

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้อาศัยแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการศึกษา โดยนำเสนอเรียงตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 แนวคิดเบื้องต้น
 - 1.2 ความหมายของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 ความสำคัญของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 องค์ประกอบความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนตนของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.5 พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
 - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 3.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 3.4 หลักการของการพัฒนารูปแบบ
 - 3.5 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 แนวคิดเบื้องต้น

การศึกษาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหาร จะมีคำที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาอยู่ 4 คำที่สำคัญ ได้แก่ นวัตกรรม ผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งในที่นี้จะขออธิบายทั้ง 4 คำสำคัญ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเบื้องต้น ได้แก่

- นวัตกรรม (Innovator) เป็นคำที่แสดงถึงบุคคลที่มีความคิดในเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมและจะเปิดรับนวัตกรรมหรือแนวโน้มในการเกิดสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่ มีแรงจูงใจสำคัญที่คิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการจุดประกายการเปลี่ยนแปลง และจะยินดีอดทนกับปัญหาในระยะแรกๆ ที่อาจจะต้องพบในผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ (Bagley, 2019)

- ผู้บริหาร (Administrator) เป็นคำที่แสดงถึงบุคคลที่มีหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือในการจัดองค์การและควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ขององค์การ (Collins Dictionary, 2019)

- ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น รวมทั้งจูงใจและทำให้ผู้อื่นสามารถสร้างสรรค์งานที่มีประสิทธิผลและองค์การประสบผลสำเร็จ (House et al., 2002)

- ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leader) เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ที่มีแนวคิดเป็นภาพใหญ่ (Big idea) และสามารถจูงใจผู้ที่อยู่รอบข้างให้ร่วมกันแปลงความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ซึ่งผู้นำเชิงนวัตกรรม จำเป็นต้องมีจินตนาการที่มีพลังและการสื่อสารที่เป็นเลิศ และที่สำคัญต้องมีความเชื่อมั่นในทีมงานและมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (Baumgartner, 2019)

จากคำสำคัญดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่า ล้วนแต่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเป็นนวัตกรรมในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีภาวะผู้นำ และที่สำคัญอย่างยิ่งจะต้องเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมอีกด้วย ซึ่งในลำดับต่อไป จะเป็นการกล่าวถึงความหมายของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและ ความสำคัญของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1.2 ความหมายของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาโดยทั่วไปจะปรากฏถึงเรื่องเกี่ยวกับนวัตกรรมของผู้นำ (Innovation of leaders) ซึ่งจากการศึกษาส่วนใหญ่จะกล่าวถึงบริบทที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) ซึ่งในที่นี้ ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงความหมายของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในส่วนของความหมายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุรุษย์ (2553, น. 179) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะ

ของผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเองในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคม ขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

Van de Ven & Chu (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นการแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม มีความกระฉับกระเฉงในการริเริ่มความรับผิดชอบ มีการสะท้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน เน้นการทำงานอย่างจริงจัง สัมพันธภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์กร

Porter & Malloch (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร การสร้างบทบาทการเป็นผู้นำนวัตกรรมและการใช้บทบาทผู้นำนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งการกำหนดโครงสร้าง การตัดสินใจสั่งการ สภาพแวดล้อม เครือข่ายพันธมิตรในการทำงาน และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการสนับสนุนการคิดและการทดสอบในเชิงนวัตกรรม

Weiss & Legrand (2011, pp. 36-37) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นการแสดงออกของผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในความหมายของการเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะเป็นความสามารถในการแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท ความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ เน้นสัมพันธภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์กร รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์

1.3 ความสำคัญของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

ความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค นวัตกรรมที่จะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและประเทศชาติในระยะยาว ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและประเทศชาติได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้นำแล้วจะมีความสำคัญ ดังนี้

กุลชลี จงเจริญ (2562, น. 8) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะช่วยให้บุคลากรเกิดแนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

Kanter (cited in Daft, 2015) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นผลผลิตมาจากวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนในองค์กรพัฒนางานด้วยแนวความคิดใหม่ ๆ ทั้งนี้ การทำงานดังกล่าวต้องได้รับการจัดสรรทั้งเวลาและงบประมาณที่เหมาะสมซึ่งจำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่จะสนับสนุนทรัพยากรการบริหารที่จำเป็นและมีประสิทธิภาพเพื่อการผลิตผลงานในเชิงนวัตกรรมที่ประสบผลสำเร็จ

Carmeli et al. (2010) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะมีความเป็นนวัตกรทางการศึกษานั้นจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญ ซึ่งความเป็นนวัตกรทางการศึกษาจะมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. สามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน
2. สามารถสะท้อนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน
3. ทำให้บุคลากรในองค์กรมีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน
4. ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม
5. ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความไว้วางใจระหว่างกันในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่มีความเป็นนวัตกรทางการศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรโดยจะช่วยให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 องค์ประกอบความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารของ Office of Innovation and Improvement (2004) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีความสามารถที่โดดเด่นหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำความเข้าใจว่านักเรียนจะสามารถเรียนรู้ได้อย่างไร และครูจะสามารถสอนนักเรียนให้พูดคุยและสะท้อนผลการสอนของครูเพื่อการปรับปรุงการสอนของครูได้อย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียน และสร้างความยุติธรรมทางสังคมและโอกาสที่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นแก่นักเรียนในชุมชน ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนแบบเพื่อนร่วมงานที่มีการแบ่งปันความเป็นผู้นำการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ และได้รับการสนับสนุนให้สร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

Balase (2017) กล่าวว่า นวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์สู่การบริการและสนองความต้องการของผู้รับบริการ องค์กรต่างให้ความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรเพื่อความอยู่รอดและการพัฒนาองค์กร ดังนั้น การพัฒนาแนวความคิดของผู้บริหารองค์กรให้มีคุณลักษณะส่วนตนที่สำคัญจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง Balase ได้ให้หลักการ 7 ประการในการพัฒนาคุณลักษณะส่วนตนของผู้บริหารองค์กร ดังนี้

1. ความคิดเริ่มต้นเป็นเพียงสมมติฐานที่ต้องได้รับการทดสอบจนกว่าจะมีการพิสูจน์ว่าถูกต้อง
2. การปรับปรุงที่มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นหรือเพิ่มขึ้นอาจไม่ใช่นวัตกรรมที่แท้จริง การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนางานองค์กร เช่น การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการปรับปรุงคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการเท่านั้น แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความพยายามในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง
3. ผู้รับบริการมีทางเลือกที่หลากหลายในการรับรู้และรับทราบนวัตกรรมใหม่ ๆ นั้น หมายถึง หากสถานศึกษาใดมีนวัตกรรมที่แท้จริง (True innovation) ผู้รับบริการก็สามารถเลือกทางเลือกที่เป็นนวัตกรรมที่ดีที่สุดให้กับบุตรหลานของเขา
4. นวัตกรรมจะสามารถถูกขับเคลื่อนโดยความต้องการของมนุษย์ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความสามารถขององค์กร ผู้บริหารจะต้องแสดงศักยภาพในการแสดงออกถึงความต้องการในการพัฒนา ผนวกกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความสามารถขององค์กร และรวมถึงการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความต้องการในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อผลักดันให้สถานศึกษาเกิดนวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้
5. นวัตกรรมเป็นสิ่งที่จะต้องเปิดกว้าง มีความไม่แน่นอน และมีความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน และต้องตระหนักว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นนั้นจะมีความไม่แน่นอนและความเสี่ยงในการดำเนินงานอีกด้วย
6. ผู้บริหารต้องพึงตระหนักว่า การพัฒนาองค์กรให้สามารถพัฒนานวัตกรรมได้นั้นมีหลายวิธี ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกวิธีการและกระบวนการที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรของตน
7. ในองค์กรบางแห่งที่อาจมีลักษณะเป็นระบบราชการหรือวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิม ดังนั้น นวัตกรรมที่คิดขึ้นอาจส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงาน เช่น การขัดขวาง การต่อต้าน ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสในการพัฒนาให้ได้

Loewe et al. (2014) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะส่วนตนไว้ว่า บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ชอบทำสิ่งใหม่ ๆ และแสวงหาความท้าทาย เป็นลักษณะบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ Rossberger (2014) ได้สรุปถึง บุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมไว้ 5 ประการ คือ

1. การเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to experience) เป็นการที่บุคคลแสดงความอยากรู้อยากเห็นทางปัญญา การตระหนักรู้ในตนเอง และความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการ
2. ความพิถีพิถัน (Conscientiousness) เป็นการที่แต่ละคนให้ความสำคัญกับการวางแผนที่มีคุณภาพ การตั้งเป้าหมายเพื่อความสำเร็จ และมีพฤติกรรมตามแผนที่กำหนดไว้มากกว่าจะทำอะไรแบบทันทีทันใด

3. ความสนใจต่อสิ่งภายนอก (Extraversion) เป็นบุคลิกที่กระตือรือร้น และมีทัศนคติเชิงบวก มีความมั่นใจในตนเองและมีความชอบในการเข้าสังคม
4. ความยินยอมเห็นใจ (Agreeableness) เป็นบุคลิกที่มีลักษณะเป็นมิตร มีความโน้มเอียงที่จะเห็นใจผู้อื่นและร่วมมือกับผู้อื่น เป็นระดับที่สะท้อนให้เห็นความเชื่อใจผู้อื่นและความต้องการช่วยเหลือผู้อื่น
5. ความไม่เสถียรทางอารมณ์ (Neuroticism) เป็นบุคลิกที่มีลักษณะความอ่อนไหว มีความกังวลใจ มีความโน้มเอียงที่จะประสบกับอารมณ์เชิงลบได้ง่าย

จากแนวคิดของ Balase, Loewe et al. และ Rossberger จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะส่วนตัวหลายประการ ดังนั้น การพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะส่วนตัวที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษานั้น จะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

Mansfeld et al. (2011) กล่าวว่า ก่อนที่นวัตกรรมจะได้รับการขับเคลื่อนโดยผู้นำ บุคคลที่เป็นผู้นำเหล่านั้นจะต้องมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคลและปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนดในการจัดการนวัตกรรม Hölzle et al. (cited in Mansfeld et al., 2011) ได้ทำการศึกษาเชิงประจักษ์กับผู้บริหารในประเทศเยอรมนี สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสวิตเซอร์แลนด์ที่กำลังดำเนินโครงการด้านนวัตกรรม ด้วยการใช้การวิเคราะห์หลายตัวแปร และพบว่า งานวิจัยสามารถระบุคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบทบาทต่าง ๆ ที่ผู้บริหารดำเนินโครงการนวัตกรรมอยู่ได้ โดยแบ่งออกเป็น ผู้นำในบทบาทผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ผู้นำในบทบาทผู้มีอำนาจ (Power) ผู้นำในบทบาทผู้ดำเนินกระบวนการ (Process) ผู้นำในบทบาทผู้สร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship) ผู้นำในบทบาทผู้สนับสนุน (Champion) ซึ่งผู้นำแต่ละบทบาทจะมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่ง Mansfeld et al. กล่าวเน้นย้ำว่า การพัฒนาผู้นำในแต่ละบทบาทจะมีวิธีการและกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพในความเป็นนวัตกรรมที่แตกต่างกัน และจะต้องใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้นำสามารถคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารองค์กรได้ ซึ่งการพัฒนาศักยภาพให้ผู้บริหารเกิดการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องมีวิธีการทางนวัตกรรมที่หลากหลาย มีการสร้างศักยภาพโดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือ และจะต้องมีการสะท้อนผลการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เห็นถึงพัฒนาการและจุดที่ควรปรับปรุงได้อย่างทัน่วงที

Reich (2017) กล่าวว่า เมื่อโรงเรียนพยายามคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โรงเรียนมักจะใช้วิธีการสั่งการจากบนลงล่างที่เป็นแบบดั้งเดิม (Traditional top-down approach) ผลลัพธ์ที่ได้มักจะเป็นสิ่งที่ขาดการสนับสนุนจากครูหรือขาดความกระตือรือร้นอย่างแท้จริง จากการศึกษาวิจัยหลายฉบับ พบว่า นวัตกรรมมักเป็นผลมาจากการทำซ้ำโดยโรงเรียนเองมากกว่าการวางแผนหรือการสั่งการจากส่วนกลาง โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างแท้จริงนั้น ครูจะหาวิธีในการปรับปรุงการเรียนการสอนโดยผ่านวงจรของการทดลอง การไตร่ตรอง และการปรับตัว หากผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาและมีเป้าหมายในการนำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียน วิธีการที่จะแสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การจัดการนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และช่วยเหลือครูในการพัฒนานวัตกรรมโดย

ผ่านวงจรของการทำซ้ำ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้เป็นทีม การสร้างพื้นที่สำหรับการแบ่งปันและการเรียนรู้ของครูในวงกว้าง และการสร้างความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน ซึ่ง Reich มองว่าการจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรมนั้น ควรจะประกอบด้วย

1. การวิจัยและพัฒนาที่จะช่วยให้ครูสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยนวัตกรรม การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนา การจัดสรรเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ครูได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ

2. การช่วยเหลือทีมให้เรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมการพัฒนาทักษะความสามารถด้านนวัตกรรมแก่ทีมงานซึ่งจะช่วยให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกันโดยผ่านประสบการณ์การสอนของตน มีการนำผลงานของนักเรียนมาร่วมกันสะท้อนผลงานของครู รวมถึงการสังเกตการสอนของครูร่วมกัน

3. การสร้างโอกาสในการแบ่งปันชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะสร้างโอกาสหรือให้พื้นที่แก่ครูในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีร่วมกัน

4. การจัดการนวัตกรรมด้วยวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะแสดงออกถึงพฤติกรรมในการจัดการนวัตกรรมด้วยการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม มีการสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่เน้นการสร้างนวัตกรรม และการสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการในการคิดค้นสิ่งใหม่

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล จะต้องสนับสนุนให้มีการจัดการนวัตกรรมเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาเพื่อความอยู่รอดและการพัฒนาองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาแนวความคิด (Mindset) ที่สำคัญเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษา และจะต้องทำความเข้าใจนวัตกรรมที่แท้จริง (True innovation) โดยเฉพาะแนวคิดที่ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงศักยภาพในการแสดงออกในด้านการจัดการนวัตกรรมให้เกิดขึ้น โดยต้องวิเคราะห์ถึงความต้องการในการพัฒนา ผนวกกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความสามารถขององค์กร และรวมถึงการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความต้องการในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อผลักดันให้สถานศึกษาเกิดนวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้ สิ่งเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่จะต้องมียุคคุณลักษณะเฉพาะบุคคลและปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนดในการจัดการนวัตกรรม ซึ่งผู้นำแต่ละบทบาทจะมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่แตกต่างกัน การพัฒนาผู้นำในแต่ละบทบาทนั้น จะมีวิธีการและกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพในความเป็นนวัตกรรมที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่เหมือนกัน คือ จะต้องใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้นำสามารถคิดค้นวิธีการที่เป็นนวัตกรรมในการบริหารองค์กรได้ รวมทั้งแสดงความเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยผ่านการจัดการนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และช่วยเหลือครูในการพัฒนานวัตกรรมที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ การวิจัยและพัฒนาที่จะช่วยให้ครูสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยนวัตกรรม การช่วยเหลือทีมให้เรียนรู้จากประสบการณ์ การสร้างโอกาสในการ

แบ่งปันชุมชนแห่งการเรียนรู้ การจัดการนวัตกรรมด้วยวิสัยทัศน์ร่วมกัน การกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่เน้นการสร้างนวัตกรรม และการสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการในการคิดค้นสิ่งใหม่

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะมีความเป็นนวัตกรทางการศึกษาได้นั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญทั้งคุณลักษณะเฉพาะส่วนตน มีบทบาทในการแสดงความเป็นนวัตกรที่จะต้องได้รับองค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพตามบทบาทที่กำหนด เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษา และผลลัพธ์ทางการศึกษา คือ การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้รับประโยชน์จากความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งรายละเอียดต่อไปจะกล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนตนของความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนตนของความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

ความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะส่วนตนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา และถือเป็นบุคลากรขององค์การหลักในการขับเคลื่อนภารกิจทางนวัตกรรมการศึกษา ซึ่งมีภารกิจสำคัญในการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยและสร้างองค์ความรู้ เทคนิควิธีการและนวัตกรรมใหม่ ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา และนวัตกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

Dawley (2018) ยังได้กล่าวถึงการสร้างนวัตกรรมการศึกษาไว้ว่า จะไม่มีแนวทางที่เป็นแนวทางเดียวเพียงแนวทางหนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องค้นหาวิธีการหรือแนวทางอย่างหลากหลายเพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ โดย Dawley กล่าวถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมการศึกษาไว้ว่า มี 3 กลุ่มที่สำคัญ ได้แก่

1. การออกแบบนวัตกรรมการเรียนรู้ (Learning innovation design) นักออกแบบการเรียนการสอนมีความสำคัญในการออกแบบนวัตกรรมการเรียนรู้ โดยจะต้องพิจารณาจากมุมมองของนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งบทบาทที่สามารถบูรณาการความร่วมมือกับสาขาอื่น ๆ นอกเหนือจากศาสตร์ทางการศึกษา ขั้นตอนการออกแบบจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างแอปพลิเคชัน หลักสูตรการเรียนการสอนใหม่ การสร้างเนื้อหาการศึกษาใหม่ การสร้างการเรียนรู้จากนวัตกรรมทั้งจากเสมือนจริงและนวัตกรรมในห้องเรียน

2. ผู้นำนวัตกรรมการเรียนรู้ (Learning innovation leaders) มักจะเป็นครูหรือนักออกแบบนวัตกรรมซึ่งมีบทบาทความเป็นผู้นำในองค์การ เป็นผู้กำกับติดตามการดำเนินงานสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งอาจดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้จัดการด้านนวัตกรรม หรือในสถานศึกษาจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

3. ผู้ประกอบการด้านการศึกษา (Edupreneurs) เป็นบุคคลที่มักจะทำงานในการกำหนดเป้าหมายการศึกษาและมีความสนใจในการพัฒนาธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจเป็นกลุ่มคนที่ทำธุรกิจด้านการศึกษาในการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อธุรกิจการศึกษา เช่น สำนักพิมพ์ บริษัทผู้ผลิตสื่อการเรียนการสอน เป็นต้น

Dyer et al. (2011) กล่าวว่า ความเป็นนวัตกรรมจะต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะใน 5 ทักษะ คือ การเชื่อมโยงความคิด ตั้งคำถาม สังเกต ปฏิสัมพันธ์ และทดลอง นอกจากนี้ ต้องกล้าทำสิ่งใหม่ มีความไม่พอใจกับสถานภาพปัจจุบัน กล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาดในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้นในการตั้งคำถาม และที่สำคัญคือ นวัตกรรมต้องมีความฉลาดทางการค้นพบ (Discovery Quotient: DQ) ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการค้นพบ ได้แก่ เชื่อมโยงความคิด ตั้งคำถาม สังเกต ปฏิสัมพันธ์ และทดลอง รวมถึงทักษะการส่งมอบ ได้แก่ วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตาม รายละเอียด และการปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงตามแผน สอดคล้องกับ Landrum (1991) ที่กล่าวว่า การสะท้อนทางบุคลิกภาพของนวัตกรรม (Innovator personality) จะมีแนวโน้มที่จะมีพลังขับเคลื่อนเชิงบวกในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้ประสบความสำเร็จ และไม่ย่อท้อต่อการทำงานหนัก ทำงานเชิงรุกและรวดเร็ว อดทนต่อความกดดันได้ดี นอกจากนี้ Furr et al. (2014) ได้กล่าวถึงกระบวนการทำงานที่บ่งชี้ความเป็นนวัตกรรม คือ

1. การค้นหาข้อมูลเชิงลึก (Insight)
2. การกำหนดปัญหาให้ชัดเจน (Problem) เพื่อพิจารณาสิ่งที่สมควรดำเนินการ (Job to be Done) ได้อย่างเหมาะสม
3. การพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา (Solution)
4. การพัฒนารูปแบบเชิงกลยุทธ์ (Model)

Bagley (2019) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะมีคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้

1. เป็นนักคิดนวัตกรรมที่จะคิดสิ่งที่แตกต่างหรือทำในสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยจะต้องมีแนวคิดและสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน และสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการให้ผู้ร่วมงานได้คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน
2. นวัตกรรมจะเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์พลวัต ผลิตผลผลิตที่มีคุณภาพสูงและสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีใจรักในการทำงาน มีแรงบันดาลใจ ซึ่งผู้นำจะต้องให้โอกาสให้ผู้ร่วมงานได้สร้างสรรค์งาน ให้เขาเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและให้ความเคารพ และจะต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน
3. นวัตกรรมจะต้องเข้าใจว่านวัตกรรมเป็นสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ผู้นำจะต้องสร้างสิ่งใหม่และรักษาสิ่งนั้นให้คงอยู่ โดยทำงานในลักษณะของการทำงานแบบร่วมมือกับผู้ร่วมงาน และต้องร่วมกันวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรร่วมกัน
4. นวัตกรรมจะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อนทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงที่ทำหายอื่น ๆ

5. นวัตกรรมจะมอบอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงานในการสร้างสรรค์ผลงานและจะต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงานเพื่อการก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพในระดับที่สูงขึ้น
6. นวัตกรรมต้องมีความกล้าเสี่ยงในสิ่งที่จะเกิดขึ้น
7. นวัตกรรมจะต้องเข้าใจนวัตกรรมและเป็นนักจัดการการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้วิธีการที่จะรับมือกับการต่อต้านความคิดที่อาจจะเกิดขึ้น
8. นวัตกรรมต้องมีความกล้าในการเปลี่ยนแปลงธรรมเนียมปฏิบัติ และพยายามคิดสิ่งใหม่่นอกกรอบ
9. นวัตกรรมจะต้องให้ความสำคัญกับบางสิ่งที่เป็นวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กรที่เป็นรากฐานของความสำเร้จ
10. นวัตกรรมจะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ด้วยตนเอง

Khalili (2017) กล่าวว่า ปัจจัยที่จะสามารถพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Inspiring creativity and innovation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการกระตุ้นและสนับสนุนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในทางสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรม ดังนี้
 - 1.1 การค้นหาโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หรือปรับปรุงองค์กร
 - 1.2 การสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาความคิดของตนเอง
 - 1.3 การค้นหาและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อที่จะแก้ปัญหา
 - 1.4 การมีความมุ่งมั่นในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น
 - 1.5 การมีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับค่านิยมส่วนบุคคล ลักษณะนิสัย และความซื่อสัตย์ส่วนบุคคล
 - 1.6 การสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีความพยายามค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน
 - 1.7 การแสดงความชื่นชมต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงานและให้การยอมรับโดยเปิดเผย
 - 1.8 การให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน
2. การส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วม (Encouraging shared vision) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการคิด การสื่อสาร และการส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรม ดังนี้
 - 2.1 การสร้างและแสดงวิสัยทัศน์ที่ทำนายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
 - 2.2 การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานตามแผนที่กำหนดไว้สำหรับอนาคต
 - 2.3 ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนโดยการยกตัวอย่าง การบอกเล่าเรื่องราว และการใช้ภาพหรือสัญลักษณ์ประกอบ
 - 2.4 การสร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง
 - 2.5 การมีภาพในอนาคตที่ชัดเจน
 - 2.6 การแสดงความกระตือรือร้นต่อวิสัยทัศน์นั้น ๆ
 - 2.7 การเป็นต้นแบบการกระทำทั้งปวงให้แก่ผู้ร่วมงาน

2.8 การใช้วิสัยทัศน์ในการดำเนินชีวิตควบคู่ไปกับการทำงานอย่างมีความหมายและมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

3. การให้การสนับสนุนรายบุคคล เป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรม ดังนี้

- 3.1 ความเข้าใจต่อปัญหาและความต้องการของผู้ร่วมงาน
- 3.2 การมีวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับการทำงานอย่างละมุนละม่อม
- 3.3 การทำหน้าที่ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา
- 3.4 การตระหนักและเห็นความสามารถของผู้ร่วมงาน และพัฒนาความสามารถแก่ผู้ร่วมงาน
- 3.5 การสนับสนุนและส่งเสริมเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในงาน
- 3.6 การใช้อำนาจในการช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา
- 3.7 การทำให้ผู้ร่วมงานเรียนรู้จากความผิดพลาด
- 3.8 การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งกล้าเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ

จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่มีศักยภาพความเป็นนวัตกรการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาคุณลักษณะส่วนตัวของตนเองให้มีสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่ง Gliddon (2006) ได้พัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรมและได้กำหนดกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วยสมรรถนะ 10 ประการ โดยกำหนดเป็นสมรรถนะเชี่ยวชาญ (Expert competency) ซึ่งหมายถึง ทักษะและคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น และสามารถถ่ายทอดประสบการณ์และองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน และสมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งหมายถึง ทักษะและคุณลักษณะที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมทุกคนจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยสมรรถนะที่ 1-4 จะประกอบด้วยสมรรถนะเชี่ยวชาญและสมรรถนะหลัก และสมรรถนะที่ 5-10 จะประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรมตามแนวคิดของ Gliddon

รายการสมรรถนะ	สมรรถนะเชี่ยวชาญ/สมรรถนะหลัก
1. สมรรถนะการเรียนรู้ (Learning)	สมรรถนะเชี่ยวชาญ ได้แก่ การระบุนวัตกรรม สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งเน้นภารกิจหลักทางวิชาชีพ การถ่ายโอนความรู้ การใช้เทคนิคแบบมืออาชีพ ความกระหายใคร่รู้ ความเฉียบแหลมทางธุรกิจ
2. สมรรถนะการนำทีมงาน (Leading groups and teams)	สมรรถนะเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย การบริหารจัดการความคาดหวังและการนำทีมงาน

รายการสมรรถนะ	สมรรถนะเชี่ยวชาญ/สมรรถนะหลัก
	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมงาน การทำงานเป็นทีมงาน การสร้างความผูกพันกับทีมงาน การเสริมพลังอำนาจให้ทีมงาน การสร้างความสามัคคีให้ทีมงาน และการแก้ปัญหาให้แก่ทีมงาน
3. สมรรถนะการจูงใจและระดับของความกระตือรือร้น (Motivation and energy level)	สมรรถนะเชี่ยวชาญ ได้แก่ ความตื่นตัวต่อความสำคัญของงาน (Sense of Urgency) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การจัดการความเครียด การจูงใจผู้อื่น ความทะเยอทะยาน การขับเคลื่อนความมุ่งมั่นในงาน และการไม่ละทิ้งงาน
4. สมรรถนะการบริหารและการมอบอำนาจ (Management and delegation)	สมรรถนะเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย การวางแผนและการบริหารโครงการ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การบริหารเวลา การสนับสนุน การมอบอำนาจ ความสามารถในการใช้ทรัพยากร และการสร้างความสมดุลระหว่างทีมงานและตนเอง
5. สมรรถนะในการติดต่อสื่อสารทักษะระหว่างบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ (Communication, interpersonal skills, and emotional intelligence)	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ความเข้าใจภาษากายและภาษาท่าทาง ความพยายามที่จะทำความเข้าใจความคิดของผู้อื่น ความเห็นอกเห็นใจ การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และความคล่องแคล่วฉับไวในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
6. สมรรถนะในการสร้างความผูกพันและความเป็นเจ้าของงาน (Commitment and sense of ownership)	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ความรับผิดชอบในงาน การสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ การตั้งเป้าหมาย การประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของงานในแต่ละฝ่าย และการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ
7. สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ (Creativity and imagination)	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การคาดการณ์ปัญหาได้ล่วงหน้า การสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ การคิดเชิงวิเคราะห์ และการคิดนอกกรอบ
8. สมรรถนะในการแสดงเอกลักษณ์ทางบทบาท อำนาจ และการเมือง (Role identity, power, and politics)	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์จริงใจ ความเป็นมืออาชีพ การมีความรอบน้อม การเจรจา และการคิดถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

รายการสมรรถนะ	สมรรถนะเชี่ยวชาญ/สมรรถนะหลัก
9. สมรรถนะในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Mission and vision)	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การพัฒนากลยุทธ์ และการสนับสนุนการคิดอย่างมีระบบ
10. สมรรถนะในการเข้าใจบริบทภายนอก (Understanding the external environment)	สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ความรู้ในเชิงแข่งขัน ความตระหนักถึงองค์กร ความตระหนักถึงความต้องการของผู้รับบริการ และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานและเครือข่ายภายนอกองค์กร

Note. Adapted from *Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique* (p.81-92), by David G. Gliddon, 2006, *The Pennsylvania State University, ProQuest.* Hansson, B. 2001.

Clark (2009) ยังกล่าวด้วยว่า ผู้นำที่มีความเป็นนวัตกรรมจะต้องมีสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ ความเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี การเป็นผู้ที่สามารถแก้ปัญหาได้ การเป็นตัวแทนขององค์กร การเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ การเป็นนักสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

จะเห็นได้ว่า ความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะของการเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสม ซึ่งการสร้างนวัตกรรมการศึกษาจะต้องค้นหาวิธีการหรือแนวทางอย่างหลากหลาย เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ ซึ่งอาจมี 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การออกแบบนวัตกรรมการเรียนรู้ ผู้นำนวัตกรรมการเรียนรู้ และผู้ประกอบการด้านการศึกษา และปัจจัยที่จะสามารถพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วม และการให้การสนับสนุนรายบุคคล นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น และสามารถถ่ายทอดประสบการณ์และองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน และทักษะและคุณลักษณะที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมทุกคนจำเป็นต้องมีที่เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

จากที่ได้กล่าวมาถึงคุณลักษณะส่วนตนของผู้บริหารสถานศึกษาของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนตนของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 องค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ที่	รายการ	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	เวียงวิวรรณ ทักทูล (2557)	พิทักษ์ ทัพย์วารี (2558)	Manz, 1986	Van de Ven & Chu (1989)	Landrum (1991)	Clayton (1997)	Hernez-Broom & Hughes (2004)	Gliddon (2006)	Clark (2009)	Porter & Malloch (2010)	Dyer et al. (2011)	Weiss & Legrand (2011)	Overstreet et al. (2013)	Furr et al. (2014)	Khaltli (2017)	Geotchius (2018)	Bagley (2019)	Baumgartner (2019)	ความ สน.	ร้อยละ
1	ความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน								/			/	/	/	/	/	/	/	/	/	7	35
2	ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน						/	/	/								/		/		6	30
3	ความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่	/				/						/							/		5	25
4	การมีจินตนาการ เป็นผู้สร้างสรรค์ที่มีพลัง	/							/				/						/	/	5	25
5	ความมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น						/	/	/								/		/		5	25
6	ความสามารถในการนำตนเอง				/				/									/			3	15
7	การเป็นนักจัดการการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้วิธีการที่จะรับมือกับการต่อต้านความคิดที่อาจเกิดขึ้น							/											/		2	10

ที่	รายการ	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	เวียงวิวรรณ ทักทูล (2557)	พิทักษ์ ทัพย์วารี (2558)	Manz, 1986	Van de Ven & Chu (1989)	Landrum (1991)	Clayton (1997)	Hernez-Broom & Hughes (2004)	Gliddon (2006)	Clark (2009)	Porter & Malloch (2010)	Dyer et al. (2011)	Weiss & Legrand (2011)	Overstreet et al. (2013)	Furr et al. (2014)	Khaltli (2017)	Geotchius (2018)	Bagley (2019)	Baumgartner (2019)	ความ สน.	วิจัย ละ	
8	ความเชื่อมั่นในทีมงาน					/														/	2	10	
9	การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วน ตน							/	/													2	10
10	ความสามารถในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น												/								/	2	10
11	การเป็นผู้นำทางความคิดสามารถ จูงใจผู้ที่อยู่รอบข้างให้ร่วมกัน แปลงความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติ จริงได้		/																		/	2	10
12	ความเห็นอกเห็นใจ/ความเข้าใจ									/												1	5
13	ความสามารถในการสังเกต												/									1	5
14	การสร้างความผูกพันกับทีมงาน									/												1	5
15	ความสามารถในการตัดสินใจสั่ง การ											/										1	5
16	ความสามารถในการเชื่อมโยง ความคิด												/									1	5
17	ความสามารถในการตั้งคำถาม												/									1	5

ที่	รายการ	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	เวียงวิวรรณ์ ทักทูล (2557)	พิทักษ์ ทัพย์วารี (2558)	Manz, 1986	Van de Ven & Chu (1989)	Landrum (1991)	Clayton (1997)	Hernez-Broom & Hughes (2004)	Gliddon (2006)	Clark (2009)	Porter & Malloch (2010)	Dyer et al. (2011)	Weiss & Legrand (2011)	Overstreet et al. (2013)	Furr et al. (2014)	Khaltli (2017)	Geotchius (2018)	Bagley (2019)	Baumgartner (2019)	ความ สน.	วิจัย ละ
18	ความสามารถในการทดลอง												/								1	5
19	การมีแรงบันดาลใจ																		/		1	5
20	การมีความเชื่อมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม	/																			1	5
21	การจัดการการใช้ชีวิตของผู้นำไปให้เกิดความสมดุลระหว่างปริมาณงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว								/												1	5
22	ความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ			/																	1	5
23	ความเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี										/										1	5
24	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง		/																		1	5

จากตารางที่ 2.2 แสดงถึงการสังเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนักวิชาการ จำนวน 12 คน (เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557), Landrum (1991), Clayton (1997), Gliddon (2006), Clark (2009), Dyer et al. (2011), Weiss & Legrand (2011), Overstreet et al. (2013), Furr et al. (2014), Khalili (2017), Bagley (2019), Baumgartner (2019)) มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ โดยพิจารณาจากตัวแปรที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันที่มีค่าร้อยละ 25 ขึ้นไป จากนั้นจึงสังเคราะห์ออกมาเป็นตัวแปรหลัก ดังนี้

ตัวแปรที่ 1 ความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่ลับซับซ้อน ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 7 คน

ตัวแปรที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 6 คน

ตัวแปรที่ 3 ความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่ ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ 4 การมีจินตนาการ ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

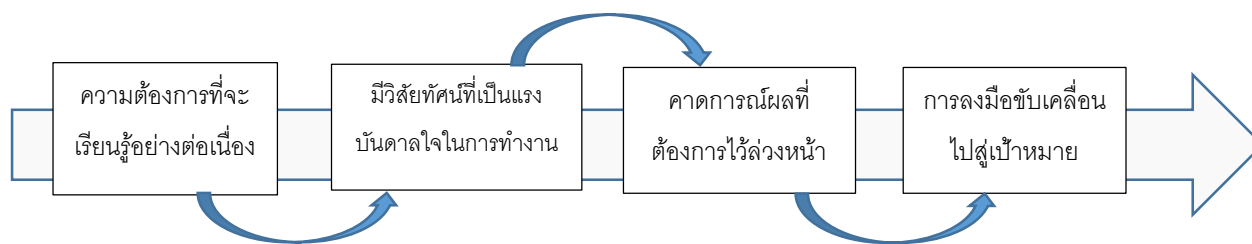
ตัวแปรที่ 5 ความมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหาร มีแนวทางในการพัฒนาอยู่ 2 แนวทาง ดังนี้

2.3.1 การพัฒนาตนเองเพื่อความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง (Self-leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำยุคปัจจุบันที่ได้รับความสนใจ และมีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง” (Self-leading the self) (Manz, 1986) ซึ่ง Manz ได้กล่าวถึงความหมายของการนำตนเองไว้ว่า เป็นการดำเนินงานใด ๆ ที่มีการเริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-starter) มีการกำหนดทิศทางและการจูงใจด้วยตนเอง (Self-direction and motivation) มีการให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนบุคคล (Rewarding personal accomplishment) และมีการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว (Chastising personal failure) การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองนั้นไม่ได้เป็นเพียงการพัฒนาบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของผู้นำเฉพาะรายบุคคลเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่ครอบคลุมถึงการใช้ภาวะผู้นำอย่างเต็มความสามารถในองค์กร และการจัดการการใช้ชีวิตของผู้นำให้เกิดความสมดุลระหว่างปริมาณงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว (Hernez-Broom & Hughes, 2004) ซึ่ง Joshi (2013) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

Note. Adapted from *Leadership*, by Seema Joshi, 2013, Retrieved from <https://yoursmusingly.wordpress.com/tag/leadership/>

จากภาพที่ 2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Joshi ได้อธิบายขั้นตอนการพัฒนาไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. ความต้องการอย่างแรงกล้า (Passion) เป็นความต้องการอย่างแรงกล้าของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning)
2. การวาดฝัน (Dream) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกำหนดมีวิสัยทัศน์ที่เป็นแรงบันดาลใจในการทำงาน (inspiring vision for task) เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ
3. การคาดการณ์ (Envisage) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถมองเห็นผลที่ต้องการตามที่ตนต้องการให้เป็น (Envisage the desired outcomes as you want it to be) ซึ่งเป็นแนวคิดการวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง และวางเป้าหมายสิ่งที่ต้องการให้เกิดไว้ล่วงหน้า
4. การลงมือทำ (Act) โดยใช้ความคิดริเริ่มของผู้บริหารสถานศึกษาและขับเคลื่อนความคิดนั้นไปสู่เป้าหมาย (task initiative and make progress towards goals) โดยใช้ภาวะผู้นำของตนเอง

The Department of Defense Education Activity (2014) ได้ให้ความสำคัญอย่างมากกับการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกล่าวว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนบนพื้นฐานของการพัฒนาศักยภาพให้มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. สามารถใช้หลักการของการพัฒนาทางวิชาชีพในมุมมองระดับโลก (The common worldwide view) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
2. สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในบทบาทและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
3. นำหลักการมาใช้ในการบริหาร การนิเทศการสอน เพื่อการพัฒนาการสอน การเรียนรู้และการนำ (Teaching, learning and leading) ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

The Department of Defense Education Activity (2014) ยังได้กล่าวอีกว่า การประเมินผลการพัฒนาตนเองจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลรายบุคคลของผู้บริหารที่แสดงถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (Continuous

school development) ซึ่งการสะท้อนผลการประเมินตนเองจะถือเป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีแนวความคิดหลักอยู่ 2 ประการ ได้แก่

1. การวิเคราะห์และการสะท้อนผล (Analysis and reflection) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้การประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อการเรียนรู้การปฏิบัติ (Practices) ในการเป็นผู้นำที่จะสนับสนุนการเรียนการสอนและการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถนำผลการสะท้อนผลมาใช้ในการสนับสนุนและสร้างเสริมความเป็นผู้นำของตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น การประเมินตนเองและการสะท้อนผลอย่างต่อเนื่องจะเป็นแผนที่นำทาง (Road map) สำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและการพัฒนาเป้าหมายความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้บริหารแต่ละบุคคล

2. ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Professional growth) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวิเคราะห์ทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง รวมทั้งคิดหาวิธีการใหม่หรือวิธีการที่แตกต่างหลากหลายของการเป็นผู้นำ จากกรวิเคราะห์และการสะท้อนผลการพัฒนาตนเองในขั้นตอนข้างต้นดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถระบุเป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของตนสำหรับการเจริญเติบโตทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ผลการประเมินและสะท้อนผลเพื่อการพัฒนาครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียน เช่น ชุมชน ฯลฯ รวมทั้งหาวิธีการหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) สำหรับความพยายามในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งจากการใช้แนวทางการวิเคราะห์และการสะท้อนผลเพื่อการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้บริหารสำหรับโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 นั้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถทำงานในเชิงของลักษณะการร่วมมือกับทีมบริหาร คณะครู หรือชุมชนในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งการใช้แนวทางในการประเมินและสะท้อนผล นอกจากจะเป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ยังสามารถนำไปใช้ในการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพไปพร้อม ๆ กัน รวมทั้งยังสามารถสนับสนุนในการพัฒนาความเป็นผู้นำของครูให้มีบทบาทในการนำเพื่อการพัฒนาโรงเรียนอีกด้วย

DuBryn (2010, pp. 444-448) ได้ระบุถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ 2 ลักษณะ ประกอบด้วย

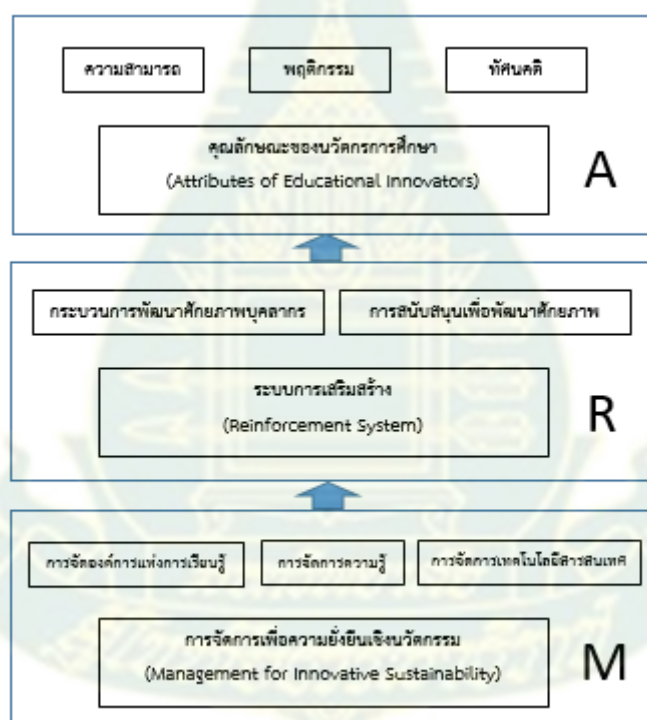
1. การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยผ่านการรับรู้ในตนเอง (Self-awareness) และการมีวินัยในตนเอง (Self-discipline)

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยผ่านการรับรู้ในตนเอง (Self-awareness) กลไกที่สำคัญที่อยู่ภายใต้การพัฒนาตนเอง คือ การรับรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นการสะท้อนตนเองเพื่อการปรับปรุงประสิทธิผลของตนเอง Argyris, (1991, 99-109) กล่าวว่า การเรียนรู้มี 2 ลักษณะ กล่าวคือ การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single-loop learning) เป็นการเรียนรู้ในการตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำ ภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติและกรอบกติกาเดิมส่วนการเรียนรู้แบบสองวงจ (Double-loop learning) เป็นการเรียนรู้ที่มีการสะท้อนผลกลับเป็นการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา

1.2 การมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) เป็นการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

2.3.2 การพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า การพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบซึ่งอาจเป็นการวางระบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา หรือเป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาสถานศึกษาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ล้วนแล้วแต่จำเป็นต้องเกิดจากการวางระบบการพัฒนาทั้งสิ้น ซึ่งจากการศึกษา พบกรอบแนวคิดในการพัฒนาภายใต้ ARM Model ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะของนวัตกรรมทางการศึกษา (Attributes of educational innovator) ระบบเสริมสร้าง (Reinforcement system) และการจัดการเพื่อความยั่งยืนเชิงนวัตกรรม (Management for innovative sustainability) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในลักษณะ ARM Matrix เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบวิธีการพัฒนาความเป็นนวัตกรรม การวัดประสิทธิผลของการพัฒนาความเป็นนวัตกรรม และการวิเคราะห์บริบทองค์การแห่งนวัตกรรม ดังภาพที่ 2.2 (วสันต์ สุทธาวาส และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559)



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิด ARM Model

ที่มา: วสันต์ สุทธาวาส และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). วิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา.

Veridian E-Journal, Silpakorn University. 9(1) น. 759.

จากกรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษาดังกล่าวข้างต้น เป็นการศึกษาแนวทางในการออกแบบวิธีการพัฒนาความเป็นนวัตกรรม การวัดประสิทธิภาพของการพัฒนาความเป็นนวัตกรรม และการวิเคราะห์บริบทองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในลักษณะ ARM Matrix โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะของนวัตกรรมทางการศึกษา (Attributes of educational innovator) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ พฤติกรรม และทัศนคติ ระบบเสริมสร้าง (Reinforcement system) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสนับสนุนเพื่อพัฒนาศักยภาพ และการจัดการเพื่อความยั่งยืนเชิงนวัตกรรม (Management for innovative sustainability) ซึ่งประกอบด้วย การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

นอกจากนี้ จากวรรณกรรมที่กล่าวถึงประเด็นการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่า การศึกษาของ OECD (2012) เสนอว่า การพัฒนาอย่างเป็นระบบจะต้องเกิดจากการเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจะเป็นการกระตุ้นและสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดขึ้น เช่น การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการให้บริการการศึกษา การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับปรุงโรงเรียนและคุณภาพของนักเรียน ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับระบบการศึกษาในอนาคต ได้แก่

1. การเตรียมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้วิธีการที่เป็นนวัตกรรมให้ครอบคลุมบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารและจุดประสงค์ของโรงเรียนที่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีที่สำคัญในการบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้
2. การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องได้รับการออกแบบเพื่อการผลิตและพัฒนาผู้บริหารที่จะสามารถสร้างโรงเรียนที่เน้นศักยภาพของผู้เรียนและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องมีมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้การจัดกิจกรรมการพัฒนาสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร และสอดคล้องกับระบบที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโรงเรียน และผลการปฏิบัติงานของนักเรียนให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จะต้องมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ รวมทั้งการพัฒนาทางวิชาชีพโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงานกับผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่โดยผ่านการให้คำแนะนำจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ รวมทั้ง ยังต้องมีกิจกรรมสร้างความมีภาวะผู้นำที่จะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าร่วมในกิจกรรมหรือโครงการที่มีการฝึกปฏิบัติให้กับนักเรียนเพื่อที่จะได้เรียนรู้วิธีการเรียนการสอนและสามารถปรับปรุงผลลัพธ์ทางการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Darling-Hammond et al. (2007) เสนอแนะว่า ลักษณะของโครงการที่เป็นต้นแบบ (Exemplary programs) เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เหมาะสมสำหรับบริบทของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นหลักสูตรที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติในใบประกอบวิชาชีพของผู้บริหารที่เน้นเรื่องของภาวะผู้นำการเรียนการสอน
2. ปรัชญาและหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำการเรียนการสอนและการปรับปรุงโรงเรียน
3. การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนที่สามารถบูรณาการทฤษฎีและแนวปฏิบัติได้ และกระตุ้นให้เกิดการสะท้อนผลการเรียนรู้ รวมทั้งองค์ความรู้และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การเรียนการสอน การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน การวิจัยปฏิบัติการ โครงการที่เน้นเชิงพื้นที่ การเขียนบทความ และเพิ่มสะสมงานที่แสดงถึงการสะท้อนผลและการประเมินผลทั้งจากกลุ่มเพื่อน ต้นสังกัด ผู้บังคับบัญชาและรวมถึงตัวผู้บริหารเองด้วย
4. การสนับสนุนทางวิชาชีพและทางสังคมในรูปแบบของโครงสร้างที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการให้คำแนะนำและการเป็นที่ปรึกษาอย่างเป็นทางการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ
5. มีการออกแบบการฝึกงานเป็นอย่างดี โดยเป็นการฝึกงานกับผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

Harvard Business Publishing Corporate Learning (2018) ยังได้เสนอการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมในบริบทที่กำลังเปลี่ยนแปลงว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

1. การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนางาน โดยการพิจารณาสถานการณ์ที่ทำนาย และที่สำคัญโปรแกรมการพัฒนาจะต้องส่งผลกระทบต่อการทำงานในฐานะผู้บริหารอย่างแท้จริง โดยโปรแกรมการพัฒนาสามารถทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารองค์การและการใช้ประโยชน์จากการฝึกอบรมในการพัฒนาศักยภาพทางการบริหารของตน นอกจากนี้โปรแกรมการพัฒนายังมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน ทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ในการพัฒนางาน และสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การของตนได้
2. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงสามารถพัฒนาผู้บริหารให้เกิดความตระหนัก ความหยั่งรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์อันจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนางานขององค์กรของตน
3. การใช้วิธีการทางนวัตกรรมและการออกแบบโปรแกรมโดยเน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เช่น โปรแกรมเสมือนจริง จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะเรียนรู้ในระหว่างการทำงานในกิจวัตรประจำวัน มากกว่าที่จะจำลองเหตุการณ์ในชั้นเรียน นอกจากนี้ การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานจะทำให้ไม่เกิดการสูญเปล่าในเรื่องของเวลาที่เสียไป

Horoszowski (2018) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญ ดังนี้

1. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะสั้น โดยการพัฒนาในระยะสั้น ๆ จะเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบโจทย์เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาในระยะสั้น ๆ จะทำให้มองเห็นผลการปรับปรุงที่ชัดเจนและมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งอาจทำได้โดยการบูรณาการโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำกับเป้าหมายที่ต้องการขององค์กรซึ่งจะสามารถมองเห็นได้ในโปรแกรมระยะสั้น

2. การพัฒนาผู้นำจะเป็นการเพิ่มการพัฒนาผู้ร่วมงาน โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะสามารถพัฒนาผู้ร่วมงานที่ทำงานร่วมกับผู้นำได้โดยการที่ผู้นำและผู้ร่วมงานจับคู่พัฒนาเพื่อการสนับสนุนการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการจับคู่พัฒนาจะเป็นการสะท้อนมุมมองของผู้ร่วมงานที่ต่อผู้นำ เช่น ในเรื่องของความคิดและพฤติกรรมของผู้นำ และอีกนัยหนึ่ง ผู้นำก็สามารถจะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานซึ่งจะก่อให้เกิดผลการทำงานในเชิงสร้างสรรค์

Rhodes & Fletcher (2013) กล่าวว่า การให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางการบริหารนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นมาก และยังเห็นว่าการพัฒนาด้วยตนเองของผู้บริหารยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาตนเองแบบมีอาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนยังจำเป็นต้องได้รับการนิเทศงานและการสอนงานโดยผ่านผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหาร ซึ่งไม่เพียงแต่จะเกิดประโยชน์ต่อตัวผู้บริหารเอง ยังจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการให้คำแนะนำ นิเทศ และการสอนงานแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนอีกด้วย

DuBrin (2010, pp. 444-448) ได้ระบุถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ 2 ลักษณะ ประกอบด้วย

1. การพัฒนาภาวะผู้นำโดยผ่านการศึกษา ประสบการณ์และการได้รับคำแนะนำจากผู้นำที่มีประสบการณ์และมีภูมิรู้ที่สูงกว่า (Education, experience and mentoring)

1.1 การศึกษา (Education) เป็นการได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งโดยปกติการได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการ และจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตำแหน่งหรือสถานะความเป็นผู้นำที่จะได้รับ

1.2 ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์จากการทำงานจะส่งผลต่อประสิทธิผลของความเป็นผู้นำ DuBrin ตั้งข้อสังเกตว่า ความรู้บางอย่างไม่สามารถแปลงเป็นทักษะได้อย่างทันที แต่ประสบการณ์จะช่วยให้ผู้นำเกิดทักษะในการปฏิบัติงานอย่างทันที แม้ว่าทักษะนั้นจะเป็นทักษะที่ไม่ได้มาจากการเรียนอย่างเป็นทางการก็ตาม การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะนำประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาด้วย ซึ่งประสบการณ์จากการทำงานมักมาจากสองแหล่ง คือ จากเพื่อนร่วมงาน (Work associates) และลักษณะงาน (Work-related tasks) ซึ่งวิธีที่เห็นผลได้ชัดเจน คือ การมอบหมายความรับผิดชอบในงานที่ยังมีความรู้หรือทักษะไม่เพียงพอ โดยมีเพื่อนร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Mumford (1997) ได้เสนอแนวคิดที่สอดคล้องเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจากการทำงาน (Informal learning at work) ซึ่งเขาได้ศึกษา พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ในประเทศอังกฤษจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการน้อยกว่าการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการที่ให้ผลเป็นอย่างมาก คือ การแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจากการทำงานจะเป็นการสร้างสัมพันธภาพและเครือข่ายจากการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย

2. การได้รับคำแนะนำจากผู้นำที่มีประสบการณ์และมีภูมิรู้ที่สูงกว่า (Mentoring) โดยการสอนงาน การให้คำแนะนำ การช่วยเหลือและการให้ความเข้าใจ กระตุ้นเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ การสอนงานจากผู้นำหรือเพื่อนร่วมงาน โดยทั่วไปการพัฒนาภาวะผู้นำในลักษณะนี้จะเกิดประสิทธิผลจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการมากกว่าความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ

นอกจากการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษา การได้รับประสบการณ์จากการทำงานและการได้รับคำแนะนำจากผู้นำที่มีประสบการณ์และมีภูมิรู้ที่สูงกว่าแล้ว Dotlich & Noel (1998) กล่าวว่า การสะท้อนผลการพัฒนา

(Reflective practice) ก็เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก และได้อธิบายให้เห็นถึงการสะท้อนผล การประเมินจะสามารถนำไปสู่การเรียนรู้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ เช่น การประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งได้ข้อมูล มาจากหลายแหล่ง อาทิ จากผู้บริหาร จากเพื่อนร่วมงานและจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น Fullan (1995) เสนอแนะว่าการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องจะอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาศักยภาพ 4 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Building vision) 2) การสืบเสาะ (Inquiry) 3) การเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถ (Mastery) และ 4) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ส่วนบุคคล

นอกจากนี้ Velsor et al. (2010) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยกล่าวถึงวิธีการพัฒนา 5 วิธีการ ดังนี้

1. การพัฒนาในรูปแบบของสัมพันธภาพ โดยเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การใช้ที่ปรึกษา การนิเทศมือ อาชีพ นักจัดการที่ทำหน้าที่นิเทศ การเรียนรู้แบบเพื่อนร่วมพัฒนา การใช้เครือข่ายทางสังคม การใช้ชุมชนแห่ง การเรียนรู้
2. การมอบหมายงานการพัฒนา โดยเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การย้ายงาน การหมุนเวียนงาน การขยาย ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น การมอบหมายงาน โครงการที่เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การใช้บทบาทภาวะผู้นำ หลังจากรการทำงาน
3. กระบวนการสะท้อนผลการดำเนินงาน โดยเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสะท้อนผล 360 องศา
4. หลักสูตรที่เป็นทางการ โดยเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การศึกษาในมหาวิทยาลัย การฝึกทักษะภาวะ ผู้นำ หลักสูตรการพัฒนาแบบเร่งรัด หลักสูตรการพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล
5. กิจกรรมการพัฒนาตนเอง โดยเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การอ่าน (หนังสือ บทความ เอกสาร ออนไลน์) การเป็นวิทยากร การประชุมผู้บริหารแบบมีอาชีพ การประชุมอบรมต่าง ๆ

Center for Creative Leadership (2020) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีมุมมองในเชิง วิเคราะห์ที่สำคัญ จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาโดยการออกแบบวิธีการในการพัฒนาที่เป็นวิธีการ นวัตกรรมและโครงการในการพัฒนาจะมุ่งเน้นการเชื่อมโยงในสภาพที่เป็นจริง โดยการสอดแทรกประสบการณ์ การบริหารที่สำคัญ มีการเชื่อมโยงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อให้ผู้บริหารเกิดความคิดใหม่ ๆ ทาง การบริหาร

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอีกหนึ่งแนวทางที่สำคัญที่ระบุถึงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาว่าควรดำเนินการ ดังนี้ (อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์, 2559)

1. การนำสู่การเรียนรู้ (Leading to learn) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความคิดเชิง นวัตกรรมในงานที่มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่ หลากหลาย เช่น หากสถานศึกษาของมีปัญหากับการบริหาร ผู้บริหารอาจจะศึกษาแนวทางการแก้ปัญหา ของสถานศึกษาอื่น ในขณะเดียวกันก็อาจจะพูดคุยแลกเปลี่ยนเพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาขององค์กร เอกชนหรือองค์กรภาครัฐ เพื่อเรียนรู้ว่าองค์กรเหล่านั้นมีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไร

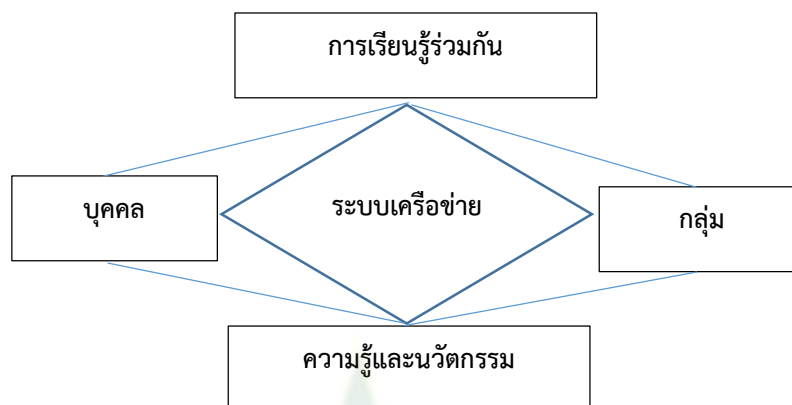
2. การนำสู่การคิด (Leading to think) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นจะทำให้ได้แนวคิด

และวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องนำผลของการเรียนรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไปจึงไม่สามารถนำวิธีการของหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ได้ทันที ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีวิสัยทัศน์หรือการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ที่สามารถวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาของสถานศึกษา รวมทั้งโอกาสและอุปสรรค เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดเป็นแผนงานและกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษา

3. การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to change) การขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยแผนงานหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเริ่มจากกระบวนการปรับทัศนคติเชิงบวกเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทิศทางการทำงานร่วมกันผ่านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าวและเจรจาเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อบุคลากรอย่างไร เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูจะช่วยแก้ปัญหาการจัดการชั้นเรียนได้อย่างไร กลยุทธ์การสอนของครูท่านอื่นจะช่วยพัฒนาตนเองอย่างไร แผนงานเชิงนวัตกรรมของสถานศึกษานั้นจะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าได้อย่างไร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้กับสถานศึกษา

4. การนำสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม (Leading to Innovate) เมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาตระหนักถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ออนไลน์ สื่อและอุปกรณ์ เป็นต้น เพื่อนำไปสู่ส่วนนวัตกรรม การสอน

เนาวนิตย์ สงคราม (2556) ได้เสนอแนะว่า ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือ เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning network) และกล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้และการสร้างสรรค่นวัตกรรม ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative learning) โดยผ่านระบบเครือข่ายจะนำมาซึ่งการสร้างสรรค่นวัตกรรม ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การสร้างสรรค์นวัตกรรมจากกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันโดยผ่านระบบเครือข่าย
 ปรับปรุงจาก การสร้างนวัตกรรม: เปลี่ยนผู้เรียนให้เป็นผู้สร้างนวัตกรรม จากงานวิจัยสู่การปฏิบัติ. (น. 25),
 โดย เนาวนิตย์ สงคราม, 2556, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เนาวนิตย์ สงคราม (2556) กล่าวว่า ความรู้และนวัตกรรมจะเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลกับบุคคล และกลุ่มกับกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดพัฒนาการการเรียนรู้ 3 ลักษณะ คือ 1) การพัฒนาการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น โดยผ่านการอภิปรายโต้แย้ง จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย สนับสนุนการพัฒนาตนเอง 2) การพัฒนาด้านจิตใจ เป็นการที่ผู้เรียนจะได้พัฒนาในส่วนของการพัฒนาทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะในการเรียนรู้ต่าง ๆ และ 3) การพัฒนาด้านความรู้และนวัตกรรม เป็นการเพิ่มพูนความรู้พื้นฐาน การแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาสามารถนำแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Goetchius (2018) ที่กล่าวว่า การพัฒนาความเข้มแข็งของการเป็นนักนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งที่จะสนับสนุนการเชื่อมโยงและการร่วมมือกันในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางที่สำคัญ การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองของผู้บริหารซึ่งเป็นการดำเนินงานใด ๆ ที่มีการเริ่มต้นด้วยตนเอง มีการกำหนดทิศทางและการตั้งใจด้วยตนเอง มีการให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตน และมีการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว และการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อการบริหารสถานศึกษา โดยการเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นระบบในการกระตุ้นและสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาโรงเรียน และการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เหมาะสมจะต้องเป็นหลักสูตรที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ มีการสนับสนุนทางวิชาชีพและทางสังคมในรูปแบบของโครงสร้างที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และมีการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร

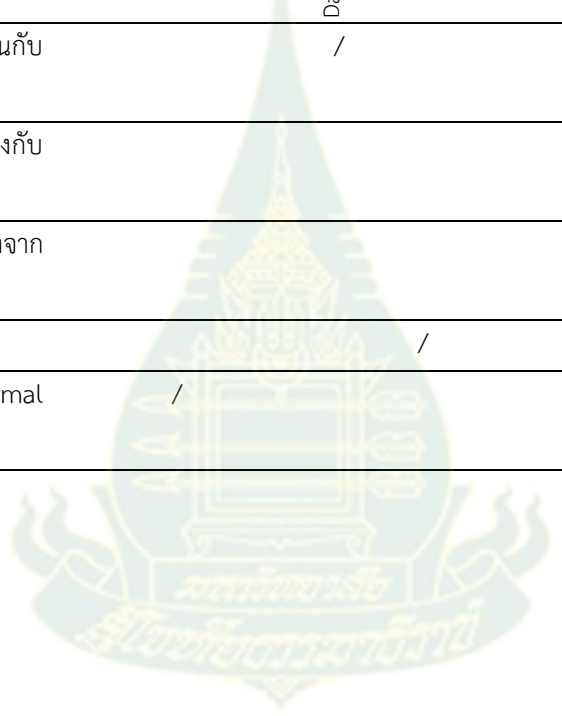
จากที่ได้กล่าวมาถึงการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา สามารถสังเคราะห์ห้วงค์ประกอบของการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้เกิดความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา ดังตารางที่

ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาศักยภาพ

ที่	รายการ	เนวานิตย์ สงคราม (2556)	Mumford (1997)	Dotlich & Noel (1998)	Darling-Hammond et al. (2007)	DuBrin (2010)	Velsor et al. (2010)	OECD (2012)	Rhodes & Fletcher (2013)	Goetchius (2018)	Harvard Business Publishing Corporate Learning (2018)	HOROSZOWSKI (2018)	The Department of Defense Education Activity (2014)	Center for Creative Leadership (2020)	ความ ชม.	ร้อยละ
1	การพัฒนาด้วยวิธีการทางนวัตกรรมและการออกแบบโปรแกรม โดยเน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เช่น โปรแกรมเสมือนจริง ที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะสั้น ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์					/	/	/			/	/	/		6	46
2	การพัฒนาโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงานผ่านการให้คำแนะนำจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์				/	/	/	/	/						5	38
3	การพัฒนาเพื่อสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	/					/	/		/					4	30
4	การสะท้อนผลการพัฒนาศักยภาพ			/		/	/						/		4	30
5	การพัฒนาผู้นำที่เป็นการเพิ่มการพัฒนาผู้ร่วมงาน เป็นโปรแกรมการจับคู่ผู้นำและผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาเป้าหมายขององค์กรในเชิงสร้างสรรค์	/					/					/			3	23
6	การพัฒนาด้านจิตใจ โดยผ่านการรับรู้ในตนเอง (Self-awareness) เช่น การพัฒนาทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม	/					/								2	15
7	การพัฒนาความรู้และนวัตกรรมโดยผ่านการมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) เช่น การอ่าน (หนังสือ บทความ เอกสาร	/					/								2	15

ที่	รายการ	นารินต์ สงคราม (2556)	Mumford (1997)	Dotlich & Noel (1998)	Darling-Hammond et al. (2007)	DuBryn (2010)	Velsor et al. (2010)	OECD (2012)	Rhodes & Fletcher (2013)	Goetchius (2018)	Harvard Business Publishing Corporate Learning (2018)	HOROSZOWSKI (2018)	The Department of Defense Education Activity (2014)	Center for Creative Leadership (2020)	ความ ๗.	ร้อยละ
	ออนไลน์) การประชุมผู้บริหารแบบมีอาชีพ การประชุม อบรมต่าง ๆ															
8	การออกแบบการพัฒนาที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน				/			/							2	15
9	การใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้	/					/								2	15
10	หลักการของการพัฒนาทางวิชาชีพในมุมมองระดับโลก												/		1	8
11	ระบบที่จัดกิจกรรมการพัฒนาสอดคล้องกับเป้าหมายในการ พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร							/							1	8
12	ระบบที่จัดกิจกรรมการพัฒนาสอดคล้องกับระบบที่เกี่ยวข้อง กับการปรับปรุงโรงเรียน							/							1	8
13	ระบบที่จัดกิจกรรมการพัฒนาสอดคล้องกับประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพของการพัฒนานักเรียน							/							1	8
14	หลักสูตรที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงสอดคล้องกับมาตรฐาน วิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเรียนการสอน				/										1	8
15	ปรัชญาและหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำการเรียนการสอนและการ ปรับปรุงโรงเรียน				/										1	8
16	องค์ความรู้และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การเรียนการสอน				/										1	8
17	โครงสร้างการพัฒนาที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง				/										1	8

ที่	รายการ	นารินดีร์ สงคราม (2556)	Mumford (1997)	Dotlich & Noel (1998)	Darling-Hammond et al. (2007)	DuBryn (2010)	Velsor et al. (2010)	OECD (2012)	Rhodes & Fletcher (2013)	Goetchius (2018)	Harvard Business Publishing Corporate Learning (2018)	Horoszowski (2018)	The Department of Defense Education Activity (2014)	Center for Creative Leadership (2020)	ความ ๗.	อยู่ ๘.
18	มีการออกแบบการฝึกงานเป็นอย่างดี โดยเป็นการฝึกงานกับผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ				/										1	8
19	การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนองค์กร										/				1	8
20	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้บริหารระดับสูง										/				1	8
21	การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning)					/									1	8
22	การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจากการทำงาน (Informal learning at work)		/												1	8



จากตารางที่ 2.3 แสดงถึงการสังเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาศักยภาพ พบว่า ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนักวิชาการ จำนวน 11 คน (เนาวนิตย์ สงคราม (2556), Dotlich & Noel (1998), Darling-Hammond et al. (2007), DuBrin (2010), Velsor et al. (2010), OECD (2012), Rhodes & Fletcher (2013), Goetchius (2018), Harvard Business Publishing Corporate Learning (2018), Horoszowski (2018), The Department of Defense Education Activity (2014)) มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ โดยพิจารณาจากตัวแปรที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันที่มีค่าร้อยละ 25 ขึ้นไป จากนั้นจึงสังเคราะห์ออกมาเป็นตัวแปรหลัก ดังนี้

ตัวแปรที่ 1 การพัฒนาด้วยวิธีการทางนวัตกรรมที่เน้นการปฏิบัติงานจริง ซึ่งมีความถึที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 6 คน

ตัวแปรที่ 2 การพัฒนาโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงาน ซึ่งมีความถึที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ 3 การพัฒนาเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งมีความถึที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 4 คน

ตัวแปรที่ 4 การสะท้อนผลการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งมีความถึที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 4 คน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

การจัดการนวัตกรรม (Innovation management) เป็นแนวคิดที่ออกแบบโดยนักเศรษฐศาสตร์ชาวออสเตรีย Joseph Schumpeter ในช่วงทศวรรษที่ 1930 ที่ระบุว่านวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยกล่าวไว้ในหนังสือชื่อ “ทุนนิยมสังคมนิยมและประชาธิปไตย” (Kaya, 2015) การจัดการนวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรได้เข้าใจและมีโอกาสในการสร้างสรรค์และผลิตแนวคิด กระบวนการ และผลผลิตใหม่ ๆ (Kelly & Kranzburg, 1978) โดยการใช้เครื่องมือในการจัดการนวัตกรรมที่สามารถปรับใช้เพื่อให้เกิดความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กร (Clark, 1980) โดยมีเป้าหมายของการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กร คือ การปลูกฝังสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม (Rickne et al., 2012)

กล่าวได้ว่า นวัตกรรมเป็นการทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ และยังอาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กร ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติ คือการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน หรือการพัฒนาต่อยอด ทั้งนี้ มักมีการแยกแยะความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างการประดิษฐ์คิดค้น ความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม อันหมายถึงความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล และการที่องค์กรยุคใหม่จะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรทั้งหลายจำเป็นต้องมีลักษณะของการเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งองค์กรการศึกษาที่เช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ การที่องค์กรการศึกษาจะประสบความสำเร็จ และอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วดังกล่าว ขึ้นอยู่กับการมีความคิด

สร้างสรรค์ การค้นพบสิ่งใหม่ๆ และการสร้างนวัตกรรม จึงมีความจำเป็นที่องค์กรทางการศึกษาจะต้องมีการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลักดันให้องค์กรแห่งการศึกษาก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีการจัดการนวัตกรรมเป็นแกนกลางในการบริหารการศึกษา และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ทั้งรวดเร็ว และรุนแรง และจำเป็นต้องมีภารกิจทางด้านการจัดการนวัตกรรมเพื่อการบริหารการศึกษาในยุคนวัตกรรมการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของการพัฒนาการบริหารการศึกษา

Smith et al. (2008) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการวัฒนธรรมของผู้บริหารมีทั้งสิ้น 9 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารจัดการ การมีทักษะและการศึกษาที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี และการกำหนดกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยี
2. ด้านกระบวนการนวัตกรรม ประกอบด้วย การมีแนวคิดใหม่ ๆ การมีเทคนิคการประเมินผล และคัดเลือกนวัตกรรม และกลไกในการนำกระบวนการนวัตกรรมไปใช้
3. ด้านกลยุทธ์การร่วมมือ ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์องค์การ การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
4. ด้านโครงสร้างขององค์การ ประกอบด้วย การกำหนดภาระงานตามโครงสร้างขององค์การ
5. ด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การร่วมมือในการทำงาน การมีทัศนคติที่มีต่อการกล้าเสี่ยง และการมีทัศนคติที่ดีต่อนวัตกรรม
6. ด้านบุคลากร ประกอบด้วย แรงจูงใจที่มีต่อนวัตกรรม การมีทักษะและการได้รับการศึกษาของบุคลากร บุคลิกภาพของบุคลากร และการพัฒนาและฝึกอบรม
7. ด้านทรัพยากร ประกอบด้วย การนำทรัพยากรไปใช้ การวางแผนและจัดการทรัพยากร ทรัพยากรด้านความรู้ ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี และทรัพยากรด้านงบประมาณ
8. ด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้องค์การ ความรู้เกี่ยวกับบริบทภายนอก และการใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่
9. ด้านรูปแบบการจัดการและภาวะผู้นำ ประกอบด้วย บุคลิกภาพด้านการจัดการ แบบการบริหารและการจูงใจบุคลากร

ผู้บริหารมีบทบาทในการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรมทางการศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะและศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในการมีและใช้สมรรถนะและศักยภาพนั้นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งสนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาได้คิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพของตน Clayton (1997) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการนวัตกรรมทางการศึกษา ว่าควรมีดังนี้

1. การสนับสนุนนวัตกรรม ผู้บริหารจะต้องกำหนดโครงการที่เป็นนวัตกรรมและจะต้องมีการกำหนดเป็นข้อปฏิบัติสำหรับการสนับสนุนนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งการสนับสนุนจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดระดับการสนับสนุนในการปฏิบัติจริง (Anderson, Hardy & West, 1990 cite in Clayton,

1997) นวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรจะต้องเป็นนวัตกรรมที่เป็นไปได้และจะต้องมีการกำหนดระดับของการสนับสนุนที่ชัดเจน และมีการรับฟังการสะท้อนผลการสนับสนุนโดยการสังเกต หรือการสนทนาพูดคุยซักถามกับบุคลากรในองค์กรด้วย

2. การให้คำปรึกษา และติดตามการปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสม ซึ่งการให้คำปรึกษา และติดตามการปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น รวมทั้งสภาพการณ์แวดล้อมในการนำไปสู่การปฏิบัติ ในการให้คำปรึกษา และติดตามการปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสมจะต้องทำให้เจ้าหน้าที่หรือทีมงานสามารถทำงานได้โดยมีข้อบกพร่องหรือปัญหาที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด และสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ทันที่ โดยการเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย สนทนา ปรึกษาหารือในบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

3. การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ การบริหารสถานศึกษาจะต้องมีการกำหนดพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ความรับผิดชอบหรือบทบาทของผู้นำจะต้องกำหนดพันธกิจ หรือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและนำพันธกิจและวิสัยทัศน์นั้นสื่อสารให้กับบุคลากรในองค์กรให้เกิดการยอมรับร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติตามพันธกิจและสามารถทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย

4. การปรับตัวหรือผสมผสานแบบหรือสไตล์ของการนำในระหว่างการนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ ผู้นำอาจจะต้องมีลักษณะของการผสมผสานวิธีการนำองค์กร หรือกลไกของการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบที่เหมาะสม

5. การจัดสรรหรือพิจารณาสนับสนุนรางวัลสำหรับความสำเร็จที่เหมาะสม เมื่อนวัตกรรมนำมาซึ่งความสำเร็จของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีการพิจารณาสนับสนุนรางวัลสำหรับทีมงานหรือบุคลากรที่นำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ศศิธรดา แพงไทย (2017) ยังได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทในการนำนวัตกรรมการศึกษาสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. ด้านการเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารให้ความใส่ใจในเรื่องการพัฒนาครูให้มีความรู้ในเรื่องการใช้วัตกรรมการศึกษาชั้นเรียน และวิธีการแบบเปิด

2. ด้านการเป็นผู้นำ ผู้บริหารเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง นำพาคณะครู ปรับเปลี่ยน รูปแบบวิธีสอน เปลี่ยนวัฒนธรรม การทำงาน เปลี่ยนวิธีคิดและสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง เกิดความสำเร็จจนสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในด้านการใช้นวัตกรรม และแบบอย่างด้านการบริหาร

3. ด้านการเป็นผู้สนับสนุน ผู้บริหารจะต้องให้การส่งเสริมสนับสนุนทั้งงบประมาณ สื่อวัสดุ อุปกรณ์ อย่างเพียงพอ สะดวกในการปฏิบัติงาน และ อบรมให้ความรู้กับคณะครูอยู่เสมอ มีการนิเทศ กำกับติดตามสะท้อนผลการพัฒนา นำพาบุคลากรก้าวสู่ความสำเร็จในด้านพัฒนาตนเอง การจัดทำวิทยฐานะ การเป็นครูมืออาชีพเป็นผู้กำกับติดตามชี้แนะแนวทาง การดำเนินการและแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง ส่งผลให้ครูเกิดความเชื่อมั่น

4. ด้านการเป็นผู้นำนวัตกรรม ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้นวัตกรรมและทรัพยากร ควบคุม กำกับ ติดตามบุคลากร รวมถึงใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสม

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552, น. 61-63) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำศักยภาพความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการจัดการนวัตกรรมเพื่อการบริหารการศึกษาในหลายประเด็นที่สำคัญได้แก่

1. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้ รวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหาร และเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่สามารถกระตุ้น และก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในสถานศึกษาได้

2. การมุ่งเน้นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำในการดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในสถานศึกษาจะต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่ามุ่งเน้นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีหน้าที่การทำงานต่างกัน (Cross-functional) ในขณะเดียวกัน ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้นั้น บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม สถานศึกษาจะต้องมีความเชื่อมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมและให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในที่นี้หมายถึงผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทำให้การสร้างนวัตกรรม สื่อ วัสดุอุปกรณ์รวมถึงการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนกลายเป็นค่านิยมของครูและบุคลากรทางการศึกษา และเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

3. การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ สถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม โดยการตกแต่งและการวางแผนผังสำนักงาน หรือห้องพักครู (Lay out) แบบเห็นหน้าเห็นตากันและพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการสื่อสาร พูดคุย สร้างความไว้วางใจ และนำสู่การสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อแลกเปลี่ยนและต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ โดยการพบปะพูดคุยหรือการสบสายตาในลักษณะสบตากัน (Eye contact) จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเสมือนว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

4. การสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) อย่างแท้จริง และการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้น ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กรก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามาสู่องค์กร ไม่ว่าจะมาจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงสถานประกอบการหรือตลาดแรงงาน สถานศึกษาอาจพัฒนา

กลไกของสถานศึกษาในการสร้างเครือข่ายทางสังคม (Social network mapping) ด้วยการสร้างเครือข่ายเสมือนจริงผ่านทางอินเทอร์เน็ตและการสื่อสารแบบไร้สาย ซึ่งมักจะใช้เว็บไซต์ของโรงเรียน เฟสบุ๊ก (Facebook) หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งเครือข่ายนี้ไม่เพียงเชื่อมโยงครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงหน่วยงาน นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กว้างขวางมากขึ้น

Horth (2014) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารการศึกษาสามารถนำศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา มาจัดการนวัตกรรมในการประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารสถานศึกษาที่น่าสนใจไว้ดังนี้

1. การให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรเชิงนวัตกรรมเป็นวัฒนธรรมที่มีการใช้วิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อการสร้างสรรค่นวัตกรรม นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมยังแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรม ความเสมอภาค การสร้างสรรค่นความคิด การให้ผลตอบแทน และการตระหนักถึงความสำคัญของชิ้นงานที่แสดงออกถึงนวัตกรรม รวมทั้งมีกลไกในการให้กำลังใจและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร

2. การขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค่นวัตกรรม เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญ และขจัดสิ่งเหล่านี้ออกไปจากองค์กร เช่น ปัญหาการเมืองภายในองค์กร การวิจารณ์ที่รุนแรงต่อความคิดใหม่ ๆ และการแข่งขันภายในที่ก่อให้เกิดความรุนแรง รวมทั้งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่ออุปสรรคอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากนวัตกรรมที่คิดค้นขึ้น หรือความกลัวที่จะล้มเหลวต่อการนำนวัตกรรมไปใช้ เป็นต้น

3. การสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องสนับสนุนและแสดงความเชื่อมั่นต่อการทำงานและการสร้างสรรค่นผลงานของแต่ละบุคคล โดยผู้นำจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม

4. การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ การสร้างสรรค่นวัตกรรมเป็นงานสำคัญที่จะต้องใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ อาทิ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนให้เพียงพอต่อการสร้างนวัตกรรม

5. การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปริมาณของภาระงานที่มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติในภารกิจงานประจำให้เหมาะสม โดยไม่ให้เกิดภาวะภาระงานที่มากเกินไป (Workload) เนื่องจากการที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค่นนวัตกรรมได้นั้น บุคลากรต้องมีเวลาและความอิสระจากภาระงานประจำที่เพียงพอในการคิดผลงานเชิงสร้างสรรค์ได้

6. การมีเสรีภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีช่วงเวลาของการมีเสรีภาพให้กับบุคลากรในการคิดและตัดสินใจในงานและวิธีการที่บุคลากรจะสร้างสรรค่นผลงานเชิงนวัตกรรม โดยอาจกำหนดข้อจำกัดบางอย่าง เช่น กรอบเวลาในการทำงาน หรือค่าใช้จ่ายในการทำงาน แต่สิ่งหนึ่งที่ควรให้เสรีภาพแก่บุคลากรในสร้างสรรค่นผลงานเชิงนวัตกรรม คือ วิธีการเชิงนวัตกรรม

7. ผลงานนวัตกรรมที่ทำหาย ผลงานในเชิงสร้างสรรค่นนวัตกรรมอาจเป็นโครงการสำคัญที่ทำหาย

หรือเป็นทั้งผลงานเชิงนวัตกรรมและก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณค่า ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงระบบและโครงสร้างที่จะสามารถสนับสนุนนวัตกรรมนั้น ๆ ว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ประกอบการพิจารณาด้วย

8. การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน บุคคลที่อยู่ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม จะมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย มีการสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจะต้องจัดบรรยากาศองค์กรให้บุคคลในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งจัดกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดในเชิงสร้างสรรค์ร่วมกันเพื่อการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการสนับสนุนนวัตกรรมทางการศึกษาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยการสนับสนุนนวัตกรรม การให้คำปรึกษา และติดตามการปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสม มีความสามารถในการสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการปรับตัวหรือผสมผสานแบบหรือสไตล์ของการนำในระหว่างการนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ และมีความสามารถในการจัดสรรหรือพิจารณาสนับสนุนรางวัลสำหรับความสำเร็จที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังควรมีบทบาทในการนำนวัตกรรมการศึกษาสู่การปฏิบัติ โดยเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้นำ เป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้นำนวัตกรรม ซึ่งการนำศักยภาพความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการจัดการนวัตกรรมเพื่อการบริหารการศึกษานั้นว่ามีประโยชน์ที่สำคัญ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้ศักยภาพความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาเมื่อพบประเด็นความท้าทายที่เกิดขึ้นในการบริหาร ผู้บริหารการศึกษาจะต้องพัฒนานวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ และมีการนำนวัตกรรมนั้น ๆ ไปใช้เพื่อการพัฒนาและการปรับปรุง ซึ่งจะต้องกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมที่ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมภายในองค์กร ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม สร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้ง ให้กำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร ขจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม สนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากร จัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ กำหนดภาระงานที่เหมาะสม ให้เสรีภาพในการทำงาน และมีการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน

จากที่ได้กล่าวมาถึงการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมเพื่อให้เกิดความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการด้านนวัตกรรม

ทีม	รายการ	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	อรอนงค์ วัฒนบุญดี (2554)	ทินกร บัญชู (2554)	เวียงวิวรรณ ท่าทูล (2557)	พิทักษ์ ทัพย์วาริ (2558)	ศศิธดา แห่งไทย (2017)	Van de Ven & Chu (1989)	Clayton (1997)	Rickne et al. (2012)	Gliddon (2006)	Pollock (2008)	Smith et al. (2008)	Clark (2009)	Porter & Malloch (2010)	Horth (2014)	Ghosh (2015)	Khalili (2017)	Bagley (2019)	ความ ถ.	วิจัย ละ
1	การสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการให้ผู้ร่วมงานได้คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	11	58
2	การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	9	47
3	การพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงาน/การเสริมพลังอำนาจให้ทีมงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	9	47
4	กำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	8	42
5	การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการคิดและตัดสินใจในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	5	26
6	การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	5	26

ร.น.	รายการ	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	อรอนงค์ โรจน์พัฒนบุลย์ (2554)	ทินกร บัวชู (2554)	เวียงวิวรรณ ท่าพูล (2557)	พิทักษ์ ทิพย์วารี (2558)	ศศิธรา แพ่งไทย (2017)	Van de Ven & Chu (1989)	Clayton (1997)	Rickne et al. (2012)	Gliddon (2006)	Pollock (2008)	Smith et al. (2008)	Clark (2009)	Porter & Malloch (2010)	Horth (2014)	Ghosh (2015)	Khalili (2017)	Bagley (2019)	ความ ฉ.	ร้อยละ
7	การสร้างบรรยากาศในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม	/	/	/						/		/								5	26
8	การสะท้อนผลการประเมินการ ปฏิบัติงาน	/					/	/	/							/				5	26
9	การมีส่วนร่วมในกระบวนการ นวัตกรรม					/										/				2	11
10	การมอบอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงานใน การสร้างสรรค์ผลงาน										/								/	2	11
11	การแสดงความชื่นชมต่อความคิด สร้างสรรค์ของผู้ร่วมงานและให้ การยอมรับโดยเปิดเผย															/	/			2	11
12	การให้ความสำคัญในการรับฟัง ความคิดเห็นที่แตกต่างของ ผู้ร่วมงาน										/							/		2	11
13	การให้กำลังใจในการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร						/									/				2	11
14	การทำหน้าที่ให้คำแนะนำและให้ คำปรึกษา								/											1	5

ที่.	รายการ	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ ทินกร บัญชู (2554)	เวียงวิวรรณ ท่ามูล (2557)	พิทักษ์ ทัพย์วารี (2558)	ศศิธดา แพงไทย (2017)	Van de Ven & Chu (1989)	Clayton (1997)	Rickne et al. (2012)	Gliddon (2006)	Pollock (2008)	Smith et al. (2008)	Clark (2009)	Porter & Malloch (2010)	Horth (2014)	Ghosh (2015)	Khalili (2017)	Bagley (2019)	ความ จน	วิจัย
15	การส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วม																/		1	5
16	การให้การสนับสนุนรายบุคคล																/		1	5
17	การจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์ นวัตกรรม														/				1	5
18	การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการ บริหาร											/							1	5
19	การจัดการความรู้											/							1	5



จากตารางที่ 2.4 แสดงถึงการสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการด้านนวัตกรรม พบว่า ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนักวิชาการ จำนวน 16 คน (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552), อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553), ทินกร บัวชู (2554), เวียงวิวรรธน์ ท่าทูล (2557), พิทักษ์ ทิพย์วารี (2558), ศศิรดา แพงไทย (2017), Van de Ven & Chu (1989), Clayton (1997), Gliddon (2006), Smith et al. (2008), Clark (2009), Porter & Malloch (2010), Horth (2014), Ghosh (2015), Khalili (2017), Bagley (2019)) มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ โดยพิจารณาจากตัวแปรที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันที่มีค่าร้อยละ 25 ขึ้นไป จากนั้นจึงสังเคราะห์ออกมาเป็นตัวแปรหลัก ดังนี้

ตัวแปรที่ 1 การสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการให้ผู้ร่วมงานได้คิดค้นสิ่งใหม่ ซึ่งมีความถึที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 11 คน

ตัวแปรที่ 2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ซึ่งมีความถึที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 9 คน

ตัวแปรที่ 3 การพัฒนาทักษะและความสามารถแก่ทีมงาน ซึ่งมีความถึที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 9 คน

ตัวแปรที่ 4 กำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม ซึ่งมีความถึที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 8 คน

ตัวแปรที่ 5 การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร ซึ่งมีความถึที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ 6 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรม ซึ่งมีความถึที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ 7 การสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความถึที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ 8 การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งมีความถึที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

2.5 พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

Dogaru & Neacsu (2014) กล่าวว่า คุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา ประกอบด้วย การเป็นนักวางกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยม การที่ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาทั้งของสถานศึกษาและของบุคลากรในโรงเรียน การมีแนวความคิดที่หลากหลาย การเรียนรู้จากประสบการณ์ การประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ การเรียนรู้การจัดการเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การมีวิสัยทัศน์การเป็นนักจัดการองค์การที่ดี การเรียนรู้การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการบริหารเครือข่ายที่ดี

Swart (2013) พบว่า ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานที่เน้นนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย
 - 1) ผู้บริหารร่วมกับทีมบุคลากรประเมินสถานภาพของสถานศึกษาทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของสถานศึกษาเพื่อการสร้างสรรค่นวัตกรรม
 - 2) ผู้บริหารร่วมกับทีมบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม
 - 3) ผู้บริหารร่วมกับทีมบุคลากรกำหนดกลยุทธ์การทำงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรมีทิศทางในกระบวนการการทำงานร่วมกัน
2. การตั้งเป้าหมายและการนำกิจกรรมไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย
 - 1) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการคิดสร้างสรรค์งานนวัตกรรม
 - 2) ผู้บริหารกำหนดจุดเน้นการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน
 - 3) ผู้บริหารจัดสรรเวลาที่เหมาะสมและเพียงพอในการให้ทีมบุคลากรได้คิดค้นและนำกิจกรรมไปสู่การปฏิบัติ
 - 4) ผู้บริหารสรรหาและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่
 - 5) ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม
 - 6) ผู้บริหารและทีมบุคลากรดำเนินกิจกรรมตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ในแผนการดำเนินงาน
3. การใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร ประกอบด้วย
 - 1) ผู้บริหารสามารถคิดค้นนวัตกรรมจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญส่วนตน
 - 2) นวัตกรรมที่คิดขึ้นจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสามารถนำมาปฏิบัติได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 3) ผู้บริหารมีการสำรวจและทดสอบสมมติฐานในการได้มาซึ่งแนวคิดใหม่หรือนวัตกรรม
 - 4) ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมได้เป็นอย่างดี
 - 5) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างทันที่
4. การนำและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย
 - 1) ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมกลุ่ม เช่น การระดมสมอง การสนทนา

กลุ่มฯ

- 2) ผู้บริหารทำการวิจัยเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ
- 3) ผู้บริหารดำเนินการนิเทศบุคลากรระหว่างกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 4) ผู้บริหารเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แก่บุคลากรในสถานศึกษา
- 5) ผู้บริหารมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในการคิดนวัตกรรมโดยให้อิสระทางความคิดอย่างเพียงพอ
- 6) ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำวิจัยเพื่อคิดค้นนวัตกรรมได้ด้วยตนเอง
- 7) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้แก่ทีมงานระหว่างกระบวนการของการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

5. การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารติดต่อสื่อสารและให้คำปรึกษากับทีมงานเชิงรุก (proactive) และประเมินผลแนวความคิดที่หลากหลายของทีมงานระหว่างดำเนินกิจกรรม
- 2) ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงการวิพากษ์ที่ทำให้บุคลากรในทีมเกิดความท้อถอย
- 3) ผู้บริหารจะถือว่าความผิดพลาดหรือความล้มเหลวของทีมงานเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่ายิ่ง
- 4) ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ที่มาจากบุคลากรที่มีภูมิหลังแตกต่างกันในทีมงาน
- 5) ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านรางวัลในความพยายามสร้างสรรค์นวัตกรรมแก่ทีมงานระหว่างกระบวนการของการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

6. การทำงานร่วมกับเครือข่ายทางการศึกษา ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารสามารถสื่อสารและทำงานกับเครือข่ายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ผู้บริหารสามารถพัฒนาทีมงานในสถานศึกษาเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี
- 3) ผู้บริหารสามารถนำเสนองานและมีทักษะการพูดที่โน้มน้าวเชิญชวนให้เครือข่ายทางการศึกษาให้การสนับสนุนการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

7. การยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้รับบริการทั้งด้านบวกและด้านลบมาใช้ในการทบทวนและปรับกลยุทธ์ในการทำงาน
- 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญและยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือข้อวิพากษ์ที่เป็นแนวคิดใหม่ ๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้รับบริการ
- 3) ผู้บริหารตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้รับบริการ เช่น เชื้อชาติ

ศาสนา ความเชื่อ ค่านิยม ฯลฯ ในการนำมาปรับปรุงการให้บริการระหว่างการค้าเงินงาน

8. การติดตามผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานกระบวนการนวัตกรรมเป็นระยะ ๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 2) ผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลมาใช้ในการทบทวนเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองเป้าหมายของสถานศึกษาได้
- 3) ผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามมาใช้เป็นโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

3.1 ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบหรือ Model เป็นคำที่ใช้สื่อความหมายได้หลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีความหมายในลักษณะสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง มีผู้ให้นิยามของคำว่ารูปแบบ ดังนี้

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2549) กล่าวว่า รูปแบบ คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏ โดยใช้สื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด แผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่อง ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย โดยสามารถนำเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับ ภายใต้หลักการอย่างมีระบบ ดังนั้น “โมเดล” หรือ “รูปแบบ” จึงสามารถนำไปใช้ในลักษณะต่างๆ คือ 1) เป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ 2) เป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง 3) เป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ และ 4) เป็นแผนผังของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ

ทิตินา แคมมณี (2545) กล่าวว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไตอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

รัตนะ บัวสนธ์ (2552) ความหมายของรูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ได้แก่ 1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริงรูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” 2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model” และ 3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่งรูปแบบในความหมายนี้บางทีเรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

Stoner & Wankel (1986) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นการจำลองสถานการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

Willer (1986) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ด้วยวิธีการ

ของเหตุผลที่มีจุดหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามที่แสดงถึงความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบ
 รูปนัยที่เกี่ยวข้อง

สรุปว่า รูปแบบหมายถึงแบบจำลองที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ หรือ
 องค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งที่ศึกษาเพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ชัดเจน
 ขึ้น

3.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีอยู่หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมิติในการมองของผู้วิจัย การตั้งสมมุติฐาน แหล่งที่มาของ
 รูปแบบและการนำรูปแบบไปใช้ประโยชน์ นักวิชาการได้กล่าวถึงรูปแบบไว้ ดังนี้

Hersey et al. (1996) กล่าวว่า รูปแบบกับทฤษฎีมีความสัมพันธ์กัน 2 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบเชิง
 ทฤษฎี (Theoretical model) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์งานวิจัยหรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้วเพื่อหา
 ข้อสรุปที่ใช้อธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบรูปแบบกับข้อมูลที่เก็บ
 รวบรวมแล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกับรูปแบบนั้นก็มีความน่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ
 ต่อไป ดังนั้น การสร้างรูปแบบเชิงทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ เท่านั้น และ
 2) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practice model) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้วเพื่อให้เข้าใจทฤษฎีนั้น
 ได้ดียิ่งขึ้นหรือเพื่อนำไปใช้อธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา

Keeves (1988) ได้อธิบายหลักการอย่างกว้างๆ ในการสร้างรูปแบบว่า รูปแบบใช้เป็นแนวทางในการ
 พยายามผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ และควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้าง
 ความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ โดยแบ่งรูปแบบเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue model) ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ในด้าน
 วิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบของการพัฒนาของอะตอม เป็นต้น สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของ
 รูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกันและทำให้รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูล หรือความรู้ที่มีอยู่ใน
 ขณะนั้นด้วยรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบชัดเจนเพื่อให้สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
 และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic model) ลักษณะสำคัญของรูปแบบนี้ คือ การแสดงความสัมพันธ์
 ขององค์ประกอบภายในรูปแบบในรูปของข้อความ รูปแบบเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงแนวคิด
 ปรากฏการณ์และใช้ข้อความในการอธิบายจึงทำให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้
 คือ ขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการ
 การศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) รูปแบบนี้เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของ
 องค์ประกอบหรือตัวแปรโดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรม
 ศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะ
 สามารถนำไปทดสอบสมมุติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) รูปแบบนี้เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ไปศึกษาเรื่องเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษาความสัมพันธ์ที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดที่สำคัญของรูปแบบนี้ คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎี หรืองานวิจัยที่มีมาแล้วรูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรงแต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

4.1) รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2) รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-recursive model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้

Steiner (1988) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริง แต่มีขนาดย่อ

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual model of) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual model for) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎี หรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอน แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการนำรูปแบบไปใช้

3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

การกำหนดรูปแบบนั้น ไม่ว่าจะจะเป็นรูปแบบที่ครอบคลุมงานทั้งระบบขององค์การหรืองานบางส่วนขององค์การก็ตาม ผู้ออกแบบจะไม่สามารถที่จะออกแบบองค์ประกอบย่อยของระบบนั้น ๆ ได้ทั้งหมด เพราะจะมีรายละเอียดและความสลับซับซ้อนมากเกินไป ดังนั้น การออกแบบรูปแบบจึงกำหนดเฉพาะองค์ประกอบสำคัญของระบบนั้น ๆ เท่านั้น โดยมีสมมติฐานว่าหากองค์ประกอบเหล่านั้นทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้แล้ว การดำเนินงานขององค์การจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ค่อนข้างจะแน่นอน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบมีอยู่สองส่วน ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบอาจจะมี วัตถุประสงค์เดียวหรือหลาย วัตถุประสงค์ก็ได้ จะมีขอบเขตกว้างหรือจำกัดก็ได้ กล่าวคือ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นเป็นรูปแบบที่ครอบคลุมงานทั้งหมดที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ หรือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานทั้งหมดก็ได้ และในการตั้งวัตถุประสงค์ของรูปแบบนั้น อาจกำหนดออกมาในรูปของเจตนารมณ์ที่จะดำเนินการหรือผลผลิตที่ต้องการให้เกิดขึ้น วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ก็จะเป็นเป้าหมายในการออกแบบกลไกการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำหน้าที่ของรูปแบบให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีบริบทเป็นเงื่อนไขของการเกิดขึ้น การดำรงอยู่ และการล่มสลายของรูปแบบที่สร้างขึ้น ดังกล่าว

2. กลไกของรูปแบบเป็นองค์ประกอบของระบบงานที่มีความเป็นอิสระจากกันและกัน แต่ทำงานสัมพันธ์กันและพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ซึ่งเปรียบเสมือนการทำงานของเครื่องยนต์ที่ออกแบบไว้เพื่อให้ส่วนประกอบต่างๆ ทำงานตามหน้าที่เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปได้

พิทักษ์ ทิพย์วารี (2558) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

1. หลักการและวัตถุประสงค์
2. องค์ประกอบที่ต้องพัฒนา
3. กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย 5 ชั้น ได้แก่

ชั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนา

ชั้นที่ 2 การตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา

ชั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา

ชั้นที่ 4 การนำไปใช้

ชั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา

4. การประเมินผลการดำเนินการ

Ivancevich et al. (1989) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ควรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป็นการกำหนดว่าจะสร้างและพัฒนารูปแบบเพื่อวัตถุประสงค์ด้านใด โดยทั่วไปมักจะพัฒนารูปแบบขึ้นมา เพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลงานที่ดีขึ้นตามภารกิจขององค์กร

2. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ ผู้สร้างและพัฒนารูปแบบต้องกำหนดรูปแบบสร้างขึ้นจากฐานคิดของทฤษฎีและหลักการใดบ้าง

3. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ สำหรับใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักการและบรรลุตาม วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานที่จำเป็น พร้อมกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของกลไกเหล่านั้นเพื่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของ รูปแบบที่กำหนดไว้

4. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ เป็นการกำหนดภารกิจ กระบวนการ วิธีการ กิจกรรมและอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

5. แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของรูปแบบ เป็นการกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบว่าเป็นไปตามระบบงานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่สร้างไว้มากน้อยเพียงใดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ตลอดจนกำหนดแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์และตอบสนองการดำเนินงาน มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

6. คำอธิบายประกอบรูปแบบ เป็นการอธิบายคำศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการสร้างและพัฒนารูปแบบ เพื่อสื่อความเข้าใจตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้

7. การระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ เนื่องจากรูปแบบมีข้อจำกัดของรูปแบบเอง ดังนั้น การสร้างและพัฒนารูปแบบควรได้ระบุเงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อควรระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

8. การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบควรจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระของรูปแบบ เครื่องมือ และเอกสารประกอบการใช้ รูปแบบทั้งหมดมาบรรจุไว้ในคู่มือเพื่อการพัฒนา รูปแบบ การดำเนินงานที่สมบูรณ์ครบถ้วน และเมื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบแล้วต้องรายงานการตรวจสอบรูปแบบไว้ในภาคผนวกของคู่มือ เพื่อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบควรประกอบด้วย หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบที่ต้องพัฒนา กระบวนการพัฒนา การประเมินผลการดำเนินงาน และปัจจัยความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้

3.4 หลักการของการพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบจะต้องมีหลักการพัฒนาและกลไกที่เหมาะสม สามารถพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ นักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการของการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

Keeves (1988) กล่าวถึงหลักการของการพัฒนารูปแบบว่าควรมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative relationship)

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต เป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

3. รูปแบบ ควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา และเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์หรืออธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งจะเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

Keefe et al. (1994) ได้กล่าวถึงหลักการกว้าง ๆ เพื่อการสร้างรูปแบบไว้แบบ 4 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมโยงแบบเส้นตรง ธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของ การพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ ได้ สามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์นั้นได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือ ในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

Keeves (1997) กล่าวว่ารูปแบบที่จะใช้ประโยชน์ได้ ควรมีส่วนที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้

2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นได้

3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และ ความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการเสาะแสวงหาความรู้ได้

4. รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural relationship) มากกว่า ความสัมพันธ์แบบเชื่อมโยง (Associative relationship)

Joyce & Weil (1972) กล่าวว่า หลักการของการสร้างรูปแบบที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบต้องมีทฤษฎีรองรับ เช่น ทฤษฎี ทางวิทยาการระบอบ

2. เมื่อสร้างและพัฒนารูปแบบแล้ว ก่อนนำไปใช้ต้องมีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีและตรวจสอบคุณภาพในการใช้งานในสถานการณ์จริงและนำข้อค้นพบมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เรื่อย ๆ

3. การพัฒนารูปแบบอาจออกแบบให้ใช้ได้กว้างขวางหรือเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

4. การพัฒนารูปแบบแต่ละรูปแบบต้องมีจุดมุ่งหมายหลักเป็นตัวตั้ง และการนำรูปแบบไปใช้ควรเลือกให้ตรงกับจุดมุ่งหมายรูปแบบนั้น จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแต่สามารถนำรูปแบบนั้นไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่นได้ถ้าพิจารณาเห็นว่าเหมาะสมแต่ความสำเร็จอาจน้อยลง

สรุปได้ว่า หลักการในการพัฒนารูปแบบควรมีทฤษฎีรองรับและข้อกำหนดที่ชัดเจนถึงความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างที่ สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น และควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ในเรื่องที่จะศึกษา รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการเสาะแสวงหาความรู้ได้ และเมื่อสร้างและ

พัฒนารูปแบบแล้ว ก่อนนำไปใช้ต้องมีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีและตรวจสอบคุณภาพในการใช้งานในสถานการณ์จริง

3.5 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนที่ชัดเจนเพื่อให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีความถูกต้องเป็นไปตามหลักการและทฤษฎี และจะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบเพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง นักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบไว้ ดังนี้

Meason & Khedourri (1985) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

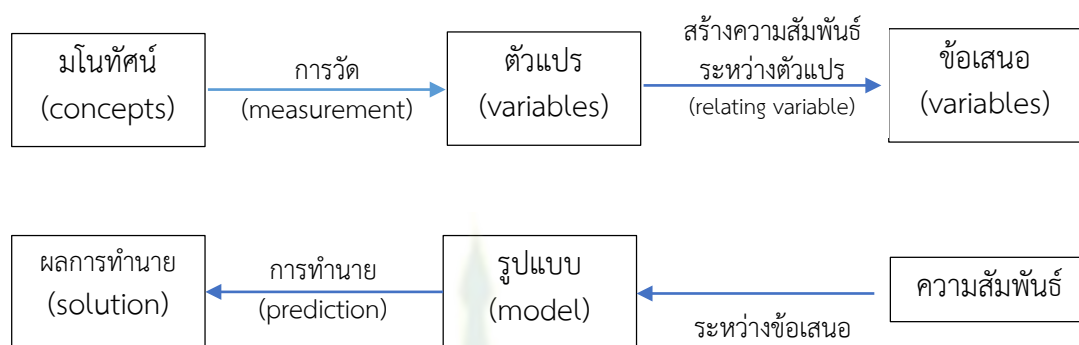
1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model construction) ดำเนินการหลังจากการรวบรวมปัญหา พิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้าง และลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิตอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความต้องการของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ ควรใช้หลักวิชาการในการพิจารณาว่าควรนำตัวแปรใดบ้างมาวางไว้ในรูปแบบที่จะสร้าง มีการประเมินค่าและความแปรปรวนอย่างระมัดระวัง เมื่อสร้างเสร็จแล้ว ต้องดูว่าครอบคลุมตัวแปรทั้งหมดหรือไม่ มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง

3. ขั้นการทดสอบรูปแบบ (Testing the model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้ว ควรทดสอบโดยพิจารณาถึง (1) มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ ผลควรพิจารณาถึงความสำเร็จของการแก้ปัญหาด้วย (2) มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่า ผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective evaluation) โดยใช้ข้อมูลในอดีต และการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)

4. ขั้นการนำไปใช้ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพื่อดูว่าบรรลุผลสำเร็จหรือมีความสมบูรณ์หรือไม่ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่สำเร็จสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้

5. ขั้นพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัย (Model updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ แต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กร

Keeves (1988) กล่าวว่า การสร้างและพัฒนารูปแบบเป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่รูปแบบสร้างขึ้นว่าเสนอประเด็นใด อย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร ตลอดจนนำไปสู่ข้อค้นพบใหม่ ๆ อย่างไร ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการพัฒนาแบบ

จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาแบบ พบว่า การพัฒนาแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งออกเป็น 2 ตอนใหญ่ๆ คือ การสร้างหรือการพัฒนาแบบ และการหาความตรงของแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบนั้น ๆ การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาแบบนั้น อาจกระทำได้ 2 ขั้นตอน คือ (Willer, 1968)

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนาแบบ (Model construct) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนาแบบขึ้นมาก่อนเป็นแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาใช้ในการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในแบบ ดังนั้น การพัฒนาแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ การศึกษาค้นคว้าที่ลึกซึ้งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแบบเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจจะคิดโครงสร้างของแบบขึ้นมาก่อนแล้วปรับปรุงโดยอาศัยข้อสนเทศจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิดของแบบ หรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของแบบก็ได้ หัวใจสำคัญของขั้นนี้อยู่ที่การเลือกเฟ้นองค์ประกอบในแบบ ตัวแปร หรือกิจกรรมเพื่อให้ได้แบบที่เหมาะสม ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการ สัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ (Model validity) ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบใน ขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะ พัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียง รูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็น รูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบ ในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญ น้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น การทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation (1994) ได้นำเสนอหลักการประเมิน เพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

2.1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2.1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

2.1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลข แล้วสรุป ซึ่ง Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้ง

เฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการศึกษาก็จึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม และมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิผู้นั้นเอง

2.2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

2.3 การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.4 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบจะประกอบด้วยขั้นตอนที่ชัดเจนที่แสดงให้เห็นถึงการสร้างหรือพัฒนารูปแบบโดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาใช้ในการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น รวมทั้งศึกษาจากบริบทจริงด้วยวิธีที่หลากหลายเพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ จากนั้นจึงนำรูปแบบมาทำการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบถึงความเหมาะสม ความมีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้ผู้วิจัยทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่างๆ เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

วสันต์ สุทธาวาศ และธีระวัฒน์ จันทัก (2559) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ: การศึกษาทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัยพบว่า 1) นวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ หมายถึง ผู้ที่ริเริ่ม ประดิษฐ์คิดค้น สร้างสรรค์ และสนับสนุน ให้เกิดเทคนิควิธีการ รูปแบบ เครื่องมือ กระบวนการ หรือผลงาน ที่เป็นนวัตกรรม สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง องค์กร และส่งมอบไปยังระบบการจัดการศึกษา ซึ่งมีประโยชน์ มีคุณค่า และเหมาะสมต่อการพัฒนา และแก้ปัญหาทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ 2) ความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในภาครัฐมี 2 ประการ ประกอบด้วย การได้มาซึ่งความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในภาครัฐ มี 6 ปัจจัย ได้แก่ การโยกย้าย/เลื่อนตำแหน่งงาน การได้รับมอบหมายงานที่ทำหาย การศึกษาดูงานและฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะ การพัฒนาทัศนคติและแรงจูงใจ การทบทวนการปฏิบัติงาน และการเผชิญกับสิ่งแวดล้อมในองค์กรทางการศึกษาภาครัฐ และคุณลักษณะสำคัญของนวัตกรรมทางการศึกษาในภาครัฐ มี 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสามารถ ด้านพฤติกรรม และด้านทัศนคติ โดยจะมีองค์ประกอบสำคัญในแต่ละด้าน และจากผลวิจัยจะมุ่งเน้นแนวทางเสริมสร้างศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม

ศศิธรดา แพงไทย (2017) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารกับการนำนวัตกรรมการศึกษาสู่การปฏิบัติ: กรณีโรงเรียนคูคาพิทยาสรรพ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ด้านบริบท โรงเรียนได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนทดลองนำร่อง การใช้นวัตกรรมการศึกษาขั้นเรียน โดยมหาวิทยาลัยขอนแก่น ภายใต้โครงการโรงเรียนในฝันเพาะปัญญาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัย มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้นวัตกรรมของโรงเรียน โดยจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สื่อ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ มีผู้เชี่ยวชาญภายนอกจากสถาบันอุดมศึกษาเข้าร่วมในกระบวนการใช้นวัตกรรม ด้านกระบวนการมีการวางแผนการใช้นวัตกรรม กำหนดปฏิทินการดำเนินงาน การร่วมสร้างแผนการจัดการเรียนรู้ การสังเกตชั้นเรียน และการสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้ บริหารเข้าร่วมในกระบวนการใช้นวัตกรรมทุกกิจกรรม และ ผลการการใช้นวัตกรรม โรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นต้นแบบการใช้นวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น และเป็นแหล่งศึกษาดูงานจากหน่วยงานทางการศึกษา คณะบริหาร ครูจากทั่วประเทศ ครูมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการสอน มีการจัดการเรียนการสอนตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน มีการทำงานเป็นทีม ครูพัฒนาวิชาชีพ ผู้เรียน กล้าคิดกล้าแสดงออกอย่างมีเหตุผล มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้นำ สถานศึกษามีเอกลักษณ์ของตนเอง มีระบบการนิเทศภายในที่เข้มแข็ง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ชุมชนพึงพอใจและมีส่วนร่วม 2) ด้านบทบาทของผู้บริหารในภาพรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นผู้อำนวยความสะดวก รองลงมาคือ การเป็นผู้นำนวัตกรรม การเป็นผู้นำ และการเป็นผู้สนับสนุน ตามลำดับ

พาสนา เอกอุดมพงษ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร: กรณีศึกษาการนำสื่อ M-Learning มาใช้ในการเรียนการสอนของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการยอมรับนวัตกรรมการเรียนรู้

แบบเคลื่อนที่ มีความต้องการใช้นวัตกรรมการเรียนรู้แบบเคลื่อนที่ และมีการยอมรับนวัตกรรมอยู่ในกลุ่มผู้ยอมรับนวัตกรรมก่อนผู้อื่น (Early adopters) กลุ่มนี้เป็นพวกที่รับเร็ว มักเป็นพวกผู้นำทางความคิดมากที่สุด บุคคลอื่นๆ ที่จะยอมรับนวัตกรรมมักจะไปขอแนะนำเพื่อใช้เป็นแนวทางที่จะยอมรับต่อไป การแพร่ นวัตกรรมจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้ยอมรับนวัตกรรมก่อนผู้อื่นตามทฤษฎีประเภทของผู้ยอมรับ นวัตกรรมของ Rogers

พิทักษ์ ทิพย์วารี (2558) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบัน การพลศึกษา ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา มี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะ 2) การเป็นผู้นำทีม 3) การเป็น แบบอย่าง 4) การเป็นผู้นำความคิด 5) การส่งเสริมการพัฒนา 6) ความไว้วางใจ 7) การสร้างบรรยากาศแห่ง การเรียนรู้ 8) การบริหาร 9) การสนับสนุน 10) การมีส่วนร่วม รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางนวัตกรรม สำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ 2) องค์ประกอบ ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ต้องพัฒนา 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม มี 5 ขั้นตอนประกอบด้วย ขั้น ที่ 1 การเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนา ขั้นที่ 2 การตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 3 การ ดำเนินการพัฒนา ขั้นที่ 4 การนำไปใช้ ขั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา และ 4) การประเมินผลการ ดำเนินการ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Carmeli et al. (2006) ได้ศึกษาทักษะภาวะผู้นำตนเองและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน ของผู้บริหาร พบว่า ทักษะภาวะผู้นำตนเองของผู้บริหารมีมิติอยู่ 3 มิติ ได้แก่ กลยุทธ์ที่เน้นพฤติกรรม กลยุทธ์ การให้รางวัล และกลยุทธ์รูปแบบการคิดเชิงสร้างสรรค์ และทั้ง 3 มิติมีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งในตัวผู้บริหาร เองและในฐานะผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่ารายได้และตำแหน่งงานมีความเกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

Overstreet et al. (2013) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำและความเป็นนวัตกรรมองค์การที่ขับเคลื่อน วิชาชีพสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งทางตรง และทางอ้อมกับพฤติกรรมองค์การ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าผู้นำที่สามารถจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์การจะมีฐานมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคลและการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ

Ghosh (2015) ได้ศึกษาการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมโดยผ่านรูปแบบการนำตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน บรรยากาศที่สร้างสรรค์ และการเน้นนวัตกรรมในสถานที่ทำงาน พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างแสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการนำตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ ของผู้ร่วมงาน บรรยากาศที่สร้างสรรค์ และการเน้นนวัตกรรมในสถานที่ทำงาน และผลกระทบของตัวแปร บรรยากาศที่สร้างสรรค์มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงานและการเน้นนวัตกรรมในสถานที่ทำงาน

Park & Jo (2018) ศึกษาผลกระทบของความคิดเชิงรุกแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ-สมาชิก (LMX) บรรยากาศของความเป็นนวัตกรรม และความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมนวัตกรรมของผู้นำใน

หน่วยงานราชการของประเทศเกาหลี พบว่า ความคิดเชิงรุกและบรรยากาศของความเป็นนวัตกรรมจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมนวัตกรรมของผู้นำ และ LMX จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดเชิงรุก และแม้ว่าจะไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมนวัตกรรมของผู้นำ และบรรยากาศขององค์กรของความเป็นนวัตกรรมไม่สามารถประกันถึงความคิดเชิงรุกของผู้ร่วมงาน

กล่าวโดยสรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา จะเป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาและบทบาทของผู้บริหาร แบบภาวะผู้นำและความเป็นนวัตกรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนวิชาชีพสู่การปฏิบัติ และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

