็นต้น
- 3) ระดับความลึกซึ้งของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (Felt Needs) ความต้องการจำเป็นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Needs) ด้านกระบวนการ (Process Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome Needs) ความต้องการจำเป็นด้านแก้ปัญหา (Solution Needs) ตามความคิดของ Kaufman ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและด้านกระบวนการ ถือเป็น “ความต้องการจำเป็นเทียม หรือกึ่งความต้องการจำเป็น” (Quais Needs) ส่วนความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ ถือเป็น “ความต้องการที่แท้จริง” (Needs)
- 4) ช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Present หรือ Current Needs) ความต้องการจำเป็นในอนาคต (Future Needs)
- 5) ธรรมชาติของข้อมูลที่แสดงความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Needs) ความต้องการจำเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative Needs)
- 6) ความต้องการจำเป็น แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ความต้องการจำเป็นด้านปฐมภูมิ (Primary Needs) ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (Service Receivers) ในทางการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นความต้องการจำเป็นของนักเรียน และความต้องการจำเป็นทุติยภูมิซึ่งแบ่งความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ (Service Providers) เช่น ความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม Witkin ได้เพิ่มเติมระดับความต้องการจำเป็นระดับที่สาม (Tertiary Needs) ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากร และการแก้ไขปัญหา (Resources/Solution)

สรุปได้ว่า ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นมีหลายประเภทด้วยกัน ตามที่นักการศึกษาได้เสนอไว้ ดังนั้นในการเลือกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นให้เหมาะสมมาใช้ในการประเมินจะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นเป็นตัวกำหนดในการเลือก

#### 4. ขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็น

Witkin and Altrichuld (1995, 2000 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) กล่าวถึง การประเมินความต้องการจำเป็น แบ่งออกเป็น 3 ระยะ (Three-Phase Plan)

ระยะที่ 1 ระยะก่อนการประเมิน หรือระยะการสำรวจ ในระยะนี้มีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่มีอยู่ วางแผนการดำเนินงาน โดยกำหนดขอบเขต และประเด็นของความต้องการจำเป็น กำหนดจุดมุ่งหมายของความต้องการจำเป็น แหล่งข้อมูล การใช้ประโยชน์ข้อมูล ระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาแผนงานสำหรับระยะที่ 2 รวมทั้งกำหนดเกณฑ์สำหรับทำประเมิน การประเมินความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 การประเมิน หรือระยะการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล และความเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น จัดลำดับความต้องการจำเป็นและวิเคราะห์หาสาเหตุ ผลลัพธ์ และสังเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 3 หลังการประเมิน หรือระยะการนำผลไปใช้ประโยชน์ โดยเชื่อมโยงข้อมูล และแผนการดำเนินงานที่ได้รับ งานหลักคือการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังที่นำไปประยุกต์ใช้ได้ และเกณฑ์การตัดสินใจหาแนวทางแก้ไขปัญหา การจัดทำแผนปฏิบัติ การนำเสนอข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินความต้องการจำเป็นแก่ผู้ตัดสินใจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดเตรียมแผนสำหรับดำเนินการเพื่อขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น หรือนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) กล่าวถึงกระบวนการการประเมินความต้องการจำเป็น แบบสมบูรณ์จึงประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification)
  - 1.1) วัตถุประสงค์เพื่อระบุความต้องการจำเป็น
  - 1.2) เอกสารที่เกี่ยวข้อง/ กรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น
  - 1.3) ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง วิธีรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล จัดลำดับ
  - 1.4) เสนอความต้องการจำเป็นตามลำดับความสำคัญ



- 1.5) เสนอผล/นำไปใช้และ/วิเคราะห์สาเหตุ/แนวทางแก้ไข
- 2) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุ
  - 2.1) วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็น
  - 2.2) เอกสารที่เกี่ยวข้อง/ กรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น
  - 2.3) ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง วิธีรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล
  - 2.4) เสนอสาเหตุความต้องการจำเป็นตามลำดับความสำคัญ
  - 2.5) เสนอผล/ นำไปใช้และ/ วิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา
- 3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs Solution) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ประเมินทางเลือกสู่การปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะนำไปกำหนดความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการแก้ไข
  - 3.1) วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกของความต้องการจำเป็น
  - 3.2) เอกสารที่เกี่ยวข้อง/ กรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น
  - 3.3) ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง วิธีรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล
  - 3.4) เสนอทางเลือกความต้องการจำเป็นตามลำดับความสำคัญ
  - 3.5) นำไปสู่การกำหนดแผนงาน และนำไปสู่การปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการหาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีแก้ปัญหาได้ตรงกับสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเครื่องมือในการวางแผนให้กิจกรรมสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ทำได้ทั้งก่อนและหลังสิ้นสุดโครงการ นอกจากนี้การประเมินความต้องการจำเป็นยังเป็นเทคนิคที่ช่วยในการสำรวจความต้องการหรือปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ซึ่งนอกจากจะสะท้อนปัญหาที่จะต้องแก้ไขแล้ว ยังสามารถนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาดังกล่าวต่อไป

## 5. การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

Witkin and Altrichuld (1995 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ได้กล่าวถึง การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจะต้องพิจารณาทั้งความเที่ยง และความตรง และต้องมีการตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญต่อการจัดลำดับที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วย

- 1) การกำหนดขนาดความแตกต่างของสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์
- 2) องค์ประกอบที่เป็นสาเหตุสนับสนุน หรืออุปสรรคต่อความต้องการจำเป็น
- 3) การกำหนดระดับความยากง่ายในการจัดลำดับความต้องการจำเป็น
- 4) การประเมินความเสี่ยง
- 5) ผลกระทบที่อาจเกิดกับส่วนอื่น ๆ ของระบบ
- 6) การกำหนดค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการแก้ปัญหา

สุวิมล ว่องวานิช (2550) การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากในกระบวนการกำหนดความต้องการจำเป็นทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ การจัดลำดับความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัดเรียงลำดับตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย

## 6. เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเชิงสำรวจ

การใช้วิจัยสำรวจในการระบุความต้องการจำเป็นใช้เพื่อบรรยายลักษณะประชากรที่เป็นภาพรวม และอธิบายสาเหตุที่มีของความต้องการจำเป็น โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

### 1) การใช้แบบสอบถาม

การใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งมีข้อตกลง สำคัญหลายประการ ประการแรก ผู้ตอบมีความสามารถในการอ่าน เข้าใจความหมายของข้อความ หรือคำถามที่ถาม ประการที่สอง ผู้ตอบมีข้อมูลหรือมีความรู้พอจะตอบคำถามหรือให้ข้อมูลได้ และประการที่สาม ผู้ตอบมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะตอบโดยให้ข้อมูลที่จริงอย่างซื่อสัตย์ (Wolf, 1998 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

#### 1.1) ลักษณะของแบบสอบถามที่ดีประกอบไปด้วย

- 1.1.1) ข้อความหรือคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 1.1.2) มีการวางแผนการสร้างที่เหมาะสมทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วน

สมบูรณ์

1.1.3) สามารถดำเนินการเก็บข้อมูลได้ภายใต้เวลา และทรัพยากรที่เหมาะสม

## 1.2) ประเภทของแบบสอบถาม

ธรรมชาติของข้อมูลที่ต้องการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง หรือข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น จึงมีการเรียกแบบสอบถามให้มีความเฉพาะเจาะจง 2 แบบ คือ

1.2.1) แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่เน้นการเก็บข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง เช่น ข้อมูลภูมิหลังทั่วไป พฤติกรรมการปฏิบัติตน เป็นต้น

1.2.2) แบบวัดความคิดเห็น (Opinionnaire) เป็นเครื่องมือที่เน้นการเก็บข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น ความรู้สึก หรือทัศนคติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

## 1.3) ประเภทของคำถามสอบถาม

1.3.1) คำถามปลายปิด (Close-ended Question) หรือคำถามแบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วยข้อความ หรือคำถามและกลุ่มของคำตอบให้ผู้ตอบเลือก โดยจัดเรียงลำดับคำถามตามที่ผู้วิจัยต้องการทราบ

1.3.2) คำถามปลายเปิด (Open-ended Question) ประกอบด้วยคำถามที่ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบอาจมีความลึกซึ้งกว่าที่ผู้วิจัยคาดไว้

ลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึก หรือความคิดเห็น ตามการรับรู้ของผู้ตอบที่สำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นความต้องการจำเป็นระดับกลุ่มบุคคล หรือระดับองค์กร ผลการประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้รับจะนำไปใช้ได้กับการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร มากกว่าการพัฒนารายบุคคล สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างแบบสอบถาม คือ ชุดคำถามที่ได้เตรียมไว้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษากับตัวอย่างประชากรที่เป็นตัวแทนของ ประชากร ซึ่งกำหนดรูปแบบการตอบ ได้ 2 แบบ คือ

(1) รูปแบบการตอบสนองเดี่ยว (Single-response Format) เป็นคำถามที่กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างระบุระดับปัญหา สภาพที่เป็นอยู่ หรือระดับของสิ่งที่ต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง ปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อคำถามให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่า โดยให้คำตอบเพียงชุด เดียวซึ่งคำตอบที่ได้ คือความต้องการจำเป็น แล้วนำมาจัดเรียงลำดับตามความสำคัญวิธีการจัด เรียงลำดับตามความสำคัญวิธีการจัดเรียงลำดับข้อมูลประเภทนี้รู้จักกันดี และนิยมใช้อย่างแพร่หลาย ในกลุ่มนักประเมิน รู้จักกันโดยทั่วไปเพราะเป็นวิธีที่เข้าใจได้ง่าย มีความซับซ้อนเล็กน้อย เก็บข้อมูลได้ง่าย มีความสะดวกและรวดเร็วในการบริหารจัดการ แต่มีข้อจำกัดที่วิธีการดังกล่าวใช้กันค่อนข้างมาก อาจทำให้ไม่สามารถดึงจิตใจผู้ตอบแบบสอบถามได้ (Witkin, 1984 อ้างถึงใน

สุวิมล ว่องวานิช, 2550) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยนี้ใช้รูปแบบการตอบสนองเดี่ยวเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือวัดความต้องการจำเป็น ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณารูปแบบเครื่องมือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความเหมาะสมของผู้ตอบแบบสอบถาม

(2) รูปแบบการตอบสนองคู่ (Dual-response Format) เป็นคำถามชุดเดียวกัน แต่ให้กลุ่มตัวอย่างระบุ 2 ส่วน คือ ระดับของการดำเนินงานในสภาพจริงและระดับสภาพที่พึงประสงค์ ปรากฏในแบบสอบถามมีข้อความให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่า โดยให้ตอบข้อมูลสอง ชุด ซึ่งพัฒนามาจากชุดคำถามการตอบสนองเดี่ยว

## 2) การใช้วิธีการสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้ทำการประเมินความต้องการจำเป็นกับผู้ให้ข้อมูล สำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นที่เป็นระบบจะใช้การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ซึ่งการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการนั้น สามารถกระทำได้โดยใช้วิธีการ 3 ลักษณะการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างระดับกลาง และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

## 3) การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการที่มีความน่าสนใจ มักใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ ข้อมูลที่ได้สามารถระบุความต้องการจำเป็นที่ได้จากบุคคลเป้าหมายทั้งกลุ่ม มีประโยชน์ในการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นเป็นความรู้สึกร่วมกันจากสภาพที่เป็นอยู่ได้อย่างเต็มที่ การมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มจะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนาเพื่อระบุความต้องการจำเป็น วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และการกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสำหรับรูปแบบการตอบสนองเดี่ยวและรูปแบบการตอบสนองคู่ มีแนวคิดเบื้องหลังของแต่ละเทคนิคซึ่งทุกวิธีมีวิธีดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน คือ การให้คะแนนความสำคัญตามลำดับวิธีการที่กำหนด การจัดเรียงลำดับความสำคัญและการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งการสร้างเครื่องมือจะต้องมีความชัดเจนในสิ่งมุ่งหวังเพื่อเชื่อมโยงมโนทัศน์ของสิ่งนั้นเป็นข้อมูลหลักฐานที่เป็นรูปธรรม ต้องพิจารณาเครื่องมือรูปแบบคำถามให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและเหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล

## 7. เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้เสนอเทคนิควิธีที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น สำหรับรูปแบบการตอบที่เป็นทั้งการตอบสนองเดี่ยว และรูปแบบการตอบสนองคู่ โดยมีวิธีการแนวคิดเบื้องหลังของแต่ละเทคนิควิธีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการสำคัญ คือ การให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด การเรียงลำดับความสำคัญและการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

1) เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดี่ยว ข้อมูลแบบการตอบสนองเดี่ยว ได้แก่ ข้อมูลที่ผู้ตอบเลือกตอบข้อคำถามในแบบสอบถามเพียงส่วนเดียว โดยอาจถามว่าข้อความนี้มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับใดหรือท่านมีความต้องการจำเป็นในด้านนี้มากน้อยเพียงใด เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นตามนิยามการแก้ปัญหา (Solution Definition) ในกลุ่ม เทคนิควิธีนี้ผู้เขียนนำเสนอวิธีการจัดลำดับจำนวน 3 วิธี ดังนี้

1.1) วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม (Category Scales) วิธีนี้นักวิจัยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างระบุน้ำหนักความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามการรับรู้เป็นรายประเด็นตามมาตรประมาณค่า ผู้ให้ข้อมูลจะให้น้ำหนักความสำคัญกับความต้องการจำเป็นประเด็นต่าง ๆ เท่ากันได้ หากเห็นว่าความต้องการจำเป็นเหล่านั้นมีระดับความสำคัญเท่ากัน จากนั้นทำการแจกแจงน้ำหนักความถี่ที่กระจายตามมาตรประมาณค่าของแต่ละข้อรายการแล้วหาค่ามัธยฐานหรือฐานนิยมหรือค่าเฉลี่ย แต่ค่ามัธยฐานจะเป็นค่าสถิติที่เหมาะสมสำหรับข้อมูลที่อยู่ในมาตราจัดอันดับ ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถเรียงค่าจากมากไปหาน้อยหรือจากน้อยไปหามากตามค่าสถิติที่ได้ในแต่ละข้อรายการ อย่างไรก็ตามผลที่ได้จากการใช้วิธีนี้ในการจัดลำดับความสำคัญมีความเป็นไปได้สูงที่ความต้องการจำเป็นทุกประเด็นมีค่าเท่ากัน ซึ่งทำให้ต้องมีการอภิปรายเสริมหรือหาข้อมูลอื่นเสริมว่าความต้องการจำเป็นประเด็นใดมีความสำคัญมากที่สุด นับเป็นจุดอ่อนของวิธีนี้

1.2) วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling) การจัดความสำคัญความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้โดยใช้วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling—MES) โดยเปรียบเทียบความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งมีหลายด้านว่าด้านใดมีความสำคัญมากกว่าวิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาดจะมีการกำหนดความสำคัญของแต่ละข้อรายการด้วยคะแนนในเชิงเปรียบเทียบกับคะแนนความสำคัญของข้อความแรก (ความต้องการจำเป็น) ที่ใช้เป็นฐานการอ้างอิง ซึ่งกำหนดโดยนักประเมินความต้องการจำเป็นถือว่าเป็นวิธีที่ลดจุดอ่อนของวิธีแรก

1.3) วิธีการกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired-weighting Procedure) กระบวนการกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired-Weighting Procedure-PWP) เป็นวิธีการจัดลำดับความสำคัญด้วยการเปรียบเทียบความสำคัญของความต้องการจำเป็นทุกประเด็นเป็นรายคู่ให้ครบทุกคู่ที่เป็นไปได้ วิธีนี้จึงมีจุดเด่นกว่าสองวิธีแรกโดยปกติความต้องการจำเป็นที่ต้องการจัดลำดับความสำคัญไม่ควรเกิน 15 ข้อ หากเกิน 15 ข้อ จะทำให้กลุ่มตัวอย่างสับสน และไม่สามารถจำรายละเอียดของข้อรายการต่าง ๆ ได้ครบถ้วนสมบูรณ์

1.4) วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญด้วยการ์ด (Card Sort) การจัดเรียงลำดับความสำคัญด้วยการ์ดเป็นวิธีการที่ใช้การ์ดเป็นอุปกรณ์ที่ทำให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นมีความสะดวกในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากขึ้น วิธีนี้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

1.4.1) ผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการจำเป็นเตรียมข้อความที่แสดงความต้องการจำเป็นทั้งหมดที่ต้องจัดลำดับ โดยการพิมพ์ในกระดาษที่เป็นการ์ดจัดทำการ์ดเป็นชุด ๆ ตามจำนวนคนที่ทำหน้าที่จัดลำดับความสำคัญ

1.4.2) มอบการ์ดให้กับกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่จัดเรียงลำดับความสำคัญชี้แจง ให้แยกการ์ดออกเป็นกอง ๆ ตามกลุ่มของข้อความที่คิดว่ามีความสำคัญอยู่ในกองเดียวกันจะเป็นกี่กองก็ได้

1.4.3) ระบุระดับความสำคัญในการ์ดแต่ละใบแล้วมอบการ์ดคืน

1.4.4) ผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการจำเป็นจัดทำการแจกแจงความถี่ของคะแนนของการ์ดแต่ละใบ แล้วสรุปคะแนนเป็นภาพรวมเสนอเป็นผลการประเมินความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย

2) เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่รูปแบบของการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-response Format) มักปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปแบบประมาณค่าโดยให้ระบุข้อมูลทั้ง 2 ชุด คือ ระดับของสภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็น รูปแบบนี้สร้างขึ้น โดยมีพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้โดยวิธีการที่ใช้หลักประเมินความแตกต่าง เป็นที่นิยมใช้กันมากเป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนอง คู่จากมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ (Importance) ของข้อความนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอก ระดับของ “what should be” และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้น ได้รับการ

ตอบสนองหรือ ระดับสัมฤทธิ์ผล (Degree of Success-D) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้นเปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “what is” สูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีดังนี้

วิธี Modified Priority Needs Index ( $PNI_{\text{modified}}$ ) เป็นสูตรที่ปรับปรุง จากสูตร PNI ดั้งเดิมของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช ซึ่งเป็นวิธีที่หาค่าผลต่างของสภาพ ปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายในเชิงการเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันเป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$\text{สูตร } PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$$



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	อังคณา เต็มวิถี
วัน เดือน ปีเกิด	27 กุมภาพันธ์ 2534
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์, 2559 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, 2564
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 333/57 หมู่ 1 หมู่บ้านรัชธานี 8 ตำบลบางโจลง อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนคลองหลุมลึก จังหวัดสมุทรปราการ
ตำแหน่งปัจจุบัน	ตำแหน่ง ครู คศ.1