

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอนตามระยะการดำเนินการ ได้แก่

ตอนที่ 1 ผลการศึกษารายองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

- 1.1 ผลการศึกษารายองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 ผลการศึกษารายองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสัมภาษณ์
- 1.3 ผลการศึกษารายองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสอบถาม
- 1.4 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

- 2.1 ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสนทนากลุ่ม
- 2.2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.3 ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากการประเมิน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษารายองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการศึกษารายองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ระยะ ประกอบด้วย 1) ผลการศึกษารายองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ผลการศึกษารายองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสัมภาษณ์ 3) ผลการศึกษารายองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสอบถาม และ 4) ผลการ

ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยวิธีการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบประเด็นสำคัญถึงองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ดังตารางที่ 4.1 – 4.3



ตารางที่ 4.1 องค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ที่	รายการ	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	เวียงวิวรรณ ทักทูล (2557)	พิทักษ์ ทัพย์วารี (2558)	Manz, 1986	Van de Ven & Chu (1989)	Landrum (1991)	Clayton (1997)	Hemez-Broom & Hughes	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.	ข้อ จะ
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 ท้าพูด (2557)	พิทักษ์ ทิพย์วารี (2558)	Manz, 1986	Van de Ven & Chu (1989)	Landrum (1991)	Clayton (1997)	Hernez-Broom & Hughes	Gliddon (2006)	Clark (2009)	Porter & Malloch (2010)	Dyer et al. (2011)	Weiss & Legrand (2011)	Overstreet et al. (2013)	Furr et al. (2014)	Khalili (2017)	Geotchius (2018)	Bagley (2019)	Baumgartner (2019)	ความ ถ่วง	ร้อยละ	
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
18	ความสามารถในการทดลอง												/									1	5

ที่	รายการ	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	เวียงวิวรรณ ทักทูล (2557)	พิทักษ์ ทิพย์ชารี (2558)	Manz, 1986	Van de Ven & Chu (1989)	Landrum (1991)	Clayton (1997)	Hernez-Broom & Hughes	Gliddon (2006)	Clark (2009)	Porter & Malloch (2010)	Dyer et al. (2011)	Weiss & Legrand (2011)	Overstreet et al. (2013)	Furr et al. (2014)	Khalili (2017)	Geotchius (2018)	Bagley (2019)	Baumgartner (2019)	ความ ๓๒	ร้อยละ
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 4.1 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 เป็นผู้สร้างสรรค์ที่มีพลัง ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ 5 ความมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

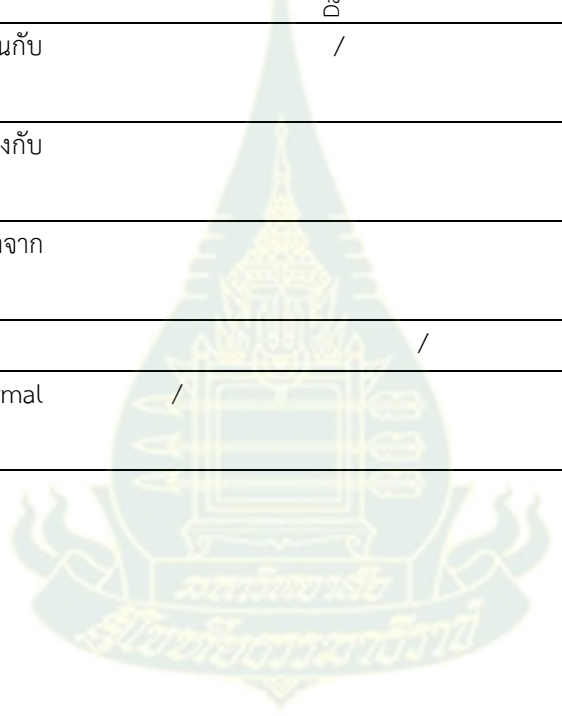


ตารางที่ 4.2 องค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาศักยภาพ

ที่	รายการ	เนวานินท์ 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	การสะท้อนผลการพัฒนา			/		/	/						/		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	เนวานินท์ 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	เนาวนิตย์ 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	การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร										/				1	8
20	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้บริหารระดับสูง										/				1	8
21	การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning)					/									1	8
22	การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจากการทำงาน (Informal learning at work)		/												1	8



จากตารางที่ 4.2 แสดงถึงการสังเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาศักยภาพ พบว่า ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนักวิชาการ จำนวน 11 คน (เนาวนิตย์ สงคราม (2556), 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)) มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ โดยพิจารณาจากตัวแปรที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันที่มีค่าร้อยละ 25 ขึ้นไป จากนั้นจึงสังเคราะห์ออกมาเป็นตัวแปรหลัก ดังนี้

ตัวแปรที่ 1 การพัฒนาด้วยวิธีการทางนวัตกรรมและการออกแบบโปรแกรมโดยเน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 6 คน

ตัวแปรที่ 2 การพัฒนาโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงานผ่านการให้คำแนะนำจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ 3 การพัฒนาเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 4 คน

ตัวแปรที่ 4 การสะท้อนผลการพัฒนา ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 4 คน

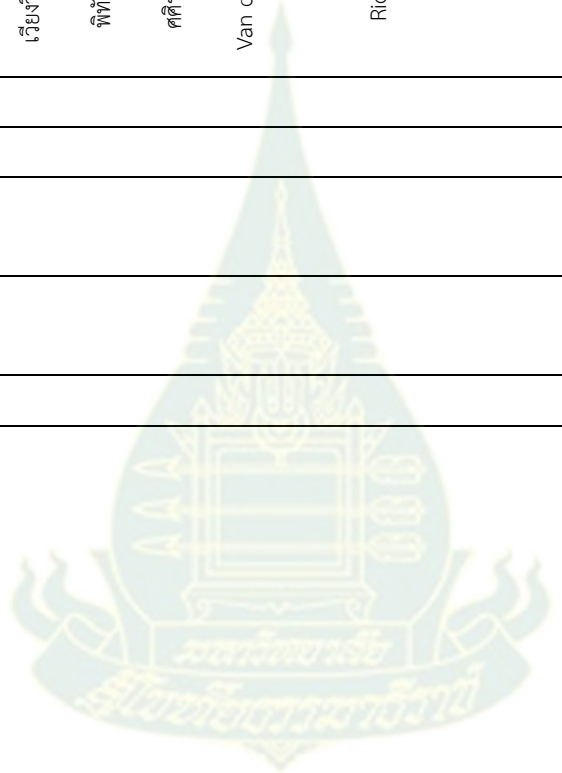


ตารางที่ 4.3 องค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการด้านนวัตกรรม

ที่.	รายการ	ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552)	อรอนงค์ โรจน์รัตนบุษย์ (2553)	ทินกร บัวชู (2554)	เวียงวิวรรณ ท่ามูล (2557)	พิทักษ์ ทัพย์วาริ (2558)	ศศิรดา 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 ถ.	ร้อยละ
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 รัตนพัฒนบุตย์ (2553)	ทินกร บัวชู (2554)	เวียงวิวรรณ ท่าพูล (2557)	พิทักษ์ ทัพย์วารี (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 ถ.	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 รัตนพัฒนบุลย์ (2553)	ทินกร บัวชู (2554)	เวียงวิวรรณ ท่ามูล (2557)	พิทักษ์ ทัพย์วารี (2558)	ศศิรดา 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	การจัดอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม															/						1	5
18	การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหาร												/									1	5
19	การจัดการความรู้												/									1	5



จากตารางที่ 4.3 แสดงถึงการสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการด้านนวัตกรรม พบว่า ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนักวิชาการ จำนวน 16 คน (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552), อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553), ทินกร บัวชู (2554), เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557), พิทักษ์ ทิพย์วารี (2558), ศศิรดา แผงไทย (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 การสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการให้ผู้ร่วมงานได้คิดค้นสิ่งใหม่ในการทำงาน ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 11 คน

ตัวแปรที่ 2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 9 คน

ตัวแปรที่ 3 การพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงาน/การเสริมพลังอำนาจให้ทีมงาน ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 9 คน

ตัวแปรที่ 4 กำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 8 คน

ตัวแปรที่ 5 การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการคิดและตัดสินใจในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ 6 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรม ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ 7 การสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ 8 การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งมีความถี่ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 5 คน

โดยสรุป ผลการศึกษาองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านการพัฒนาศักยภาพ และด้านการจัดการนวัตกรรม และแต่ละด้านสามารถสังเคราะห์ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดย 1) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบตัวแปรย่อย 5 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน ความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่ การมีจินตนาการ และความมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ด้านการพัฒนา

ศักยภาพ พบตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร ได้แก่ การพัฒนาด้วยวิธีการทางนวัตกรรมและการออกแบบโปรแกรมโดยเน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การพัฒนาโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงานผ่านการให้คำแนะนำจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ การสะท้อนผลการพัฒนา และการพัฒนาเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และ 3) ด้านการจัดการด้านนวัตกรรม พบตัวแปรย่อย 8 ตัวแปร ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการให้ผู้ร่วมงานได้คิดค้นสิ่งใหม่ในการทำงาน การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม กำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม การพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงาน/การเสริมพลังอำนาจให้ทีมงาน การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการคิดและตัดสินใจในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม การสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรม

ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอองค์ประกอบที่กำหนดในกรอบแนวคิดการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งนักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ สังเคราะห์ออกมาเป็นตัวแปรหลัก ดังนี้

ตัวแปรที่ 1 ความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน

ตัวแปรที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน

ตัวแปรที่ 3 ความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่

ตัวแปรที่ 4 การมีจินตนาการ

ตัวแปรที่ 5 ความมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพ

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเสริมสร้างศักยภาพทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเสริมสร้างศักยภาพ ซึ่งนักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ สังเคราะห์ออกมาเป็นตัวแปรหลัก ดังนี้

ตัวแปรที่ 1 การพัฒนาด้วยวิธีการทางนวัตกรรมและการออกแบบโปรแกรมโดยเน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

ตัวแปรที่ 2 การพัฒนาโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงานผ่านการให้คำแนะนำจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์

ตัวแปรที่ 3 การพัฒนาเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

ตัวแปรที่ 4 การสะท้อนผลการพัฒนา

3. ด้านการจัดการนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการนวัตกรรมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งนักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ สันเคราะห์ออกมาเป็นตัวแปรหลัก ดังนี้

ตัวแปรที่ 1 การสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการให้ผู้ร่วมงานได้คิดค้นสิ่งใหม่ในการทำงาน

ตัวแปรที่ 2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม

ตัวแปรที่ 3 กำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม

ตัวแปรที่ 4 การพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงาน/การเสริมพลังอำนาจ

ตัวแปรที่ 5 การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการคิดและตัดสินใจในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม

ตัวแปรที่ 6 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรม

ตัวแปรที่ 7 การสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ 8 การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสัมภาษณ์

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบประเด็นสำคัญถึงองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ประเด็นของภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ทัศนะต่อประเด็นนี้โดยกล่าวถึงภาวะผู้นำที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีและใช้ในการบริหารสถานศึกษาที่สำคัญหลายประการ โดยได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่สำคัญในการนำองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และนำผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและสื่อสารเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยกล่าวว่า

ต้องศึกษาการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ไม่ใช่แค่เพียงระดับสถานศึกษาแต่เป็นระดับประเทศและรวมถึงระดับโลก ทั้งนี้ผู้บริหารต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้ทันสมัยและก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ไม่เพ้อฝัน ฝึกการมองวิสัยทัศน์โดยมองไปข้างหน้าอาจจะระยะ 3-5 ปี เพื่อนำ วิสัยทัศน์นั้นมาเตรียมพร้อมในการบริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพบริบทที่เปลี่ยนไป ศึกษาหาความรู้เรื่องนโยบายต่างๆ ที่มาจากยุทธศาสตร์ชาติ รวมไปถึงวิสัยทัศน์

ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานแบบเดิม เน้นการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันให้ได้เพื่อที่จะจัดการศึกษาให้เด็กไทยมีคุณสมบัติรองรับการเป็นนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 และผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)

การนำองค์กรให้ผ่านความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่สำคัญหลายประการ เช่น รู้จักเหตุของการเปลี่ยนแปลงและรู้จักการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถในการนำองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ต้องรู้จักสมรรถนะของสถานศึกษา มีสิ่งใดบ้างที่เป็นจุดเด่น และจุดควรพัฒนา ต้องรู้จักการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำสมาชิกทุกคนให้ทำงานได้โดยมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการจัดการสถานศึกษา จะต้องคิดวิเคราะห์อนาคต คิดสิ่งใหม่ ๆ จะต้องมีผลงานในเชิงของ *Critical mind* บวกกับ *Imagine* ไปพร้อม ๆ กัน ในการสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ เป็นการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7)

ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวเสริมถึงคุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำจะต้องมีในลักษณะของการคิดเชิงนวัตกรรม โดยกล่าวว่า

ภาวะผู้นำที่คิดเชิงนวัตกรรมจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในทุกองค์กร เมื่อสังคมเกิดการแข่งขัน จึงต้องการแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีความหมาย ผู้บริหารโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน จะคิดสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารอะไรใหม่ ๆ เพื่อให้ครูพอใจ นักเรียนพอใจ รวมทั้งผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพอใจ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แนวคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นตัวขับเคลื่อนและผลักดันสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนให้ได้ (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)

สอดคล้องกับแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งที่ระบุว่าผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ โดยกล่าวว่า

ผมมองว่าการนำเท่านั้นจึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ตามแนวคิดของ Kotter ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีพฤติกรรมในการนำผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และที่สำคัญ แนวความคิดของผู้บริหารจะต้องเป็นการคิดนอกกรอบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และต้องปฏิบัติได้จริง อีกประการ

หนึ่ง คือ ผู้บริหารจะต้องตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในความคิดนั้น และสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมเข้าใจอย่างชัดเจน แล้วเดินไปด้วยกัน เมื่อเกิดปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดสถานการณ์แบบ Win-Win (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก็ถูกหยิบยกมาเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา โดยกล่าวว่า

การศึกษาวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาลจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจนโยบายของรัฐบาลและกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาชาติในอนาคตได้ เมื่อผู้บริหารเกิดความเข้าใจในนโยบายของรัฐและเกิดอุดมการณ์ร่วมกันแล้วก็จะทำให้เกิดความมั่นใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริหารใหม่ ๆ หรือมีความกล้าที่จะเป็นผู้นำในการร่วมปฏิรูปการศึกษา และเกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งอาจสะท้อนจากการเข้าร่วมโครงการหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา การส่งเสริมการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ การส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ทักษะภาษาต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะชีวิต และสามารถสร้างองค์ความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งได้กล่าวถึงความเป็นนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะถูกไปผูกโยงกับการประเมินผลงานทางวิชาชีพที่สูงขึ้นไว้ว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยี่งที่จะต้องมีความเป็นนวัตกรรม นวัตกรรมที่เกิดขึ้นใน classroom จะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหารเป็นอย่างมาก แท้จริงแล้วผู้บริหารสถานศึกษาก็มีการพัฒนานวัตกรรมหรือพัฒนา Model มาโดยตลอด ทั้งในส่วนของนวัตกรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมการบริหาร ซึ่งเกิดขึ้นและวิวัฒน์ไปเรื่อย ๆ เนื่องจากปัจจุบัน ผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะถูกไปผูกโยงกับการประเมินผลงานทางวิชาชีพที่สูงขึ้น การประเมินจะดูที่ผลของงานที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ก็จำเป็นที่จะต้องสร้างนวัตกรรมการบริหารเช่นกัน (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3)

ในขณะเดียวกัน ผู้ทรงคุณวุฒิอีกหลายท่านได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเรียนการสอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยกล่าวว่า

ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสอนของครู ครูก็จะตามไม่ทันกับพฤติกรรมของเด็ก โดยเฉพาะเรื่องของการเรียนรู้ของเด็ก เด็กสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีที่มันเข้ามาอย่างรวดเร็ว เด็กอาจจะรู้อะไร ไม่จำเป็นต้องรอครู รออาจารย์ เด็กสามารถจะ Search หาได้เลย ซึ่งบางโรงเรียน ครูก็ยังมี คุณภาพไม่พอ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา การเป็นนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญอย่างน้อยในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งอย่างลึกซึ้ง โดยมีทักษะด้านเทคโนโลยีและ ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองด้วยตนเองตลอดเวลา (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6)

เรื่องของการเรียนการสอน โดยใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการ เช่น PLC หรือ Professional Learning Community เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องรับรู้ มีทักษะที่จำเป็น นอกจากคิดดีแล้ว หรือมี Creative thinking แล้ว อย่างน้อยก็ต้องปฏิบัติเป็นบ้าง ไม่จำเป็นต้องเยอะ ต้องเก่งบริหาร และมีสมรรถนะบ้าง ผู้บริหารบางองค์กรมี Creative มาก คือ คิดอย่างเดียว แต่ในแง่ของการปฏิบัติไม่สามารถทำได้ ผู้บริหารนอกจากคิดให้ผู้อื่นปฏิบัติ แล้ว จะต้องลงมือปฏิบัติเองได้บ้าง ที่ขาดไม่ได้ คือ จะต้องรู้เรื่องหลักสูตร รู้กระบวนการหรือ วิธีการเรียนการสอน รู้เทคโนโลยีบ้าง แต่อาจไม่ถึงกับเก่ง จะต้องรู้ว่าสื่อไหนที่เหมาะสมกับการเรียนการสอนของกลุ่มสาระไหน ไม่จำเป็นต้องเก่ง แต่ต้องมี Conceptual skill (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิสองท่านยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีที่ผู้บริหารจะสามารถใช้ในการ พัฒนาแนวคิดและพฤติกรรมของบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน รวมทั้งใช้เทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกต่อการบริหารโรงเรียนได้ โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี สามารถเรียนรู้เพื่อที่จะพัฒนาตนเอง ให้ใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษาได้ สามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาครูให้มี คุณภาพ รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรทางเทคโนโลยีให้ทั้งครูและนักเรียนสามารถเข้าถึง การบริหารทางเทคโนโลยีที่คุณภาพ จึงจะสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้มีมุมมองเชิงเทคโนโลยี ทั้งระบบ ทั้งโรงเรียนได้ และที่สำคัญปรับเปลี่ยนแนวคิดของบุคลากรในโรงเรียนให้สามารถ ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้ เช่น ผู้บริหารสามารถคิด สร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหาร ครูคิดสร้างสรรค์วิธีการสอนแบบใหม่ นักเรียนคิดสร้างสรรค์ ในการผลิตชิ้นงานและต่อยอดทางความคิดของตนเองได้ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

ผมมองว่าภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีจะเป็นสิ่งที่มากระทบต่อการบริหารทางการศึกษา แต่ก่อนจะเห็นว่าการบริหารทางไลน์ไม่มี แต่เดี๋ยวนี้มีการบริหารทางไลน์ ทาง Facebook และแม้แต่สพฐ. เองก็มีหนังสือออกมาว่า การบริหารทางไลน์ เป็นคำสั่งที่ชอบ สามารถทำได้ มันเกิดจากการคำว่าเทคโนโลยี แล้วมากระทบต่อการบริหารของเขา มา Pressure การบริหาร (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3)

ประเด็นของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งทักษะที่สำคัญของผู้บริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความสำคัญ รวมทั้งทักษะการสื่อสาร ทักษะการประสานงานและทักษะการใช้เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษที่เป็นทักษะที่สำคัญในยุคของการเปลี่ยนแปลง โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ สามารถเป็นนักแก้ปัญหาตามสถานการณ์อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น รวดเร็ว โดยมุ่งที่ประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6)

เนื่องจากทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ การสื่อสาร การสั่งการ เพราะฉะนั้น เทคโนโลยีมันทำให้การสื่อสาร สั่งการของเขาเร็วขึ้น กว้างขึ้น นอกจากนี้ การสื่อสารจะต้องเป็นสองทางด้วย เนื่องจากสารจะมาจากผู้บังคับบัญชาแล้ว สารยังมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพราะฉะนั้น การสื่อสารสองทาง จะเป็นจากโลกภายนอกที่มากระทบต่อการบริหารสั่งการ มากกว่าการบริหารในประเด็นอื่น ๆ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นนักประสานงานที่ดี การเป็นนักประสานงานจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานเชิงสังคมสงเคราะห์ร่วมกับครอบครัว ชุมชน และหน่วยงานอื่นเพื่อดูแลผู้เรียนที่อ่อนแอ และด้อยโอกาส (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะที่สำคัญมาก คือ ทักษะทางเทคโนโลยีและทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองด้วยตนเองตลอดเวลา (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6)

จะเห็นได้ว่า สถานการณ์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีและใช้ภาวะผู้นำที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาที่สำคัญหลายประการ อาทิ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดใหม่ที่เป็นความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์และนำผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและสื่อสารเป้าหมายอย่างชัดเจน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้งในส่วนของนวัตกรรมการเรียนรู้ และ

นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาจะถูกนำไปผูกโยงกับการประเมินผลงานทางวิชาชีพที่สูงขึ้น ภาวะผู้นำการเรียนการสอนที่จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทางวิชาการและสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของครูในการสอนและพฤติกรรมของนักเรียนในการเรียนรู้ ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีที่ผู้บริหารจะสามารถใช้ในการพัฒนาแนวคิดและพฤติกรรมของบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน รวมทั้งใช้เทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกต่อการบริหารโรงเรียนได้ และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ผู้บริหารจะต้องเป็นนักแก้ปัญหาตามสถานการณ์โดยมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งทักษะที่สำคัญของผู้บริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการประสานงาน และทักษะการใช้เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ

2. ประเด็นของคุณลักษณะส่วนตนของความเป็นนวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ทัศนะต่อประเด็นนี้ โดยได้กล่าวว่า

นักคิดบอกว่า มันต้องมีเรื่องของ *Creative* และ *Imagine* สูงสุด คนที่จะมีวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีด้วย ผมเลยไม่แปลกใจเลยว่า คนที่มีวิสัยทัศน์และจินตนาการมันจะไปด้วยกัน ผมมองว่าผู้บริหารที่ดีที่มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการจะเป็นคนที่กำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์จะมีความสอดคล้องกับการมีวิสัยทัศน์ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน ฝึกทักษะความคิดของตนเองให้มีมุมมองที่เปลี่ยนไปจากเดิม ผู้บริหารต้องเป็นคนช่างคิด ซึ่งการที่ผู้บริหารจะเป็นคนช่างคิดได้นั้นมาจากการอ่านและทบทวน ฝึกคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้ยังสามารถพัฒนาได้ด้วย การศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่น เพื่อให้เราเกิดความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ สามารถสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาได้ ในส่วนของการมีจินตนาการนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกให้ตนเองมีความรู้สึกร่วมไปกับสิ่งที่จะกระทำ และต้องยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อเปิดรับความคิดสร้างสรรค์หรือจินตนาการใหม่ๆ จากผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจมีความคิดที่ดีมากกว่าตนเอง (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)

ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งกล่าวเสริมในประเด็นของความสำเร็จของจินตนาการ โดยกล่าวว่า

การมีจินตนาการเป็นกระบวนการทางการคิดอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องใช้เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในอนาคตตามประสบการณ์ที่ตนเองมี ซึ่งเป็นภาพอนาคตที่มีความสร้างสรรค์และมีมุมมองทางบวกต่อการทำงาน (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

ในขณะเดียวกัน ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในมุมมองของความเป็นจริง โดยกล่าวว่า

ในสภาพแห่งความเป็นจริงในปัจจุบัน เป็นจุดบอดของการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เพราะเขาถูกกำหนดหรือถูกรอบมาจากต้นสังกัด เป็นการครอบงำแต่ยังไม่ทันคิด เหมือนกับเราสอนเด็กว่าที่ผมเขียนจุด ๆ หนึ่งบนกระดาน นักศึกษาบอกว่ามันเป็นจุด แต่มีเด็กอนุบาลอยู่คนหนึ่ง เขาเห็นเป็นคนนั่งอยู่ชายทะเล การศึกษาปัจจุบัน ยิ่งเราเรียนรู้กันมากเท่าไร เราจะยังมีจินตนาการต่ำ เพราะเราถูกรอบกันมาโดยตลอด เช่น ในเรื่องของวิสัยทัศน์ เราถูกรอบมาโดยตลอด แต่ในความคิดของผม ผมว่าความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการมันจะต้องไปด้วยกันกับการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งกล่าวเสริมในประเด็นของความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ โดยกล่าวว่า

การมีวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่เกิดจากการคิดที่แยกกาย ครอบคอบ เพื่อกำหนดภาพอนาคตขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดตั้งองค์กร ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถตระหนักรู้ตนเองและรู้จักองค์กรเป็นอย่างดี ทำให้สามารถไตร่ตรองปัญหา คาดการณ์ล่วงหน้า และวางแนวทางในการแก้พัฒนา หรือการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมและรอบคอบในทุกมิติ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งให้ความสำคัญกับทักษะการคิดของผู้บริหารที่จะส่งผลให้เกิดความเป็นนวัตกรรมทั้งความยืดหยุ่นโดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ตายตัวหรือความคุ้นชิน โดยกล่าวว่า

การมีทักษะการคิดถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดประการแรกของการเป็นผู้บริหาร เนื่องจากทักษะการคิดเป็นต้นทางของการใช้ทักษะอื่น ๆ ถ้าผู้บริหารคิดไปในทิศทางใด การสื่อสาร และการกระทำก็มีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางนั้นด้วย โดยทักษะการคิดที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีนั้น สามารถแยกย่อยได้เป็น ทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดเชิงระบบ การคิดเพื่อแก้ปัญหา การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนแต่สำคัญยิ่งต่อการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นทั้งด้านความคิดและการกระทำ ความยืดหยุ่นจะช่วยให้ผู้บริหารเกิดแนวทางในการดำเนินการ การแก้ปัญหา และการพัฒนาได้หลากหลายรูปแบบและยังสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ตายตัวหรือความคุ้นชิน ซึ่งคุณลักษณะนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันได้อย่างสร้างสรรค์ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งได้เพิ่มเติมประเด็นคุณลักษณะของความเป็นนวัตกรรมที่สำคัญ คือ ในเรื่องของการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยกล่าวว่า

ประเด็นอีกตัวหนึ่งที่คิดว่าความเป็นนวัตกรรมควรจะมีคือเรื่องของการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผมคิดว่า ปัญหาในโรงเรียนที่ผู้บริหารจะต้องพบเจอมีมากมาย จะทำอย่างไรที่ทำให้การแก้ปัญหาจะเกิดประโยชน์เชิงสร้างสรรค์ต่อตัวองค์กรต่อภาระงาน ผมอยากให้เกิด Win-Win situation (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

รวมทั้งได้เสริมเรื่องของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา และการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการเลือกใช้นวัตกรรม โดยกล่าวว่า

ผมอยากให้ผู้บริหารเกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม จะทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้บริหารมีความคิดเชิงนวัตกรรม หรือมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา เหมือนกับการสร้าง Inspire หรือ Transformational leadership และจะไปสู่คำถามที่ว่า นอกจากมี Inspire แล้ว จะทำอย่างไรให้เขาได้สร้างพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมออกมา ซึ่งจะเป็น Role model ทำให้ลูกน้องเกิดความศรัทธา อันนี้เป็นประเด็นสำคัญ คือ การได้รับความศรัทธาจากลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้ทำงานเป็นทีม และสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสามารถในการเลือกนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องช่วยขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่สกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เช่น การทบทวนและแก้ไขกฎข้อบังคับบางประการที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน การปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นเปลี่ยนจากการทำงานเดี่ยวเป็นการทำงานเป็นทีม โดยเป็นทีมที่มีช่องทางในการสื่อสารได้หลายทาง สะดวก มีการให้การยอมรับ มีการแสดงออกถึงความชื่นชมต่อกัน ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนานวัตกรรม

อย่างเป็นทางการ รวมทั้งมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เมื่อดำเนินการพัฒนานวัตกรรมจนสำเร็จ เช่น การให้รางวัล การยกย่องให้เป็นแบบปฏิบัติที่ดี หรือ *best practices* เป็นต้น (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความสำคัญกับ *disruptive change* โดยกล่าวว่า

จะต้องยอมรับเลยว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับแนวโน้มที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจาก *Disruptive change* จะกระทบต่อภาวะผู้นำที่ผู้บริหารจะต้องเปิดโลกทัศน์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเปิดที่จะต้องเปิดรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3)

ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจต่อการนำทีมงาน โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออก ให้เห็นว่าตนเองมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร ความมุ่งมั่นที่ผู้บริหารแสดงออกมานั้นจะช่วยเสริมแรงให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนให้ความสนับสนุน ส่งเสริม และร่วมงานอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดในการสร้างแรงจูงใจ คือ การที่ผู้บริหารได้นำทีมงานด้วยตนเอง เพราะจะช่วยผู้ร่วมงานในทีมทุกคนเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้บริหาร และยังทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น เกิดความมั่นใจในการทำงาน และรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานด้วย (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

จะเห็นได้ว่า ประเด็นของคุณลักษณะของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้เพื่อการบริหารสถานศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลง ผู้ทรงคุณวุฒิต่างเห็นพ้องต้องกันว่า ผู้บริหารที่จะมีวิสัยทัศน์ที่ดี จะต้องมีการคิด และความคิดสร้างสรรค์ที่ดีด้วย ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการจะเป็นคนที่กำหนดวิสัยทัศน์ได้ดี แต่ในแง่ของความเป็นจริงแล้ว การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนบางส่วนยังถือว่าเป็นจุดที่ต้องแก้ไขเนื่องจากการถูกกำหนดมาจากต้นสังกัด นอกจากนี้คุณลักษณะที่เห็นว่า ผู้บริหารที่มีความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาควรมีเพิ่มเติม คือ การแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการเลือกใช้นวัตกรรม และการให้ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจต่อการนำทีมงานที่จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ประเด็นของวิธีการหรือกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนถึงการต้องเปลี่ยนแปลงมุมมองและทัศนคติหรือเจตคติที่มีอยู่เดิมจากการบริหารแบบเดิมไปสู่การให้ความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนในเชิงที่สร้างสรรค์ โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารต้องหมั่นเรียนรู้ และศึกษาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ๆ ศึกษาเรียนรู้ความเคลื่อนไหว และเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย การปรับตัวในโลกที่เด็กนักเรียนเติบโตท่ามกลางเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อให้รู้เท่าทัน และนำความรู้ต่างๆ นั้นมาประมวล กลั่นกรองให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ สามารถนำความรู้ ความคิด และจินตนาการนั้นมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา หรือการสร้างนวัตกรรมที่แปลก แต่มีใช้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนโดยละทิ้งสิ่งที่คืออยู่แล้วไปเสียหมด ต้องมีการนำมาผสมผสานข้อดีเข้าด้วยกัน โดยสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคิดสร้างสรรค์และจินตนาการได้ (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 และผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)

เริ่มจากการอ่าน การคิด เพราะการมีวิสัยทัศน์คือมุมมอง คนจะมีมุมมองที่ดีได้ต้องเกิดจากการอ่าน การฟัง เมื่ออ่านและฟัง นำมาปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนเองว่า ณ เวลานี้ ในมุมมองที่เราคิด คนรุ่นใหม่เขาคิดอย่างไร นำมาเปรียบเทียบกับว่าสิ่งใดมีประโยชน์มากกว่ากัน รวมทั้งนำความคิดนั้นมาปรับปรุงสิ่งเดิมให้ดียิ่งขึ้น หรือพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นมา และควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอยู่เสมอ (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)

ผมว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารให้เกิดการคิดสร้างสรรค์และมีความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการเปลี่ยน Mindset ของเขาก่อน ถ้าเขามีมุมมองที่เขาอาจคิดว่าของเก่าคืออยู่แล้ว แต่อาจไม่ได้คิดว่า สิ่งที่มีเปลี่ยนแปลงเข้ามาใหม่ ๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยี หรือ พฤติกรรมเด็กที่มันเปลี่ยนแปลงไป เขาไม่คิดตรงนี้ เขาก็จะไม่เปลี่ยนแปลง ผมว่าเรื่องทัศนคติเป็นเรื่องที่สำคัญ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

ความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่นวัตกรรมจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อเปลี่ยนความคิดของตัวเอง แล้วก็ทดลองปฏิบัติไปเรื่อย ๆ ศึกษา แล้วนำมาอธิบายด้วยมุมมองใหม่ ๆ มันจะต้องเริ่มต้นจากการที่เรามี Idea ใหม่ ๆ เราก็อาจจะเจอแนวคิดใหม่ ๆ เราต้องเริ่มต้น ถ้าไม่เริ่มต้น เราก็อาจจะไม่เจอ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

วิธีการในการพัฒนา ผมว่าการพัฒนาที่ยั่งยืนจะเริ่มจากการที่ผู้บริหารมองตัวเองก่อน เปลี่ยน Mindset ก่อน คิดอันดับแรกก่อนว่า ทำไมคุณถึงต้องพัฒนา เพราะถ้ารอให้คนอื่นพัฒนา ผมว่าช้าไป ผู้บริหารจะต้องคิดหาวิธีในการพัฒนาตัวเองก่อน อยู่ທີ່ใจ ถ้าใจอยากเปลี่ยน ไม่ต้องมีต้นสังกัด หรือหน่วยงานอื่นมาพัฒนา เขาก็จะพัฒนาของเขาเอง เรียนรู้ด้วยตัวเอง สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

ผู้บริหารจำเป็นต้องใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษา และรู้จักการติดตามสถานการณ์ของบ้านเมืองอย่างต่อเนื่อง และสามารถสกัดสาระสำคัญเพื่อนำสารสนเทศที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่ง กล่าวถึงการต้องเปลี่ยนแปลงมุมมองและทัศนคติหรือเจตคติที่มีอยู่เดิม ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงปัญญาภายใน ซึ่งจะต้องมีก่อนการเติมเต็มองค์ความรู้ที่เป็นปัญญาภายนอก โดยกล่าวว่า

ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนปัญญาภายในก่อน คือ ถ้าถามว่าคนเราคิดเอาตัวรอด หรือไม่คิดจะเปลี่ยนแปลง มันจะเกิดจากภายในก่อน ส่วนที่เราเติมปัญญาภายนอกไป เช่น Creative thing Critical thinking ในงาน มันเป็นเรื่องที่ตามมา (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1)

ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งมีความเห็นในประเด็นที่สอดคล้องกัน โดยกล่าวว่า

วันนี้กระบวนการคิดในเชิงของการพัฒนาผู้บริหาร จะต้องพลิกด้านใหม่ คนที่เป็นผู้บริหาร เรื่องของเจตคติต้องมาก่อน พอเขาเชื่อว่าสิ่งนี้ เขาสามารถทำได้ เขาก็จะไปหาประสบการณ์ ความรู้จะมาทีหลัง ในขณะที่เดียวกัน เราดูในเรื่องของสมรรถนะของผู้บริหารของครูสภา หรือมาตรฐานตำแหน่งต่าง ๆ ก็ยังใช้ตัวเดิม วันนี้ มันต้องเปลี่ยนใหม่ ปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4)

ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการให้ความสำคัญกับงานอย่างมุ่งมั่นจริงจัง มีการปฏิบัติงานที่จริงจัง ผู้บริหารจะเกิดความเจนจัดหรือความชำนาญในงานนั้น ๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญและจะเกิดนวัตกรรมขึ้นเอง โดยกล่าวว่า

ในส่วนของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การพัฒนาอะไรก็ตาม จะต้องมีการทำซ้ำ ๆ Repeat ไปเรื่อย ๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญ และจะเกิดนวัตกรรมขึ้นเอง มันจะเห็นทางออกใหม่ ๆ ผมมีจุดเน้นอยู่ 3 ประการ คือ จริงจัง เจนจัด และจริงจัง ถ้าทำเรื่อย ๆ เราจะพัฒนาครั้ง

เดียวให้จบ มันไม่ได้ ผมคิดว่ายังไม่เพียงพอ จะเห็นได้ว่า งบประมาณทางการศึกษาจะทุ่มเข้าไปในเรื่องของการจัดหลักสูตร แต่ไม่ทำให้จริงจัง ทำครั้งเดียวแล้วจบ มันจึงไม่เกิดการพัฒนา การพัฒนาตนเองของผู้บริหารต้องใช้เวลา ผู้นำจะพัฒนาตัวเองได้ จะต้องทำซ้ำ ๆ จนเกิดความเจนจัด และจริงใจในสิ่งที่ทำ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

อีกประเด็นหนึ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวเสริม คือ เรื่องของความชอบหรือความรักในสิ่งที่ทำ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสนใจที่จะศึกษา ค้นคว้า จนเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ซึ่งอาจมีวิธีการศึกษาหลายวิธี เช่น การหาประสบการณ์จากภายนอก หรืออาจใช้เทคโนโลยีในการศึกษาหาความรู้ที่เป็นสากล รวมทั้งการสนับสนุนจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนา โดยกล่าวว่า

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือ ทำในสิ่งที่ตนเองชอบ เราชอบ และทำในสิ่งที่เราชอบ จะเกิดแนวทางใหม่ ๆ อีกอย่างหนึ่ง คือ การได้รับประสบการณ์แตกต่างจากที่ที่เราเคยอยู่ เช่น นวัตกรรมมันไม่ได้เกิดขึ้นวันเดียว บางครั้งเราอาจจะต้องเดินทางไปดูทัศนศึกษา เก็บเกี่ยวความคิด เกี่ยวกับประสบการณ์ การที่เราไปดูองค์กรที่เป็น Best practice องค์กรใหม่ ๆ หรือศึกษาใน YouTube ท่องโลก internet จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

รวมทั้งเพิ่มเติมว่า

ผลงานวิจัยฉบับหนึ่ง มีคำถามวิจัยว่า ทำอย่างไร คนถึงจะพัฒนา ผลงานวิจัยบอกว่า อยู่ที่ใจอย่างเดียวเลย ถ้าใจอยากพัฒนา มันจะมีจุดพลิกนิดเดียว จากคนที่เกียจคร้าน กลายเป็นคนที่ขยัน ถ้าใจต้องการพัฒนา และมีหน่วยงาน Support ในการพัฒนาให้เขาอยากพัฒนา ดังนั้น สถาบันหรือหน่วยงานต้นสังกัด ต้องมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เขาเกิดการพัฒนา เชิญวิทยากรเก่ง ๆ มาจุดไฟ มาให้กำลังใจ แต่รูปแบบที่ยั่งยืนที่สุด คือ เริ่มจากการพัฒนาตนเองก่อน (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งเสริมถึงเรื่องการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง หรือ Self-study และให้มองในมุมที่กลับกันถึงการพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้สถานศึกษาของตนเป็นแบบอย่างที่ดี หรือ Best practice ให้แก่ผู้อื่นได้เข้ามาแบ่งปันความรู้ หรือเลือกที่จะพัฒนาความเป็น นวัตกรรมทางการศึกษาของตนเองโดยใช้หลักสูตรการพัฒนาซึ่งจะต้องเป็นหลักสูตรที่มีคุณภาพก็เป็นอีกจุดหนึ่งที่สำคัญ โดยกล่าวว่า

ควรพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาหาความรู้เอง เช่น จากการทำหนังสือ การใช้สื่อออนไลน์ และจากการปฏิบัติงานประจำวัน ร้อยละ 80 มากกว่าที่จะมุ่งแสวงหาโอกาสในการไปเข้ารับการอบรม สัมมนา ประมาณร้อยละ 20 เพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความมั่นใจในตนเอง ไม่จำเป็นต้องไขว่คว้าหาจุดจบจากภายนอกมาใช้เป็นใบรับรอง การเอาจริงเอาจังกับงานที่ตนเองลงมือปฏิบัติ ย่อมก่อให้เกิดปัญหาโดยอัตโนมัติ ซึ่งยั่งยืนกว่าไปดูแลฟังจากผู้อื่น และควรคิดว่า ทำอย่างไร จึงจะทำให้คนอื่นมาดูงานที่สถานศึกษาของเรา เชิญเราไปเป็นวิทยากร แทนการคิดว่าจะไปดูงานที่อื่น และจะไปนั่งฟังคนอื่นบรรยาย (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6)

รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่ง กล่าวเสริมว่า

ผู้บริหารสามารถพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของตนเองได้หลายช่องทาง ตั้งแต่การแสวงหาความรู้ ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่มีมาตรฐานทั้งที่อยู่ภายในประเทศและต่างประเทศ หรืออาจเข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานต่าง ๆ ก็ได้ ในกรณีที่ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของตนเองโดยใช้หลักสูตรการพัฒนาจะต้องเป็นหลักสูตรที่มีคุณภาพเท่านั้น กล่าวคือ เป็นหลักสูตรที่มีองค์ประกอบสำคัญ ครบถ้วนทั้งด้านทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติจริง และจะดียิ่ง ถ้ามีการศึกษาดูงานด้วย ระหว่างการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาควรมีกระบวนการทดสอบความรู้ด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ก่อนและหลังการพัฒนา และมีรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการอบรมแบบ Two-way communication (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่นที่เป็นผู้รู้ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาที่ดีที่ผู้บริหารจะเข้าไปขอรับคำแนะนำเพื่อการพัฒนาตนเองก็เป็นสิ่งที่ดี โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวว่า

ควรพัฒนาด้วยการเลือกที่จะคบบัณฑิต ซึ่งหมายถึง ผู้รู้จริงและประพฤติดี ในฐานะโค้ช หรือที่ปรึกษา หรือเพื่อนก็ได้ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำชี้แนะ ปรับปรุงในประเด็นที่ตนไม่มั่นใจหรือสงสัย (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6)

กระบวนการโค้ช หรือ Coaching กระบวนการให้คำปรึกษา หรือ Consulting และกระบวนการเป็นพี่เลี้ยง หรือ Mentoring เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หรืออาจใช้กระบวนการกลุ่มในการร่วมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ก็ได้ เช่น การรวมกลุ่มระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกันและจัดตั้งเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ Professional Learning Community: PLC จากนั้นร่วมกันวิเคราะห์เพื่อระบุคุณลักษณะ

ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารแต่ละคนมีความจำเป็นต้องพัฒนา (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ทัศนะต่อความเหมาะสมของนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานระดับนโยบายจะต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุน ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งได้ให้ประเด็นเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาเชิงระบบการบริหารงาน โดยกล่าวว่า

การที่จะพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้น จะต้องเปลี่ยนระบบ โดยจะต้องปรับเปลี่ยนระบบการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นระบบสัญญา (Contract) และมีระบบการประเมินที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ ถ้าการประเมินแล้วพบว่า ผู้บริหารไม่สามารถพัฒนาสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ก็จะหมดสัญญาไป เมื่อเป็นระบบ Contract เราก็จะสามารถคัดเลือกผู้บริหารที่มีความสามารถ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1)

นอกจากนี้ การกำหนดเป็นนโยบายให้ผู้บริหารมีความเป็นนวัตกรรม ควรมีการกำหนดนโยบายให้ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองด้วยตนเอง หรือนโยบายที่มีเป็นโครงการนำร่องให้มีโครงการในเชิงสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น โดยกล่าวว่า

หน่วยงานต้นสังกัดหรือระดับนโยบาย ต้องหันกลับมาคิดหรือไม่ว่า เราจะพัฒนาเขาอย่างไร จะ Support เขาอย่างไร โดยต้องกำหนดเป็นนโยบายให้เขาได้มีการพัฒนาตนเอง (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

ผู้บริหารต้องการคิดสร้างสรรค์อะไรใหม่ ๆ มันน่าจะมี Pilot project ในแต่ละเขตพื้นที่ โรงเรียนไหนมี Project ดี ๆ เสนอเข้ามา และจัดสรรงบประมาณลงไป มี Channel ให้เขาได้เดิน เพราะถ้าเราไป Block ทุกอย่าง ก็จะเป็นการ Block ไม่ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งได้ให้ความสำคัญกับนโยบายการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือ Self-directed Learning โดยกล่าวว่า

ด้านนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผมมองว่า ควรใช้นโยบาย *Self-directed* กล่าวคือ สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองด้วยตนเอง (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6)

นอกจากนี้ หน่วยงานต้นสังกัดควรมีนโยบายในการให้รางวัล รวมไปถึงการประเมินขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งควรพิจารณาให้รางวัลกับผู้บริหารที่ผลิตงานในเชิงที่สร้างสรรค์ในการพัฒนาโรงเรียน และกำหนดให้ผลงานในเชิงสร้างสรรค์เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานสู่เส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ รวมทั้งการปรับปรุงมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในส่วนของการสร้างสรรค์ผลงานให้เด่นชัดขึ้น โดยกล่าวว่า

ระบบการให้ Reward สำคัญมาก ถ้าผู้บริหารผลิตงานที่ดีที่สร้างสรรค์ มี Output มี Impact แต่ไม่ได้รับการ Promote โรงเรียน แม้แต่กังวลกับการมุ่งสู่ Award เหมือนเป็นการแข่งขันกันเพื่อให้ได้รางวัล แต่มันไม่ยั่งยืน ความยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ จะต้อง Input เข้าไป Policy หรือ มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการผลิตผลงานการบริหารสถานศึกษาในเชิงที่สร้างสรรค์ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3)

ระบบ Career path ที่เกิดจากหลักสูตรที่วางไว้ จะเกิดหนทางความก้าวหน้าของเขา ประเด็นที่เราจะต้องพิจารณา คือ ในมิติภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะผลิต Output ที่ออกมา คุณภาพหรือไม่ ระดับใด ผลงานที่ออกมาจะเป็นตัวหนึ่งในการแสดงผลงานที่โดดเด่น ก็สามารถนำไปเป็นส่วนสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นสู่ตำแหน่งที่ก้าวหน้าขึ้นได้ ถ้าเขาปรับ Mode จากการสั่งการ เป็น Mode ที่เปิดรับเทคโนโลยี วิธีการใหม่ ๆ Brainstorm แล้วมีการสร้างทีมที่ไว้วางใจ มีทีมงานในการทำงาน มีการวัดประเมิน มีการสื่อสาร ให้ข้อเสนอแนะระหว่างทาง มันจะดีขึ้น (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3)

การ Reward ความก้าวหน้าใน Career path จะมาจากผลงานของเขา จะรู้ได้โดยคนใกล้ตัว ซึ่งคนประเมินควรเป็นกรรมการสถานศึกษา ครู หรือคนในพื้นที่ที่สามารถเห็นผลงานเชิงประจักษ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1)

ผู้ทรงคุณวุฒิอีกสองท่านกล่าวถึงนโยบายการพัฒนาและการติดตามผลการพัฒนาที่ต่อเนื่อง โดยกล่าว

ว่า

นโยบายการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย และควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำและประเมินผลการพัฒนาอยู่เนื่อง ๆ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เพื่อคู่พัฒนาการ จุดที่ประสบความสำเร็จและจุดที่ควรได้รับการพัฒนา เป็นการวิเคราะห์การพัฒนาตนเอง รวมทั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาจะต้องให้ความสนใจในการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วย (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1)

สำหรับประเด็นของหลักสูตรการพัฒนาของหน่วยงานต้นสังกัดที่รับผิดชอบในการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นต่อหลักสูตรการพัฒนาว่า ควรมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับการพัฒนา หลักสูตรควรเป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ควรกำหนดสัดส่วนในการพัฒนาให้มีการพัฒนาด้านจิตใจให้มากขึ้น และเน้นการสร้างแรงบันดาลใจทั้งต่อตัวผู้บริหารและการนำไปปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกล่าวว่า

หลักสูตรการพัฒนา ควรสร้างขึ้นตามผลการวิเคราะห์ความต้องการหรือ Needs assessment อย่างแท้จริง และต้องลงทุนในการแสวงหาและใช้วิทยากรที่เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ซึ่งต้องคอยทำหน้าที่ให้คำปรึกษาไปตลอด เรียนรู้ร่วมกันไปตลอด ภายในกำหนดเวลาที่เหมาะสม (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6)

หลักสูตรควรเป็น Adult learning ให้เขาได้เรียนรู้ในสิ่งที่เขาอยากรู้ มันจะทำให้เขาได้เรียนรู้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารปัจจุบัน ผมมองว่าอาจไม่ทันสมัย หลักสูตรจะดีกว่านี้ คือ อย่าไปคำนึงถึงความรู้ ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความคิดสร้างสรรค์ ควรกำหนดสัดส่วนในการพัฒนาให้มีการพัฒนาด้านจิตใจให้มากขึ้น แต่สิ่งที่จะต้องพิจารณา คือ การพัฒนาผู้บริหารจะต้องอยู่บนพื้นฐานของมาตรฐานวิชาชีพครูสภา และมาตรฐานตำแหน่งของ กคศ. ถ้ายังไม่เปลี่ยนตัวนี้ วิธีการพัฒนาก็จะเป็นแบบเดิม ๆ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้เสนอให้หลักสูตรการพัฒนาเป็นระดับขั้น และเป็นหลักสูตรระยะสั้นตามความจำเป็นและความสนใจของผู้บริหาร โดยกล่าวว่า

หลักสูตรการพัฒนาควรมีลักษณะเป็นระดับขั้นและเป็นหลักสูตรระยะสั้น เพื่อไม่ให้เป็นการ
 อบรมและพัฒนาเรื่องเดิม ๆ อาทิ หลักสูตรการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ หลักสูตรการพูด
 ในที่ชุมชน หลักสูตรการโน้มน้าวจิตใจ หลักสูตรการบริหารความเสี่ยง หลักสูตรการจัดการ
 ความขัดแย้ง ฯลฯ เป็นต้น ให้เป็นไปตามความจำเป็นและความสนใจของผู้บริหาร และให้มี
 วุฒิปริญญาผ่านการอบรมในชั้นต่าง ๆ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

ในส่วนของด้านรูปแบบและกระบวนการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวว่า ควรเน้นการพัฒนาแบบไม่
 เป็นทางการ การพัฒนาในพื้นที่ของสถานศึกษาที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่ และควรกำหนดสัดส่วนการเรียนรู้
 แบบ Active learning และ Passive learning ให้เหมาะสม รวมทั้งรูปแบบที่มีการพัฒนาเป็นระยะ โดยใช้
 กระบวนการกลุ่ม มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและหาทางในการแก้ไขร่วมกัน โดยกล่าวว่า

ด้านรูปแบบการพัฒนา ควรเป็นแบบ Informal มากกว่า Formal ควรเป็น Site-based
 มากกว่า Non-site based ควรเป็น Active learning ที่เน้นการพัฒนาความคิดเชิง
 สร้างสรรค์ ในกรณีที่ต้องฝึกในเชิงรูปธรรม และก็ควรเป็น Passive learning ในกรณี
 ที่จำเป็นต้องทบทวนวิจารณ์ในเชิงนามธรรม (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6)

กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร เราต้องจัดเวทีให้เขาได้เรียนรู้โดยใช้กระบวนการกลุ่ม Share
 and learn ในการปฏิบัติงานในแนวใหม่ ๆ เชิงสร้างสรรค์ มีระบบพี่เลี้ยงคอยให้ความ
 ช่วยเหลือ จากนั้นให้เขาประเมินสมรรถนะตนเอง และนำตัวที่ด้อยไปพัฒนาในโรงเรียนที่เป็น
 สถานที่ปฏิบัติงานจริง ทั้งระยะเวลาให้เกิดการพัฒนา และนำกลับมาพูดคุยถึงสิ่งที่พัฒนาได้
 และสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4)

รูปแบบการพัฒนา ควรมีการสร้างสถานการณ์ซึ่งเกิดจากบุคลากรจริง ให้ผู้บริหาร
 สถานศึกษาได้ฝึกและพัฒนาตนเอง ไม่ใช่เพียงการศึกษารูปแบบและวิธีการที่มีอยู่ในบทเรียน
 เท่านั้น (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5)

ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่ง กล่าวไว้อย่างน่าสนใจเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการพัฒนาที่เน้นฐาน
 สมรรถนะและมีการทดลองการคิดเชิงสร้างสรรค์โดยการปฏิบัติจริงในสถานศึกษาว่า

การพัฒนาต้องเป็นในลักษณะของ Interact ต้องเป็น Competency-based ทั้งปัญญา
 ภายในและปัญญาภายนอก เน้นการพัฒนาให้ออกมาเป็น Module ใน Module หนึ่ง ๆ ก็
 จะได้ Competency ใน Module นั้น ก็มีทั้ง Lecture มีทั้งกระบวนการกลุ่ม ให้คิด Reflect

สุดท้ายเมื่อเขาได้งอกงามมาระยะหนึ่งก็ต้องมี Space ให้เขาได้คิดโครงการใหม่ ๆ เขาต้องแสดงความสามารถให้เห็นว่า โครงการนั้นสามารถไปเปลี่ยนโรงเรียนเขาได้อย่างน้อย 1 เรื่อง เช่น เขาจะคิดเปลี่ยนวิธีการเรียนคณิตศาสตร์ใหม่ เปลี่ยนวิธีการสอนภาษาไทยใหม่ เขาจะทำวง PLC เขาจะทำให้กรรมการสถานศึกษาเปลี่ยนแปลง จะต้องทำให้ได้ผล หลังจากนั้น Certified ว่าเขาผ่านกระบวนการหรือไม่ (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1)

ในส่วนของวิธีการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า การพัฒนาบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมควรจัดให้ผู้บริหารมีพื้นที่ส่วนตัว ควรปล่อยให้ผู้บริหารมีอิสระทางความคิดเชิงสร้างสรรค์ในบางประเด็นที่เหมาะสมกับสภาพการณ์บริหารและบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยกล่าวว่า

ผมว่าสภาพแวดล้อม หรือ Environment หรือบรรยากาศ หรือ Climate มีส่วนทำให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ คือ ผมย้ำเสมอว่า การมี Space ให้เขา โดยเฉพาะวงการวิชาชีพ การมี space มีพื้นที่ส่วนตัวให้เขา ให้เขาได้อยู่ คิด อะไรที่เขาทำได้ ผมเชื่อว่าจะสามารถให้เขาได้มีนวัตกรรมอะไรใหม่ ๆ ได้ ผมยืนยันว่า Space จำเป็น (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านเดิมยังกล่าวเสริมอีกว่า

ภาครัฐควรปล่อยให้โรงเรียนได้มีอิสระบางประเด็น บางครั้งหน่วยงานกำหนดกรอบมาให้โรงเรียนปฏิบัติ มันจะทำให้โรงเรียนไม่สามารถพัฒนาเด็ก จะติดกรอบ การที่ภาครัฐปล่อยบางประเด็นให้ผู้บริหารได้คิด ได้มีอิสระในการคิดบางประเด็นในการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ของโรงเรียนของเขา ผมว่าเป็นเรื่องสำคัญ แต่ไม่ต้องปล่อยหมด อย่าวไรเสีย มันต้องอยู่ในกรอบที่ควรจะเป็น มันไม่ใช่ทุกเรื่อง (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

นอกจากนี้วิธีการพัฒนาควรใช้ทฤษฎีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ หรือ Adult learning โดยผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่ง กล่าวว่า

เวลาอบรมมักจะเป็นการสอนแบบ Classroom มันน่าจะไม่มีเกิดอะไร มันจะไม่ใช้ Adult learning ผู้ใหญ่ไม่ได้อยากจะทำทุกเรื่อง เหมือนเปิดหนังสือมาสอน (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4)

และการใช้วิธีการเรียนรู้แบบผสม หรือ Blended learning ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบผสมวิธีทั้งการเผชิญหน้าและการเรียนรู้แบบออนไลน์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องต้องกันว่า เป็นวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม โดยกล่าวว่า

วิธีการพัฒนา *Blended learning* คือ *Online* เท่าที่จำเป็นบวกกับ *Offline* ให้มากที่สุด เน้นใช้ประโยชน์จาก *Smart mobile devices* เพื่อสนองหลักการเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ลดความสำคัญของกระดาษ *Certificate* ลดพิธีกรรม ลดการเดินทาง ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6)

ผมมองว่ารูปแบบการพัฒนาในปัจจุบัน กระทรวงจะมุ่งเน้นการไม่ดึงผู้บริหารออกจากโรงเรียน ประเด็นแรก ผมมองว่า การพัฒนาแบบ *Face to face* ให้น้อยที่สุดเป็นเรื่องที่ดี แต่ก็ไม่ได้เชื่อว่าทุกอย่างแบบ *Online* ทั้งหมด ผมเชื่อในการเรียนรู้จากการ *Blended development* แต่ *Blended* ก็อาจจะต้องดูสัดส่วนระหว่างชั้น *Beginning* ชั้น *Intermediate* และชั้น *Advance* ว่าควรจะอยู่ประมาณไหน สัดส่วนอาจต่างกันออกไป เริ่มต้นอาจจะเป็นการสร้างความตระหนักร่วมกันก่อน ถัดจากนั้น ก็อาจจะไปเรียน *Online* ได้ แล้วมาพบกันระหว่างทาง อาจจะมียานอะไรมาบหมายต่อ เช่น การใช้ภาวะผู้นำเชิงสรรค ในสถานศึกษา ท่านมีแนวคิด มีแผนงานอย่างไร ส่งงานให้ทำ แล้วเรามา *Reflect* กันในลักษณะ *Mini conference* มาถอดบทเรียน ก็จะได้งาน จะเห็นว่าในลักษณะนี้ *Face-to-face* น้อยมาก 1 ครั้ง 2 ครั้ง หรือ 3 ครั้งเท่านั้น นอกจากนั้น *Online* หมดเลย ก็จะดึงผู้บริหาร สถานศึกษาออกจากสถานศึกษาได้น้อย (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3)

ผมมองเรื่องของ *Blended administrator professional development* อาจเป็น *long term project* ก่อนจะพัฒนาตัวหลักสูตร ต้องมีลักษณะกระบวนการพัฒนาในลักษณะของการ *Bottom up* โดยอาจเชิญผู้บริหารที่เราเชื่อว่าเขามีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดึงความรู้ความสามารถจากคนที่เป็น *Practitioner* ในสถานศึกษาเชิญมาพัฒนาตัวหลักสูตรนี้ มาสร้างวัตถุประสงค์ กิจกรรม *Sequence* กิจกรรม วิธีการวัด การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษา ก็จะเกิดการยอมรับในตัวหลักสูตรและกระบวนการพัฒนาหลักสูตร (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3)

แต่มีข้อสังเกตถึงทักษะบางประการของผู้บริหารและการไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้แบบออนไลน์ของผู้บริหารโดยกล่าวว่า

การเรียนผ่าน *Online* ก็ดี แต่บางครั้งหลักสูตรเป็นภาษาอังกฤษ ทำให้ผู้บริหารบางคนที่ไม่เก่งภาษาอังกฤษไม่อยากเรียน เรามีอุปสรรคเรื่องภาษา (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

ผมมองว่าการพัฒนาผู้บริหารในปัจจุบันเป็น Top down ทุกวันนี้ สพร. ใช้เงินมากมายในการเรียนแบบ Online ซึ่งไม่รู้ว่ ผู้บริหารเรียนด้วยตนเองจริง ๆ หรือให้คนอื่นทำให้ในระบบ ผมว่าตรงนี้อาจมีความคุ้มค่าน้อยมาก (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3)

ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งให้ความสำคัญกับการใช้การเรียนรู้เป็นกลุ่ม หรือ Group learning โดยกล่าวว่า

วิธีการจัดการเรียนรู้ ควรเป็นการ Discuss ประสบการณ์ ใช้ Group learning ควรจัดเป็นเวที ใช้เป็น Group discussion เป็น Action learning ให้คิด แก้ปัญหาเรียนรู้ทักษะภาวะผู้นำ ทักษะการสื่อสารของผู้นำและคน อาจจัดเป็นหลาย ๆ กลุ่มแล้วโยน Case ลงไป มันจะได้หลายทักษะไปพร้อม ๆ กัน ได้ Communication ได้ Problem solving จากกลุ่ม ได้การเรียนรู้มุมมองใหม่ ๆ ไปพร้อม ๆ กัน (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

การใช้ผู้รู้ให้คำแนะนำปรึกษา หรือ Coaching เป็นวิธีการพัฒนาอีกวิธีหนึ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญมาก โดยกล่าวว่า

ปัจจุบันมีสถาบัน Coach บางองค์กรใช้วิธีการ Coach แบบ One by one เพราะแต่ละองค์กร แต่ละงาน มีปัญหาไม่เหมือนกัน (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

สำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนาของหน่วยที่ทำหน้าที่พัฒนา ควรเน้นการติดตามถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจมีช่วงระยะเวลาให้ผู้บริหารได้กลับไปใช้ความรู้ และประสบการณ์ผ่านเจตคติที่ได้รับจากการพัฒนา และไปติดตามถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญในประเด็นนี้มาก โดยกล่าวว่า

ในเรื่องของการติดตามประเมินผล ผมมองว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้หรือ Transfer of learning ประเทศไทยพยายามทำตาม Model ของ Kirkpatrick แต่ของเราทำได้แค่เพียง Learning มันน่าเศร้า คือ นักฝึกอบรมพยายามที่จะเอา 4 ตัวไปใส่ไว้ในแบบสอบถาม แต่เรื่องของการประเมินพฤติกรรมต้องปล่อยไปก่อน ให้เขาได้ใช้เวลาในการนำความรู้ไปถ่ายโอนสู่การปฏิบัติงานก่อน ตัวนี้สำคัญ มันจะสามารถบ่งบอกได้ว่า เขาสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้มากน้อยเพียงใด แต่การอบรมของเราไม่สนใจเรื่องของการติดตามผลถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ หากเปลี่ยน เปลี่ยนมากน้อยเพียงใด (ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2)

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาตนเองให้เกิดความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการบริหารสถานศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลงมุมมองและทัศนคติหรือเจตคติที่มีอยู่เดิมจากการบริหารแบบเดิมไปสู่การให้ความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนในเชิงที่สร้างสรรค์ เนื่องจากสิ่งต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใหม่ ๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยี อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ การพัฒนาตนเองด้วยวิธีการให้ความสำคัญกับงานอย่างมุ่งมั่นจริงจัง มีการปฏิบัติงานที่จริงจัง ผู้บริหารจะเกิดความเจตจำนงหรือความขำนาญในงานนั้น ๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญและจะเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ รวมทั้งเรื่องของความชอบหรือความรักในสิ่งที่ทำ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสนใจที่จะศึกษา ค้นคว้า จนเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เป็นการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง หรือ Self-study รวมทั้งการให้ความสำคัญกับบุคคลอื่นที่เป็นผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาที่ดีที่ผู้บริหารจะเข้าไปขอรับคำแนะนำเพื่อการพัฒนาตนเอง ส่วนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจะต้องพิจารณาถึงทั้งด้านนโยบายการพัฒนา หลักสูตรการพัฒนา รูปแบบและกระบวนการพัฒนา และวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการทางนวัตกรรมที่เน้นการปฏิบัติงานจริง

4. ประเด็นของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากับบทบาทของการจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ivo ดังนี้

ผู้บริหารต้องรู้จักการปรับตัว ให้เป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากร มีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และเตรียมพร้อมกับการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ ศึกษาความสามารถของบุคลากรตนเองว่าใครถนัดสิ่งใด ผู้บริหารต้องสามารถเข้าถึงความคิดของผู้ร่วมงานทุกคน แสดงจุดยืน และความชัดเจนในการทำงานเพื่อลดทอนความคลาดเคลื่อนในการทำงาน ตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องอย่างมีระบบแบบแผน แต่ต้องมีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงาน มีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร มีการประชุม วางแผน ติดตาม ปรับปรุงและแก้ไขการทำงานในทีมของตนเองให้ดีขึ้น ต้องเป็นผู้มีความรอบคอบสามารถปฏิบัติงานครอบคลุมทุกรายละเอียดอย่างชัดเจน และมีเป้าหมาย (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 และผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)

และผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งกล่าวเสริมว่า

ผู้บริหารต้องฝึกลดอัตตาของตนเองลง ซึ่งการที่ผู้บริหารจะลดอัตตาของตนเองลงไปได้ นั้นจะต้องเกิดจากการผ่านประสบการณ์การทำงานทางลบที่หลากหลาย เช่น การไม่ได้รับการ

ยอมรับจากเพื่อนครู เพื่อนครูไม่เชื่อฟัง เมื่อผู้บริหารเห็นแล้วว่าการทำงานของตนเองที่ผ่าน มาไม่เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร ผู้บริหารจึงควรเรียนรู้ที่จะปรับตนเองให้เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น วางใจเป็นกลาง ไม่อคติ วางใจเป็นอิสระ ไม่น้อมเอียงไปฝ่ายใดฝ่าย หนึ่ง ก็จะสามารถทำให้ผู้บริหารทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงการเป็นผู้กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ โดยผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ หรือข้อมูล รวมทั้งกฎหมายต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจให้ได้มากที่สุด ศึกษาผลของการเสี่ยงและ การตัดสินใจนั้นว่าคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาหรือไม่ ดังนี้

ผู้บริหารต้องศึกษาหาความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ศึกษาว่าผลของการเสี่ยง หรือตัดสินใจกระทำสิ่งนั้นๆ คุ้มค่าต่อผลที่เกิดขึ้นหรือไม่ แต่ไม่ควรกังวลกับผลที่ยังไม่เกิดขึ้น มากเกินไป ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และถูกต้อง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจซึ่ง ต้องมาคู่กับการประเมินประเมินในเชิงประชาธิปไตยเสมอ ยึดถือความถูกต้องของการทำงาน ตามระเบียบแบบแผน รวมถึงกฎหมายของระบบงานราชการเป็นหลัก เมื่อสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ ถูกต้องแล้ว การทำงานใด ๆ ก็แล้วแต่ย่อมสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แม้อาจจะต้องพบ เจออุปสรรคระหว่างกระบวนการบ้างก็ตาม (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 และผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)

ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวเสริมในเรื่องการนำประสบการณ์มาใช้ประกอบการตัดสินใจไว้ว่า

การเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมถึงการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำประสบการณ์และ ความรู้นั้นมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้กล้าที่จะลองทำ อะไรที่แตกต่างจากที่เคยทำมาก่อน ต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นคนหนักแน่นมากพอที่จะ เบี่ยงเบนการตัดสินใจไปยังสิ่งใหม่ๆ ที่ผ่านเข้ามา (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)

ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ ช่วยให้การตัดสินใจและการกล้า เสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไว้ ดังนี้

ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ซึ่งอาจใช้โมเดล DALI มาช่วยในการปฏิบัติงาน ซึ่ง รายละเอียดของโมเดล มีดังนี้ D-Design ออกแบบการทำงานหรือแผนการสอนต่างๆ A-Action ลงมือปฏิบัติตามกระบวนการให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา L-Learning

เรียนรู้ว่าสิ่งที่เราดำเนินการไปผิดพลาดตรงไหนหรือไม่ I-Improve การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)

นอกจากนี้ยังมีผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวเสริมเกี่ยวกับการปฏิบัติตนของผู้บริหารหลังการตัดสินใจไปแล้วว่า

ผู้บริหารต้องศึกษาหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุดเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจและสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติตาม ทั้งนี้มองย้อนกลับไปดูผลของการปฏิบัติงานเมื่อสั่งการไปแล้ว รู้จักเรียนรู้ที่จะนำผลที่ได้มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)

ประเด็นที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่ง คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง หมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ นำมาใช้ในสถานศึกษา จะสามารถช่วยสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาได้ ดังนี้

ผู้บริหารต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง พัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำ โดยอาจเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์เดิม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาความรู้เรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำมาใช้ในสถานศึกษา เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี จนสามารถใช้งานได้ อย่างดี (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 และผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)

ผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวเสริมว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้การอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และเผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้แก่บุคลากร ก็ถือเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาได้เช่นกัน ดังนี้

ผู้บริหารสามารถเข้ารับการอบรมและพัฒนาตนเองในเรื่องของการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา จากนั้นเมื่อตนเองมีองค์ความรู้มากพอแล้วจึงนำมาเผยแพร่ให้แก่บุคลากร ส่งเสริมให้ครูสร้างนวัตกรรมด้านการสอน หรือแก้ไขปัญหาที่พบเจอในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอน โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)

และนอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้กล่าวเสริมเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปว่า

การสร้างให้ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ให้อยู่อย่างพี่น้อง จนเกิดเป็นกระบวนการ PLC สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานได้ (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)

ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม ดังนี้

ต้องหมั่นศึกษาเรียนรู้ ยึดคติที่ว่า ทุกคนสามารถเกิดการเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกช่องทาง และทุกสถานการณ์ตลอดชีวิต ต้องทำให้ผู้บริหารเห็นถึงประโยชน์ในการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เกิดเป็นความชอบส่วนบุคคล จนสามารถนำความรู้นั้นมาสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้ รู้จักแสวงหาแนวคิดในการทำงาน วิเคราะห์องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างนวัตกรรมจากทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 และผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)

ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวถึงการปฏิบัติงานหลังการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

ผู้บริหารจะต้องนำสิ่งที่ได้เรียนรู้กลับมาปฏิบัติด้วยวิธีการลองผิดลองถูก ซึ่งจะสามารถช่วยสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้บริหารได้ หรือนำมาต่อยอดพัฒนา หรือนำมาประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาของตัวเองได้ (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 และผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)

อีกหนึ่งประเด็นที่น่าสนใจ คือ ประเด็นที่เกี่ยวกับการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร คือ การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี ดังนี้

ศึกษาจากตัวแบบหรือต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ เช่น ประเทศที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงาน การเดินทางรอยประเทศที่มีความก้าวหน้าจะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือ ส่งผลไปยังครู ผู้ปกครองและนักเรียนให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารไปด้วย ซึ่งบุคลิกภาพของการแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือนี้จะสามารถช่วยสร้าง โนม่น้าวใจและจูงใจบุคลากรให้คล้อยตามผู้บริหารได้ ทั้งนี้อาจเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเองหรืออื่นๆ ได้ สุดท้ายต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อพัฒนาทักษะให้ดีขึ้น(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 และ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวถึงวิธีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ได้ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้

การได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มผู้บริหารร่วมกันก็เป็นวิธีการเรียนรู้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้ ไม่เพียงแค่วิธีเรียนรู้จากเอกสารตำราเท่านั้น (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)

ทั้งนี้ยังมีผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวเสริมเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวเองและการเรียนรู้ที่จะเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรได้ ดังนี้

ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร ปรับความคิดตนเองให้รู้สึกว่าเป็นครูคนหนึ่ง ในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องพัฒนาโรงเรียนของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งความสุข หากบุคลากรเกิดความสุขและไม่ว่าอยู่ที่ใดเขาจะต้องการทำงานและทำอย่างมีความสุข แต่ถ้าเมื่อใดบุคลากรไม่มีความสุข แม้บริบทจะสนับสนุน หรือเอื้อประโยชน์ให้อย่างไรเขาก็ไม่มีความสุขและไม่อยากทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องให้กำลังใจและสนับสนุนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในการเป็นนักจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยการเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม เป็นผู้กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ โดยจะต้องศึกษาหาความรู้หรือข้อมูล รวมทั้งกฎหมายต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจให้ได้มากที่สุด ศึกษาผลของการเสี่ยงและการตัดสินใจนั้นว่าคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาหรือไม่ รวมทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ จะช่วยให้การตัดสินใจและการกล้าเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง หมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ นำมาใช้ในสถานศึกษา จะสามารถช่วยสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา การมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม เป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรอาจโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้ที่จะปรับตัวเอง และการเรียนรู้ที่จะเข้าใจความรู้สึกของบุคลากรซึ่งจะก่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม

กล่าวโดยสรุป เมื่อพิจารณาถึงผลการศึกษาค้นคว้าประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ พบว่า

1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัว พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน ความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่ การมี

จินตนาการ เป็นผู้สร้างสรรค์ที่มีพลัง และความมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องในบางประเด็นจากการสัมภาษณ์ที่พบว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ

2. ด้านการพัฒนาศักยภาพ พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบประเด็นสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาด้วยวิธีการทางนวัตกรรมที่เน้นการปฏิบัติงานจริง การพัฒนาโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงาน การสะท้อนผลการพัฒนา และการพัฒนาเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องในบางประเด็นจากการสัมภาษณ์ที่พบว่า การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่นที่เป็นผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาที่ดีที่ผู้บริหารจะเข้าไปขอรับคำแนะนำ เพื่อการพัฒนาตนเอง ส่วนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจะต้องพิจารณาถึงทั้งด้านนโยบายการพัฒนา หลักสูตรการพัฒนา รูปแบบและกระบวนการพัฒนา และวิธีการพัฒนา ด้วยวิธีการทางนวัตกรรมที่เน้นการปฏิบัติงานจริง

3. ด้านการจัดการนวัตกรรม พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบประเด็นสำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการในการคิดค้นสิ่งใหม่ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม กำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม การพัฒนาทักษะ ความสามารถแก่ทีมงาน การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร การสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องในบางประเด็นจากการสัมภาษณ์ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม เป็นผู้กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ การมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา การมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม การเป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรอาจโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้ที่จะปรับตัวเอง และการเรียนรู้ที่จะเข้าใจความรู้สึกของบุคลากรซึ่งจะก่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม

ดังนั้นจากการศึกษาองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล องค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพ และองค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านมาวิเคราะห์เชื่อมโยงถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน โดยนำมาวิเคราะห์กับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมของ Swart (2013) และ Dogaru & Neacsu (2014) ที่ได้กล่าวว่า ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การเป็นนักวางกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยม การมีวิสัยทัศน์การเป็นนักจัดการองค์กรที่ดี การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานที่เน้นนวัตกรรมในสถานศึกษา การตั้งเป้าหมาย/การนำกิจกรรมสู่การปฏิบัติ การมีแนวความคิดที่หลากหลายการประยุกต์ใช้

แนวคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์การเรียนรู้จากประสบการณ์ การนำและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา การเรียนรู้การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกับเครือข่ายทางการศึกษา การยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และการติดตามผลการดำเนินงาน ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่ได้รับการสังเคราะห์จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา

องค์ประกอบที่ได้รับการสังเคราะห์จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา (EduInn)
ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (CHA)	
CHA1-ความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน	1-การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานที่เน้นนวัตกรรมในสถานศึกษา (CHA1, CHA2, CHA3, CHA4, INN3, INN8)
CHA 2-ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน	2-การตั้งเป้าหมาย/การนำกิจกรรมสู่การปฏิบัติ (CHA3, CHA5, INN1, INN3)
CHA 3-ความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่	3-การใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร (CHA1, CAP1)
CHA 4-การมีจินตนาการ เป็นผู้สร้างสรรค์ที่มีพลัง	4-การนำและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา (CAP2, INN4, INN5)
CHA 5-ความมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น	5-การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (CHA1, INN2)
ด้านการพัฒนาศักยภาพ (CAP)	
CAP1-การพัฒนาด้วยวิธีการทางนวัตกรรมที่เน้นการปฏิบัติงานจริง	6-การทำงานร่วมกับเครือข่ายทางการศึกษา (CHA1, CAP4)
CAP2-การพัฒนาโดยใช้กรณีศึกษาและการสอนงาน	7-การยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (CHA1, CAP3, INN7)
CAP3-การสะท้อนผลการพัฒนา	8-การติดตามผลการดำเนินงาน (CHA1, INN6)
CAP4-การพัฒนาเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	
ด้านการจัดการนวัตกรรม (INN)	
INN1-การสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการในการคิดค้นสิ่งใหม่	
INN2-การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม	
INN3-กำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม	
INN4-การพัฒนาทักษะความสามารถแก่ทีมงาน	
INN5-การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร	
INN6-การสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน	
INN7-การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	
INN8-การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรม	

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่ได้รับการสังเคราะห์จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาโดย

1. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานที่เน้นนวัตกรรมในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (CHA) ในองค์ประกอบย่อยความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน (CHA1) ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน (CHA2) ความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่ (CHA3) การมีจินตนาการเป็นผู้สร้างสรรค์ที่มีพลัง (CHA4) และมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม (INN) ในองค์ประกอบย่อยการกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม (INN3) และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรม (INN8)

2. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาด้านการตั้งเป้าหมาย/การนำกิจกรรมสู่การปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (CHA) ในองค์ประกอบย่อยความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่ (CHA3) ความมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น (CHA5) และมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม (INN) ในองค์ประกอบย่อยการสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการในการคิดค้นสิ่งใหม่ (INN1) และการกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม (INN3)

3. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาด้านการใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (CHA) ในองค์ประกอบย่อยความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน (CHA1) และมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพ (CAP) ในองค์ประกอบย่อยการพัฒนาด้วยวิธีการทางนวัตกรรมที่เน้นการปฏิบัติงานจริง (CAP1)

4. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาด้านการนำและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพ (CAP) ในองค์ประกอบย่อยการพัฒนาโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงาน (CAP2) และมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม (INN) ในองค์ประกอบย่อยการพัฒนาทักษะความสามารถแก่ทีมงาน (INN4) และการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร (INN5)

5. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาด้านการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (CAP) ในองค์ประกอบย่อยความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน (CHA1) และมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม (INN) ในองค์ประกอบย่อยการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม (INN2)

6. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาด้านการทำงานร่วมกับเครือข่ายทางการศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (CAP) ในองค์ประกอบย่อยความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน (CHA1) และมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพ (CAP) ในองค์ประกอบย่อยการพัฒนาเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (CAP4)

7. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาด้านการยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (CAP) ในองค์ประกอบย่อยความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน (CHA1) ความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่ (CHA3) และมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม (INN) ในองค์ประกอบย่อยการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (INN7)

8. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาด้านการติดตามผลการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (CAP) ในองค์ประกอบย่อยความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน (CHA1) และมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม (INN) ในองค์ประกอบย่อยการสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน (INN6)

ซึ่งหลังจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่ได้รับการสังเคราะห์จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้จำแนกประเด็นย่อยของพฤติกรรมในแต่ละด้านทั้ง 8 ด้าน 35 ตัวชี้วัดตามแนวคิดของ Swart (2013) และ Dogaru & Neacsu (2014) ได้ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานที่เน้นนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย
 - 1) ผู้บริหารร่วมกับทีมบุคลากรประเมินสถานภาพของสถานศึกษาทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของสถานศึกษาเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม
 - 2) ผู้บริหารร่วมกับทีมบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม
 - 3) ผู้บริหารร่วมกับทีมบุคลากรกำหนดกลยุทธ์การทำงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรมีทิศทางในกระบวนการการทำงานร่วมกัน
2. การตั้งเป้าหมายและการนำกิจกรรมไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย
 - 1) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการคิดสร้างสรรค์งานนวัตกรรม
 - 2) ผู้บริหารกำหนดจุดเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ 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 การสนทนากลุ่มๆ
 - 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) ผู้บริหารสามารถพัฒนาทีมงานในสถานศึกษาเพื่อให้อาจทำงานร่วมกับเครือข่ายทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี

3) ผู้บริหารสามารถนำเสนองานและมีทักษะการพูดที่โน้มน้าวเชิญชวนให้เครือข่ายทางการศึกษาให้การสนับสนุนการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

7. การยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้รับบริการทั้งด้านบวกและด้านลบมาใช้ในการทบทวนและปรับกลยุทธ์ในการทำงาน

2) ผู้บริหารให้ความสำคัญและยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือข้อวิพากษ์ที่เป็นแนวคิดใหม่ ๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้รับบริการ

3) ผู้บริหารตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้รับบริการ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ ค่านิยม ฯลฯ ในการนำมาปรับปรุงการให้บริการระหว่างการค้าดำเนินงาน

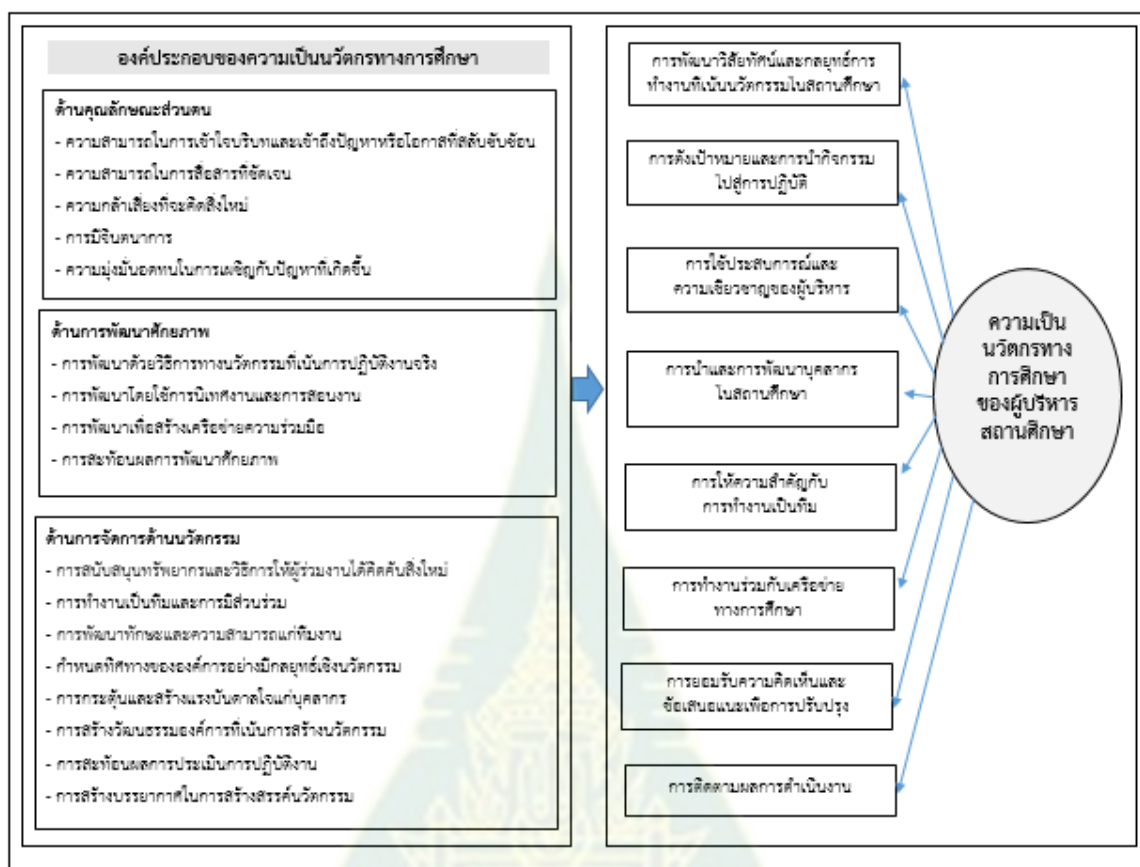
8. การติดตามผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานกระบวนการนวัตกรรมเป็นระยะ ๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2) ผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลมาใช้ในการทบทวนเพื่อการปรับปรุงการค้าดำเนินงานให้สามารถตอบสนองเป้าหมายของสถานศึกษาได้

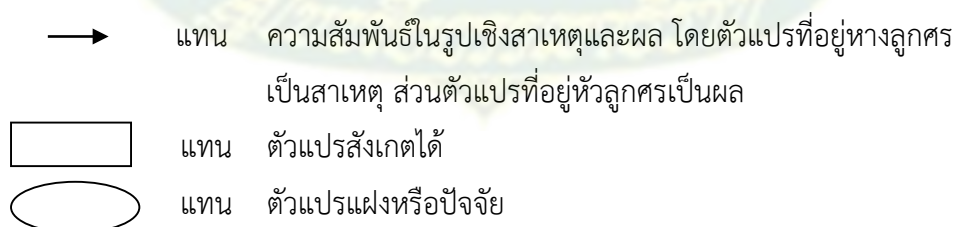
3) ผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามมาใช้เป็นโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อไป

โดยองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษากับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

โดยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบ และอักษรย่อแทนตัวแปร ดังนี้



คำอธิบายภาพที่ 4.1 ในส่วนของพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานที่เน้นนวัตกรรมในสถานศึกษา 2) การ

ตั้งเป้าหมายและการนำกิจกรรมไปสู่การปฏิบัติ 3) การใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร 4) การนำและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา 5) การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม 6) การทำงานร่วมกับเครือข่ายทางการศึกษา 7) การยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง และ 8) การติดตามผลการดำเนินงาน

1.3 ผลการศึกษาองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจาก

การสอบถาม

ผลการศึกษาระดับองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 895 คน ปรากฏดังตารางที่ 4.5-4.9 และ ผลการศึกษาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลจากสถานศึกษา จำนวน 179 แห่ง ปรากฏดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
- ผู้บริหาร	189	21.11
- ครู	706	78.89
รวม	895	100.00
ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรี	460	51.40
- ปริญญาโท	423	47.26
- ปริญญาเอก	12	1.34
รวม	895	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
- ไม่เกิน 5 ปี	183	20.45
- เกิน 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	238	26.59
- เกิน 10 ปี แต่ไม่เกิน 15 ปี	177	19.78
- เกิน 15 ปี ขึ้นไป	297	33.18
รวม	895	100.00
เพศ		
- ชาย	284	31.73
- หญิง	611	68.27

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
รวม	895	100.00
ขนาดของสถานศึกษา		
- เล็ก	151	16.87
- กลาง	524	58.55
- ใหญ่	188	21.00
- ใหญ่พิเศษ	32	3.58
รวม	895	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู คิดเป็นร้อยละ 78.89 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.40 ประสบการณ์ในการทำงาน เกิน 15 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.18 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.27 และขนาดของสถานศึกษา เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 58.55

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	ระดับความคิดเห็น
องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนตัว	4.12	.573	มาก
องค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพ	4.10	.582	มาก
องค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม	4.16	.583	มาก
รวม	4.11	.557	มาก

(N=895) *

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($M = 4.11$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ย อยู่ในช่วง 4.10 – 4.16 แปลผลได้ว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด ($M = 4.16$) รองมาเป็น องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนตัว ($M = 4.12$) และองค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพ ($M = 4.10$) ตามลำดับ และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .573 – .583 แปลผลได้ว่า ข้อมูลมีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ
ส่วนตน

(N=895) *

ที่	ประเด็น	M	SD	ระดับความคิดเห็น
1. องค์ประกอบย่อย ด้านความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน				
1.1	สามารถเข้าใจบริบททั้งภายนอกและภายในที่ซับซ้อน ซึ่งบริบทภายนอก เช่น ความเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ และบริบทภายใน เช่น ศักยภาพของครูในการสอน คุณภาพของผู้เรียน ความพร้อมของสื่อ วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ	4.13	.651	มาก
1.2	สามารถมองเห็นและเข้าใจถึงปัญหาที่สลับซับซ้อน เช่น ปัญหาของผู้เรียนที่เกิดจากครอบครัว เศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ปัญหาคุณภาพการสอนของครูที่เกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ฯลฯ	4.19	.643	มาก
1.3	สามารถค้นพบวิธีการใหม่ ๆ และวิธีการในการแก้ปัญหาให้สำเร็จได้อย่างชัดเจน	4.01	.714	มาก
เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย		4.11	.585	มาก
2. องค์ประกอบย่อย ด้านความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน				
2.1	มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและมีการสื่อสารที่เปิดกว้างกับบุคลากรในสถานศึกษา	4.27	.733	มาก
2.2	มีการโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและเห็นความสำคัญของนวัตกรรม	4.14	.736	มาก
2.3	มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในการร่วมกันเผชิญปัญหาและการแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.25	.737	มาก
เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย		4.22	.656	มาก
3. องค์ประกอบย่อย ด้านความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่				
3.1	มีความกล้าเสี่ยงและกล้าคิดในสิ่งปฏิบัติได้ในการบริหารจัดการ เช่น การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ของสถานศึกษา การจัดโครงการใหม่ การเลือกใช้เครื่องมือ หรือวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการใหม่ ฯลฯ	4.08	.769	มาก
3.2	มีความสามารถในการกล้าเสี่ยงและกล้าคิดบนพื้นฐานข้อมูลสนับสนุน มีการค้นคว้าวิจัย และหาข้อมูลที่สำคัญอย่างจริงจัง	3.99	.758	มาก
3.3	มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อหาวิธีการในการที่จะลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	4.02	.757	มาก

ที่	ประเด็น	M	SD	ระดับความคิดเห็น
	เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย	4.02	.694	มาก
4. องค์ประกอบย่อย ด้านการมีจินตนาการ				
4.1	มีความสามารถในการคิดก้าวหน้า โดยจะทบทวนและคิดริเริ่มทิศทางขององค์การในแนวใหม่อยู่ตลอดเวลา	4.11	.744	มาก
4.2	มีความสามารถในการบูรณาการความคิดที่เกิดจากจินตนาการที่หลากหลาย	4.08	.752	มาก
4.3	มีความสามารถในการหลอมรวมความคิดที่เกิดจากจินตนาการเพื่อให้เกิดกระบวนการค้นพบใหม่ในการจัดการศึกษาที่สร้างสรรค์	4.08	.733	มาก
	เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย	4.08	.687	มาก
5. องค์ประกอบย่อย ด้านความมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น				
5.1	มีความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ของปัญหาและมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับการแก้ไขปัญหา	4.18	.705	มาก
5.2	มีความมุ่งมั่นในการบริหารองค์การด้วยความพยายามที่สูงที่สุด	4.24	.700	มาก
5.3	มีความกระตือรือร้นในการคิดค้นนวัตกรรมให้สำเร็จท่ามกลางอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้น	4.17	.710	มาก
	เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย	4.19	.651	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.12	.573	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนตนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.12$) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแต่ละองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในช่วง 4.02 – 4.22 แปลผลได้ว่า องค์ประกอบย่อยด้านคุณลักษณะส่วนตนทุกตัวแปรมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในองค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนมากที่สุด ($M = 4.22$) รองมาเป็นองค์ประกอบย่อยด้านความมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น ($M = 4.19$) องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน ($M = 4.11$) องค์ประกอบย่อยด้านการมีจินตนาการ ($M = 4.08$) และองค์ประกอบย่อยด้านความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่ ($M = 4.02$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นรายด้าน พบว่า การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและการสื่อสารที่เปิดกว้างกับบุคลากรในสถานศึกษา ($M = 4.27$) มากที่สุด รองลงมา มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในการร่วมกันเผชิญปัญหาและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ($M = 4.25$) และมีความมุ่งมั่นในการบริหารองค์การด้วยความพยายามที่สูงที่สุด ($M = 4.24$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ การมีความสามารถในการกล้าเสี่ยงและกล้าคิดบนพื้นฐานข้อมูลสนับสนุน มีการ

ค้นคว้าการวิจัย และหาข้อมูลที่สำคัญอย่างจริงจัง ($M = 3.99$) และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนตนมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .643 – .769 แปลผลได้ว่า ข้อมูลมีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพ

(N=895) *				
ที่	ประเด็น	M	SD	ระดับความคิดเห็น
1. องค์ประกอบย่อย ด้านการพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีการทางนวัตกรรม				
1.1	มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยวิธีการใหม่ ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง การจูงใจตนเอง มีการให้รางวัลผลความสำเร็จแก่ตนเองเมื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งสำเร็จ ฯลฯ	4.14	.719	มาก
1.2	มีการออกแบบการพัฒนาด้วยรูปแบบหรือกิจกรรม ใหม่ ๆ ที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา ระบบการบริหารสถานศึกษา และผลการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน	4.06	.692	มาก
1.3	มีการออกแบบการพัฒนาด้วยโปรแกรมที่เน้นการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ที่เกิดขึ้นจริงในสถานศึกษา เช่น โปรแกรมเสมือนจริงที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในระหว่างการทำงานได้ และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลายกับสถานศึกษาอื่น	3.83	.784	มาก
เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย		4.00	.623	มาก
2. องค์ประกอบย่อย ด้านการพัฒนาศักยภาพโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงาน				
2.1	มีการให้คำแนะนำและการเป็นที่ปรึกษาอย่างเป็นทางการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูงกว่า	4.05	.779	มาก
2.2	มีการออกแบบให้ผู้บริหารสถานศึกษาฝึกงานกับผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญสูงกว่า ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	3.96	.824	มาก
2.3	มีการนิเทศ ติดตามผลการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัดที่มีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	4.05	.770	มาก
เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย		4.22	.656	มาก
3. องค์ประกอบย่อย ด้านการพัฒนาศักยภาพเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ				
3.1	มีการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในรูปของเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.11	.770	มาก

ที่	ประเด็น	M	SD	ระดับความคิดเห็น
3.2	มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาการทำงานเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรในสถานศึกษาควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาจนเกิดการดำเนินงานในลักษณะร่วมมือกันเป็นเครือข่าย	4.13	.776	มาก
3.3	มีการใช้เครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเพื่อการสร้างสรค์นวัตกรรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อจะทำให้ได้แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่นำไปสู่การเชื่อมโยงและความร่วมมือกันในการทำงาน	4.12	.747	มาก
เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย		4.02	.694	มาก
4. องค์ประกอบย่อย ด้านการสะท้อนผลการพัฒนาศักยภาพ				
4.1	มีการติดตาม และตรวจสอบผลการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.05	.796	มาก
4.2	มีการออกแบบนวัตกรรมเพื่อให้ผู้บริหารสามารถสะท้อนผลการพัฒนาศักยภาพ ของตนเอง เช่น โปรแกรมการวิเคราะห์ทักษะ ความเป็นนวัตกรรมของตนเอง ฯลฯ	3.95	.810	มาก
4.3	มีการออกแบบกิจกรรมเพื่อนำผลการพัฒนาศักยภาพมาใช้ในการสนับสนุนและสร้างเสริมความเป็น นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น	3.99	.801	มาก
เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย		4.19	.651	มาก
รวมเฉลี่ย		4.10	.582	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.11$) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแต่ละองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในช่วง 4.00 – 4.22 แปลผลได้ว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพทุกตัวแปรมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติในองค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาศักยภาพโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงานมากที่สุด ($M = 4.22$) รองมาเป็นองค์ประกอบย่อยด้านการสะท้อนผลการพัฒนาศักยภาพ ($M = 4.19$) องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาศักยภาพเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ($M = 4.02$) และองค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีการทางนวัตกรรม ($M = 4.00$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติรายด้าน พบว่า มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยวิธีการใหม่ ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง การจูงใจตนเอง มีการให้รางวัลผลความสำเร็จแก่ตนเองเมื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งสำเร็จ ฯลฯ มากที่สุด ($M = 4.14$) รองลงมา มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาการทำงานเชิง

สร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรในสถานศึกษาควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาจนเกิดการดำเนินงานในลักษณะร่วมมือกันเป็นเครือข่าย ($M = 4.13$) และมีการใช้เครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อจะทำได้แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่นำไปสู่การเชื่อมโยงและความร่วมมือกันในการทำงาน ($M = 4.12$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ มีการออกแบบการพัฒนาด้วยโปรแกรมที่เน้นการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ที่เกิดขึ้นจริงในสถานศึกษา เช่น โปรแกรมเสมือนจริงที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในระหว่างการทำงานได้ และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลายกับสถานศึกษาอื่น ($M = 3.83$) และองค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .692 – .824 แปลผลได้ว่า ข้อมูลมีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม

(N=895) *				
ที่	ประเด็น	M	SD	ระดับความคิดเห็น
1. องค์ประกอบย่อย ด้านการสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการในการคิดค้นสิ่งใหม่				
1.1	มีการสนับสนุนทรัพยากรการปฏิบัติงานเพื่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ เช่น งบประมาณ ข้อมูลและความรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ	4.11	.762	มาก
1.2	มีการสนับสนุนความคิด หรือวิธีการในการคิดค้นสิ่งใหม่แก่บุคลากรในสถานศึกษา	4.16	.739	มาก
1.3	มีการจัดสรรทรัพยากรด้านเวลาเพื่อให้บุคลากรได้มีเวลาที่เป็นอิสระในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	4.04	.740	มาก
เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย		4.10	.672	มาก
2. องค์ประกอบย่อย ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม				
2.1	มีความสามารถในการนำทีมงานและทำงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา	4.26	.703	มาก
2.2	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยมีการซักถามปัญหา เพื่อค้นพบปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	4.30	.698	มาก
2.3	สนับสนุนให้เกิดความผูกพันในการทำงานเป็นทีม	4.31	.716	มาก
เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย		4.28	.659	มาก
3. องค์ประกอบย่อย ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม				

ที่	ประเด็น	M	SD	ระดับความคิดเห็น
3.1	มีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต มีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของสถานศึกษา	4.15	.725	มาก
3.2	มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการมองอนาคตเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม	4.18	.724	มาก
3.3	มีมุมมองเชิงกลยุทธ์และกลวิธีใหม่ ๆ ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้	4.14	.710	มาก
	เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย	4.15	.672	มาก
4. องค์ประกอบย่อย ด้านการพัฒนาทักษะความสามารถด้านนวัตกรรมแก่ทีมงาน				
4.1	มีการประเมินทักษะความสามารถของทีมงานและแนวทางที่จะเพิ่มเติมความสามารถเหล่านั้นในการสร้างนวัตกรรม	4.05	.717	มาก
4.2	ให้การสนับสนุน การเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำแก่บุคลากรให้สามารถพัฒนาทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น การพัฒนาหลักสูตรการบูรณาการความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม การพัฒนาที่เกี่ยวกับทัศนคติหรือเจตคติที่มีต่อนวัตกรรม การพัฒนาทักษะและความสามารถผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ฯลฯ	4.14	.717	มาก
4.3	มีการสร้างสัมพันธ์ภาพส่วนตัวเชิงบวกเพื่อการพัฒนาทักษะแก่บุคลากร	4.18	.712	มาก
	เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย	4.12	.651	มาก
5. องค์ประกอบย่อย ด้านการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรให้สร้างงานนวัตกรรม				
5.1	มีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรโดยสร้างความปรารถนาและความเชื่อมั่นในความสำเร็จของงาน	4.16	.730	มาก
5.2	มีการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจในการคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถานศึกษาโดยตรงตามหน้าที่ที่กำหนด	4.17	.706	มาก
5.3	มีการสร้างแรงจูงใจโดยการมอบอำนาจให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิดค้นนวัตกรรมและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมของสถานศึกษา	4.18	.732	มาก
	เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย	4.16	.673	มาก
6. องค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่เน้นการสร้างนวัตกรรม				
6.1	มีการสร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อการขับเคลื่อนการเรียนการสอน เช่น การสนับสนุนกิจกรรมกลุ่ม การสนับสนุนวิธีการคิดอย่างสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ฯลฯ	4.15	.754	มาก

ที่	ประเด็น	M	SD	ระดับความคิดเห็น
6.2	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันข้อมูลและองค์ความรู้ใหม่ที่เน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.15	.763	มาก
6.3	มีการสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับและเคารพต่อผู้สร้างนวัตกรรมใหม่	4.16	.692	มาก
	เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย	4.15	.663	มาก
7. องค์ประกอบย่อย ด้านการสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน				
7.1	มีการให้คำปรึกษา และติดตามการปฏิบัติงาน โดยการเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย สนทนา ปรึกษาหารือในบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม	4.17	.696	มาก
7.2	มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่เป็นชิ้นงานนวัตกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.12	.750	มาก
7.3	มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานโดยยึดถือเป้าหมายของสถานศึกษาและกลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาเป็นสำคัญ	4.12	.739	มาก
	เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย	4.13	.677	มาก
8. องค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม				
8.1	มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ เช่น การจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้สบายตา ดึงดูดความต้องการในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ ฯลฯ	4.20	.715	มาก
8.2	มีการจัดบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีรวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการทำงานเชิงสร้างสรรค์ด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตร	4.21	.688	มาก
8.3	มีการจัดกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดในเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน	4.21	.712	มาก
	เฉลี่ยรายองค์ประกอบย่อย	4.20	.652	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.16	.583	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.16$) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแต่ละองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในช่วง 4.10 - 4.28 แปลผลได้ว่า องค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรมทุกตัวแปรมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่

ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในองค์ประกอบย่อยด้านการจัดการนวัตกรรมการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม มากที่สุด ($M = 4.28$) รองลงมา คือ การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ($M = 4.20$) การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรให้สร้างงานนวัตกรรม ($M = 4.16$) การกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม ($M = 4.15$) การสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่เน้นการสร้างนวัตกรรม ($M = 4.15$) การสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน ($M = 4.13$) การพัฒนาทักษะความสามารถด้านนวัตกรรมแก่ทีมงาน ($M = 4.12$) และการสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการในการคิดค้นสิ่งใหม่ ($M = 4.10$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นรายด้าน พบว่า การสนับสนุนให้เกิดความผูกพันในการทำงานเป็นทีม มากที่สุด ($M = 4.31$) รองลงมา คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยมีการซักถามปัญหา เพื่อค้นพบปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ($M = 4.30$) และการมีความสามารถในการนำทีมงานและทำงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา ($M = 4.26$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ มีการจัดสรรทรัพยากรด้านเวลาเพื่อให้บุคลากรได้มีเวลาที่เป็นอิสระในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ($M = 4.04$) และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนตัวมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .651 - .677 แปลผลได้ว่า ข้อมูลมีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	ประเด็น	<i>M</i>	<i>SD</i>	ระดับความเป็น นวัตกรทางการศึกษา
(N=179) *				
VIS - การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานที่เน้นนวัตกรรมในสถานศึกษา				
VIS1	ผู้บริหารร่วมกับทีมบุคลากรประเมินสถานภาพของสถานศึกษาทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และข้อจำกัดของสถานศึกษาเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม	4.14	.763	มาก
VIS2	ผู้บริหารร่วมกับทีมบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	4.14	.736	มาก
VIS3	ผู้บริหารร่วมกับทีมบุคลากรกำหนดกลยุทธ์การทำงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรมีทิศทางในกระบวนการการทำงานร่วมกัน	4.12	.743	มาก
เฉลี่ยรายด้าน		4.13	.696	มาก
GOA - การตั้งเป้าหมายและการนำกิจกรรมไปสู่การปฏิบัติ				
GOA1	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการคิดสร้างสรรค์งานนวัตกรรม	4.14	.742	มาก
GOA2	ผู้บริหารกำหนดจุดเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน	4.10	.769	มาก

ตัวแปร	ประเด็น	M	SD	ระดับความเป็น นวัตกรรมทางการศึกษา
GOA3	ผู้บริหารจัดสรรเวลาที่เหมาะสมและเพียงพอในการให้ทีมนบุคลากร ได้คิดค้นและนำกิจกรรมไปสู่การปฏิบัติ	4.09	.742	มาก
GOA4	ผู้บริหารสรรหาและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพใน การสร้างสรรคแนวความคิดใหม่	4.07	.764	มาก
GOA5	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการคิด สร้างสรรคนวัตกรรม	4.12	.740	มาก
GOA6	ผู้บริหารและทีมนบุคลากรดำเนินกิจกรรมตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ใน แผนการดำเนินงาน	4.15	.745	มาก
	เฉลี่ยรายด้าน	4.11	.674	มาก
EXP - การใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร				
EXP1	ผู้บริหารสามารถคิดค้นนวัตกรรมจากประสบการณ์และความ เชี่ยวชาญส่วนตัว	4.01	.774	มาก
EXP2	นวัตกรรมที่คิดขึ้นจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของ ผู้บริหารสามารถนำมาปฏิบัติได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.04	.766	มาก
EXP3	ผู้บริหารมีการสำรวจและทดสอบสมมติฐานในการได้มาซึ่งแนวคิด ใหม่หรือนวัตกรรม	4.00	.796	มาก
EXP4	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการคิดสรรค นวัตกรรมได้เป็นอย่างดี	4.08	.766	มาก
EXP5	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลที่ได้จาก กระบวนการสรรคนวัตกรรมเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาได้ อย่างทันที่	4.06	.802	มาก
	เฉลี่ยรายด้าน	4.03	.715	มาก
PER - การนำและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา				
PER1	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมกลุ่ม เช่น การระดมสมอง การสนทนากลุ่มฯ	4.22	.730	มาก
PER2	ผู้บริหารทำการวิจัยเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำความคิด สรรคหรือนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ	4.04	.842	มาก
PER3	ผู้บริหารดำเนินการนิเทศบุคลากรระหว่างกระบวนการสรรค นวัตกรรม	4.13	.751	มาก
PER4	ผู้บริหารเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แก่บุคลากรในสถานศึกษา	4.15	.759	มาก
PER5	ผู้บริหารมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในการคิดนวัตกรรมโดยให้ อิสระทางความคิดอย่างเพียงพอ	4.21	.770	มาก

ตัวแปร	ประเด็น	M	SD	ระดับความเป็น นวัตกรรมการศึกษา
PER1	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำวิจัยเพื่อคิดค้นนวัตกรรมได้ด้วยตนเอง	4.13	.760	มาก
PER7	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้แก่ทีมงานระหว่างกระบวนการของการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม	4.14	.784	มาก
	เฉลี่ยรายด้าน	4.14	.677	มาก
TEA - การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม				
TEA1	บริหารติดต่อสื่อสารและให้คำปรึกษากับทีมงานเชิงรุก (proactive) และประเมินผลแนวความคิดที่หลากหลายของทีมงานระหว่างดำเนินกิจกรรม	4.08	.762	มาก
TEA2	ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงการวิพากษ์ที่ทำให้บุคลากรในทีมเกิดความท้อถอย	4.06	.781	มาก
TEA3	ผู้บริหารจะถือว่าความผิดพลาดหรือความล้มเหลวของทีมงานเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่ายิ่ง	4.11	.769	มาก
TEA4	ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ที่มาจากบุคลากรที่มีภูมิหลังแตกต่างกันในทีมงาน	4.09	.788	มาก
TEA5	ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านรางวัลในความพยายามสร้างสรรค์นวัตกรรมแก่ทีมงานระหว่างกระบวนการของการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม	4.07	.791	มาก
	เฉลี่ยรายด้าน	4.08	.688	มาก
NET - การทำงานร่วมกับเครือข่ายทางการศึกษา				
NET1	ผู้บริหารสามารถสื่อสารและทำงานกับเครือข่ายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	.776	มาก
NET2	ผู้บริหารสามารถพัฒนาทีมงานในสถานศึกษาเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.16	.766	มาก
NET3	ผู้บริหารสามารถนำเสนองานและมีทักษะการพูดที่โน้มน้าวเชิญชวนให้เครือข่ายทางการศึกษาให้การสนับสนุนการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.18	.735	มาก
	เฉลี่ยรายด้าน	4.16	.718	มาก
ACC - การยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง				
ACC1	ผู้บริหารนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้รับบริการทั้งด้านบวกและด้านลบมาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงฤทธิ์ในการทำงาน	4.13	.744	มาก

ตัวแปร	ประเด็น	M	SD	ระดับความเป็น นวัตกรรมทางการศึกษา
ACC2	ผู้บริหารให้ความสำคัญและยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือ ข้อวิพากษ์ที่เป็นแนวคิดใหม่ ๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้รับบริการ	4.15	.773	มาก
ACC3	ผู้บริหารตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้รับบริการ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ ค่านิยม ฯลฯ ในการนำมา ปรับปรุงการให้บริการระหว่างการดำเนินงาน	4.20	.741	มาก
เฉลี่ยรายด้าน		4.16	.701	มาก
FOL - การติดตามผลการดำเนินงาน				
FOL1	ผู้บริหารดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานกระบวนการ นวัตกรรมเป็นระยะ ๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	4.20	.757	มาก
FOL2	ผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลมาใช้ในการทบทวนเพื่อ การปรับปรุงการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองเป้าหมายของ สถานศึกษาได้	4.20	.743	มาก
FOL3	ผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามมาใช้เป็นโอกาสในการ พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อไป	4.22	.765	มาก
เฉลี่ยรายด้าน		4.20	.716	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในช่วง 4.03- 4.20 แปลผลได้ว่า ความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาทุกตัวแปรมีระดับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในแต่ละด้านย่อยโดยการติดตามผลการดำเนินงานมากที่สุด ($M = 4.20$) รองลงมา คือ การยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ($M = 4.16$) การทำงานร่วมกับเครือข่ายทางการศึกษา ($M = 4.16$) การนำและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ($M = 4.14$) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานที่เน้นนวัตกรรมในสถานศึกษา ($M = 4.13$) การตั้งเป้าหมายและการนำกิจกรรมไปสู่การปฏิบัติ ($M = 4.11$) การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ($M = 4.08$) และการใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร ($M = 4.03$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษารายด้าน พบว่า ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมกลุ่ม เช่น การระดมสมอง การสนทนากลุ่มฯ ($M = 4.22$) และผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามมาใช้เป็นโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อไป มากที่สุด ($M = 4.22$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในการคิดนวัตกรรมโดยให้อิสระทางความคิดอย่างเพียงพอ ($M = 4.21$) ผู้บริหารตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้รับบริการ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ ค่านิยม ฯลฯ ในการนำมาปรับปรุงการให้บริการ

ระหว่างการดำเนินงาน ($M = 4.20$) ผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลมาใช้ในการทบทวนเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองเป้าหมายของสถานศึกษาได้ ($M = 4.20$) และผู้บริหารดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานกระบวนการนวัตกรรมเป็นระยะ ๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามลำดับ ($M = 4.20$) ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการสำรวจและทดสอบสมมติฐานในการได้มาซึ่งแนวคิดใหม่หรือนวัตกรรม ($M = 4.00$) และความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .674 - .718 แปลผลได้ว่า ข้อมูลมีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกัน

1.4 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปรากฏ ดังนี้

1.4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติที่จะใช้วิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัยโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความเบ้ (Skewness)

สำหรับการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติที่จะใช้วิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) จะพิจารณาคัดเลือกที่มีการแจกแจงปกติ โดยตัวแปรจะต้องมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -2 ถึง +2 และความโด่งอยู่ระหว่าง -7 ถึง +7 (Byrne, 2010) ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ความเบ้และความโด่งขององค์ประกอบด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา

	จำนวน (โรงเรียน)	ความเบ้ Statistic	ความโด่ง Statistic
VIS	189	-.473	-.283
GOA	189	-.345	-.441
EXP	189	-.418	-.218
PER	189	-.513	-.086
TEA	189	-.485	.012
NET	189	-.572	-.208
ACC	189	-.579	-.046
FOL	189	-.694	.268

จากตารางที่ 4.11 พบว่า องค์ประกอบด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาทุกตัวแปร มีค่าเบี่ยงเบนอยู่ระหว่าง -.345 ถึง -.694 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -.441 ถึง .268 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงปกติ

1.4.2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

องค์ประกอบด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา (Edulnn) ในงานวิจัยนี้ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัว ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกค่าเป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์ของตัวแปรตั้งแต่ระดับปานกลางถึงสูง โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ตัวแปรการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานที่เน้นนวัตกรรมในสถานศึกษา (VIS) การใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร (EXP) และ การทำงานร่วมกับเครือข่ายทางการศึกษา (NET) มีค่าเท่ากับ 0.722 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ตัวแปรการตั้งเป้าหมายและการนำกิจกรรมไปสู่การปฏิบัติ (GOA) การใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร (EXP) และการนำและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา (PER) มีค่าเท่ากับ 0.867 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งพิจารณาจากดัชนีวัดความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Goodness of fit index) คือ ไคสแควร์ = 12.847, $df = 12$, $p = 0.380$ ค่า $CMIN/df = 1.071$ ค่าดัชนี $GFI = 0.983$ ค่าดัชนี $AGFI = 0.948$ ค่าดัชนี $CFI = 1.000$ และค่าดัชนี $RMSEA = 0.020$ ซึ่งทุกค่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้งหมด พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวก มีค่าอยู่ระหว่าง 0.869 ถึง 0.953 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษามีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ 75.60 ถึง 90.80 ($R^2 = 0.756 - 0.980$) โดยตัวแปร GOA มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด ($\beta = 0.953$)

สำหรับผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาและการตรวจสอบความตรงของโมเดลองค์ประกอบแสดงในตารางที่ 4.12-4.14 และภาพที่ 4.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา

		VIS	GOA	EXP	PER	TEA	NET	ACC	FOL
VIS	Pearson Correlation	1	.834**	.779**	.812**	.760**	.722**	.757**	.764**
	Sig (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	895	895	895	895	895	895	895	895
GOA	Pearson Correlation	.834**	1	.850**	.867**	.782**	.766**	.780**	.791**
	Sig (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	895	895	895	895	895	895	895	895
EXP	Pearson Correlation	.779**	.850**	1	.867**	.726**	.722**	.744**	.788**
	Sig (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	895	895	895	895	895	895	895	895
PER	Pearson Correlation	.812**	.867**	.867**	1	.788**	.769**	.796**	.807**
	Sig (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	895	895	895	895	895	895	895	895
TEA	Pearson Correlation	.760**	.782**	.726**	.788**	1	.794**	.838**	.797**
	Sig (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	895	895	895	895	895	895	895	895
NET	Pearson Correlation	.722**	.766**	.722**	.769**	.794**	1	.835**	.837**
	Sig (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	895	895	895	895	895	895	895	895
ACC	Pearson Correlation	.757**	.780**	.744**	.796**	.838**	.835**	1	.864**
	Sig (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	895	895	895	895	895	895	895	895
FOL	Pearson Correlation	.764**	.791**	.788**	.807**	.797**	.837**	.864**	1
	Sig (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	895	895	895	895	895	895	895	895
Mean		4.135	4.111	4.036	4.145	4.082	4.169	4.161	4.203
SD		.696	.674	.715	.677	.688	.718	.701	.716

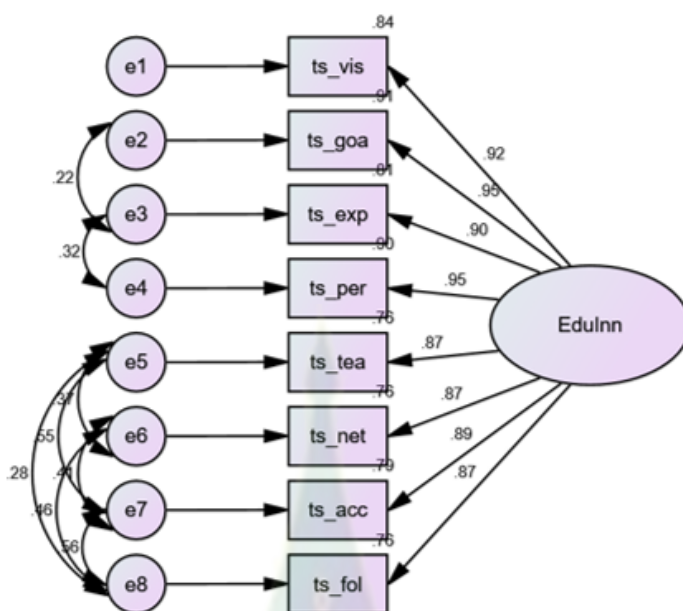
ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
ค่า CMIN /df	< 3.00	1.071	ผ่าน
ค่า p	< 0.05	.000	ผ่าน
ค่าดัชนี GFI	> 0.90	.983	ผ่าน
ค่าดัชนี AGFI	> 0.90	.948	ผ่าน
ค่าดัชนี CFI	> 0.95	1.000	ผ่าน
ค่าดัชนี RMSEA	< 0.06	.020	ผ่าน

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		S.E.	C.R.	P	R ²
	b	β				
VIS	1.073	.916	.058	18.421	***	.840
GOA	1.022	.953	.051	20.217	***	.908
EXP	1.059	.901	.060	17.530	***	.812
PER	1.057	.948	.053	19.957	***	.898
TEA	.960	.869	.050	19.347	***	.756
NET	.953	.875	.042	22.680	***	.765
ACC	1.023	.889	.039	25.951	***	.791
FOL	1.000	.874				.764

หมายเหตุ: *** p < .001 b = Unstandardized regression weights β = Standardized regression weights หรือจากถดถาวรที่สองของ R² S.E. = Standard Error C.R. = Critical Ratio และค่า R² = Squared Multiple Correlations



ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย 1) ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสนทนากลุ่ม 2) ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากการประเมิน ดังนี้

2.1 ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษามาเป็นข้อมูลประกอบการสนทนากลุ่มเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจากการสนทนากลุ่มจากทั้ง 2 กลุ่ม สรุปได้ ดังนี้

1. ประเด็นความจำเป็นในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนารูปแบบความเป็นนวัตกรรมทางการ

ศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสำคัญอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

1) มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาในด้านที่ 2 ว่า “ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม” ซึ่งจะช่วยให้สังคมมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ดังนั้นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำในการขับเคลื่อนให้บุคลากร และผู้เรียนสามารถสร้างนวัตกรรมที่ช่วยสร้างหรือเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์

2) การพัฒนาแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา จะช่วยสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมและมีศักยภาพในการเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาได้ชัดเจน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ประเด็นคุณลักษณะส่วนตนของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจากผลการวิจัยในระยะที่ 1 พบว่า องค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนตน ซึ่งประกอบด้วย 1) ความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน 2) ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน 3) ความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่ 4) การมีจินตนาการ และ 5) ความมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยและยังเสนอประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาว่าควรเพิ่มเติมให้มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้เพื่อเสริมความเป็นเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา

2.1 มีพื้นฐานของคนเก่ง คนดี คนมีความสุข มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี มีแรงจูงใจ สามารถบริหารจัดการตนเองได้ดี มุ่งความสำเร็จ เห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) และมีลักษณะของผู้มุ่งอนาคต

2.2 เป็นผู้ที่มีนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ชอบการศึกษา ค้นคว้าอยู่เสมอ

2.3 เป็นนักคิด เชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ และคิดเชิงออกแบบที่อยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้ และการวิจัยและพัฒนา

2.4 เป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณของนักสร้าง นักพัฒนาที่มีวิสัยทัศน์

2.5 มีความสามารถในการประเมิน คาดการณ์สังคมในอนาคตได้ดี

2.6 มีความสามารถในการสร้างค่านิยม และความเชื่อให้กับผู้ร่วมงานได้ดี

2.7 มีทักษะในการปฏิบัติ และมีความสามารถในการ กระตุ้น ส่งเสริมและนำพาให้บุคลากร ร่วมกันปฏิบัติสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทุกคนรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

2.8 มีความสามารถในการบริหารโครงการ และการสร้างเครือข่ายทางสังคม

2.9 มีคุณลักษณะของผู้เปิดใจรับฟังเสียงสะท้อนและการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น

2.10 เป็นผู้ที่มีการกล้าตัดสินใจ

3. ประเด็นการพัฒนาวิธีการหรือกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจากผลการวิจัยในระยะที่ 1 พบว่า องค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งประกอบด้วย 1) การพัฒนาด้วย

วิธีการทางนวัตกรรมและการออกแบบโปรแกรมโดยเน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง 2) การพัฒนาโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงานผ่านการให้คำแนะนำจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ 3) การพัฒนาเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และ 4) การสะท้อนผลการพัฒนา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยและยังเสนอประเด็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาว่าเพื่อเสริมความเป็นนวัตกรทางการศึกษา โดยสรุปได้ 2 วิธีการหลัก คือ การพัฒนาตนเอง (Self-learning and self-developing) โดยอาจใช้วิธีการเลียนแบบหรือประยุกต์วิธีการพัฒนาตนเองจากคนอื่นที่ประสบความสำเร็จ และหรือการค้นหาวิธีการพัฒนาตนเองขึ้นมาใหม่ และการพัฒนาโดยอาศัยผู้อื่น เช่น การพัฒนาผ่านหน่วยงานต้นสังกัด การเข้ารับการฝึกอบรม การเรียนรู้กับผู้รู้ การเข้าไปอยู่ในกลุ่มผู้ร่วมเรียนรู้ เช่น การจัดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) นวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น นอกจากวิธีการหลักแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอเงื่อนไขในการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

3.1 รูปแบบการพัฒนาจะต้องแบ่งออกเป็นระยะเพื่อให้เห็นพัฒนาการของกระบวนการพัฒนา

1.2 การพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรของผู้บริหารสถานศึกษา ควรอยู่บนฐานความรู้และการวิจัย

3.3 ควรมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับการพัฒนา

3.4 ควรเป็นหลักสูตรการพัฒนาที่เป็นระดับขั้น และเป็นหลักสูตรระยะสั้นตามความจำเป็นและความสนใจของผู้บริหาร

3.5 เนื้อหาในการพัฒนาต้องเน้นไปที่สมรรถนะเฉพาะด้านความเป็นนวัตกรอย่างชัดเจน

3.6 เน้นการใช้กระบวนการกลุ่มและมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและหาทางในการแก้ไขร่วมกัน

3.7 มีกระบวนการพัฒนาที่เน้นฐานสมรรถนะความเป็นนวัตกร และมีการสะท้อนผลการคิดสร้างสรรค์โดยการทดลองปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

3.8 มีการสร้างสถานการณ์จริงให้มีการฝึกปฏิบัติจริง

3.9 มีการใช้วิธีการเรียนรู้แบบผสม (Blended learning) ที่มีสัดส่วนที่เหมาะสมทั้งการเรียนรู้แบบ online และการเรียนรู้แบบ offline

3.10 มีการพัฒนาโดยการใช้ผู้รู้ให้คำแนะนำปรึกษา (Coaching)

3.11 มีโครงการที่เน้นการพัฒนานวัตกรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งระดับนโยบายต้องเปิดโอกาสให้กับผู้บริหารและส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรให้เอื้อต่อการดำเนินงาน

3.12 กระบวนการพัฒนาต้องเน้นการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning)

3.13 ต้องจัดระบบนิเวศ (Development ecosystem) ให้เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร

3.14 ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวต้องเสนอความก้าวหน้าของงานให้ประชาคมรับทราบตลอดเวลา

3.15 การจัดทีมการเรียนรู้และการจัดทีมทำงานควรเน้นความหลากหลายของสมาชิก เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ มีวิธีการแก้ปัญหาอุปสรรคใหม่ๆ และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

3.16 ควรจัดให้มีสถาบันเครือข่าย สถาบันพี่เลี้ยงเพื่อช่วยสนับสนุนส่งเสริมความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา

3.17 ระบบการประเมินผลการพัฒนาทักษะต้องเน้นการประเมินจากหลายมุมมอง โดยมีการประเมินทั้งแบบทีมและแบบรายบุคคล โดยต้องนำผลการประเมินมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.18 มีการติดตามประเมินผลการพัฒนาโดยเน้นการติดตามถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลง

4. ประเด็นบทบาทของการจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1) การสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการให้ผู้ร่วมงานได้คิดค้นสิ่งใหม่ในการทำงาน 2) การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม 3) กำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม 4) การพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงาน/การเสริมพลังอำนาจ 5) การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการคิดและตัดสินใจในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม 6) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรม 7) การสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน และ 8) การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้ตัวแปรสังเกตดังกล่าวแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอเงื่อนไขในการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

4.1 บทบาทในการหาความต้องการจำเป็น การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ด้านนวัตกรรมของโรงเรียนที่ชัดเจน

4.2 บทบาทในการส่งเสริมให้มี ให้ทำ ให้ใช้ นวัตกรรมในโรงเรียน

4.3 บทบาทในการทำให้การสร้างนวัตกรรมเป็นกระแสหลัก (Main stream) ขององค์กร

4.4 บทบาทในการเสริมพลังอำนาจ (Empower) ให้บุคลากร นักเรียน สามารถสร้างนวัตกรรมได้

4.5 บทบาทในการสร้างทีมงานและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับสมาชิก

4.6 บทบาทในการสร้างเสริมบรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรม เช่น การส่งเสริมให้นักเรียนใช้ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ ครูและนักเรียนร่วมกันทำวิจัย นักเรียนเป็นนักวิจัยรุ่นเยาว์ เป็นต้น

4.7 บทบาทในการกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันและกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4.8 บทบาทในการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ที่เป็นฐานของการสร้างนวัตกรรม

4.9 บทบาทในการส่งเสริมสนับสนุน การแก้ปัญหา การอำนวยความสะดวก จัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมและการควบคุมมาตรฐานการดำเนินงาน

4.10 บทบาทในการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4.11 บทบาทในการกำกับติดตามและการรายงานความก้าวหน้าเกี่ยวกับการพัฒนา

นวัตกรรม

4.12 บทบาทในการประเมินและสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาที่ต่อเนื่องยั่งยืน

4.13 บทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนให้ครู บุคลากร นักเรียน ในการพัฒนาต่อยอดจากนวัตกรรมที่ดีที่มีอยู่ในโรงเรียน

4.14 บทบาทในการเผยแพร่ ขยายผลของนวัตกรรมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Show and share, Share and learn)

4.15 บทบาทในการกำหนดทิศทางว่า การจัดการเพื่อสร้างความเป็นนวัตกรรม ควรมุ่งไปที่ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.16 บทบาทในการยกย่องเชิดชูเกียรติของผู้ที่มีผลงานด้านนวัตกรรม ทั้งครู บุคลากร และนักเรียน

5. ประเด็นการพัฒนาในระดับนโยบายอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องกันว่านโยบายในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรประกอบด้วยนโยบาย 3 ระดับ คือ นโยบายระดับกระทรวง นโยบายระดับเขตพื้นที่การศึกษา และนโยบายระดับโรงเรียน แต่เนื่องจากนวัตกรรมเกี่ยวข้องโดยตรงกับความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ดังนั้นนโยบายจึงไม่ควรเป็นสิ่งที่หน่วยงานระดับบังคับบัญชาสั่งการลงมา แต่ควรเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นจากระดับปฏิบัติมากกว่า ดังนั้นนโยบายควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

5.1 ควรเป็นการรณรงค์ (Campaign) ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการศึกษาขึ้นในองค์กรทางการศึกษา และเน้นการสร้างนโยบายแบบล่างขึ้นบน

5.2 ควรจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรสนับสนุนให้กับหน่วยปฏิบัติ ให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้

5.3 ควรเปิดโอกาสและช่องให้บุคลากรทางการศึกษาเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

5.4 ควรกระจายอำนาจและส่งเสริมความเป็นเจ้าของให้กับผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาในการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

5.5 ควรมีนโยบายที่ส่งเสริมให้มีการปรับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เช่น การทำงานเป็นทีม การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การรับฟังความเห็นของผู้อื่น

5.6 ควรปรับ Mindset ของบุคลากรระดับนโยบายที่ลดการสั่งการลง แต่เน้นการส่งเสริมสนับสนุนและการเปิดโอกาสให้มากขึ้น

2.2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิถึงรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษามาพัฒนารูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ ซึ่งประกอบด้วย หลักการและ

วัตถุประสงค์ องค์ประกอบที่ต้องพัฒนา กระบวนการพัฒนา การประเมินผลการดำเนินงาน และปัจจัยความสำเร็จในการนำรูปแบบการพัฒนาไปใช้ ดังนี้

2.2.1 หลักการและวัตถุประสงค์

2.2.1.1 หลักการ

ความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถในการแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท ความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ เน้นสัมพันธภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์กร รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและประเทศชาติในระยะยาว ส่งผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและประเทศชาติได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีศักยภาพในการเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจะต้องมีรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำผลที่ได้จากการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในภาพรวม

2.2.1.2 วัตถุประสงค์

รูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อพัฒนาคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา
- 2) เพื่อพัฒนาการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา
- 3) เพื่อพัฒนาการจัดการด้านนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา

2.2.2 องค์ประกอบที่ต้องพัฒนา

2.2.2.1 คุณลักษณะส่วนตัว ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่

- 1) ความสามารถในการเข้าใจบริบทและเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน
- 2) ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน
- 3) ความกล้าเสี่ยงที่จะคิดสิ่งใหม่
- 4) การมีจินตนาการ เป็นผู้สร้างสรรค์ที่มีพลัง
- 5) ความมุ่งมั่นอดทนในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น

2.2.2.2 การพัฒนาศักยภาพ ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่

1) การพัฒนาด้วยวิธีการทางนวัตกรรมและการออกแบบโปรแกรมโดยเน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

2) การพัฒนาโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงานผ่านการให้คำแนะนำจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์

3) การพัฒนาเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

4) การสะท้อนผลการพัฒนา

2.2.2.3 การจัดการด้านนวัตกรรม ตัวแปรสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการด้านนวัตกรรม ได้แก่

1) การสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการให้ผู้ร่วมงานได้คิดค้นสิ่งใหม่ในการทำงาน

2) การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม

3) กำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม

4) การพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงาน/การเสริมพลังอำนาจให้ทีมงาน

5) การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการคิดและตัดสินใจในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม

6) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรม

7) การสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน

8) การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

2.2.3 กระบวนการพัฒนา

การพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษานั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยต้องพิจารณาองค์ประกอบทุกส่วนที่สำคัญ

2.2.3.1 การกำหนดนโยบายเป็นการเฉพาะ (Specific policies formulating) เนื่องจากความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นจุดเน้นของการพัฒนา ดังนั้น นโยบายที่กำหนดขึ้นโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีลักษณะเฉพาะที่เน้นการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาศักยภาพด้านความเป็นนวัตกรรมได้อย่างแท้จริง ดังนั้น นโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่กำหนดขึ้นจะต้องถูกกำหนดให้มีความสำคัญอย่างเร่งด่วนที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจะต้องมีความชัดเจน และมีความเป็นไปได้สูง โดยกำหนดนโยบายออกเป็น 3 ระดับ คือ นโยบายระดับกระทรวง นโยบายระดับเขตพื้นที่การศึกษา และนโยบายระดับโรงเรียน

2.2.3.2 การกำหนดระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource development system setting) การกำหนดให้มีระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอีกหนึ่งกระบวนการที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานระดับนโยบายและหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวางรากฐานของระบบทรัพยากรบุคคลให้เข้มแข็งมีประสิทธิภาพ และจะสามารถช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวได้

รวดเร็วขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการกำหนดระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรประกอบด้วย

- 1) การกำหนดจุดเน้นเพื่อการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมอย่างชัดเจน
- 2) การกำหนดระบบการพัฒนาออกเป็น 2 ระบบย่อย คือ ระบบของการพัฒนาตนเอง (Self-developing system) และระบบการพัฒนาโดยผ่านผู้อื่น เช่น การพัฒนาผ่านหน่วยงานต้นสังกัด การเข้ารับการฝึกอบรม การเรียนรู้กับผู้รู้ เป็นต้น
- 3) การรักษาสสมดุลระหว่างการพัฒนาแนวใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่
- 4) การให้ความสำคัญกับปัจจัยแวดล้อมภายนอก เช่น ขนาดของสถานศึกษา เทคโนโลยีระดับทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ การสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ หรือการมีส่วนร่วมจากภายนอก และอื่น ๆ
- 5) การเชื่อมโยงระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับภารกิจอื่นขององค์กร เช่น แผนการพัฒนางานระยะยาว การงบประมาณ หรือทรัพยากรสนับสนุนอื่น ๆ ที่สำคัญ
- 6) การสร้างกลไกความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การวางแผนกำลังคน การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดกลไกที่เชื่อมโยงกัน
- 7) การพัฒนากลไกการประเมินผลการพัฒนา

2.2.3.3 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา (Development curriculum design) เป็นการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติจริง ซึ่งรูปแบบการพัฒนาคือความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้ จะเป็นการออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency-based curriculum) ซึ่งจะต้องคำนึงถึงส่วนสำคัญ 5 ส่วน ตามแนวทางการออกแบบหลักสูตรของ Scoresby et al. (2018) ได้แก่

- ส่วนที่ 1 มาตรฐานด้านคุณภาพ (Quality standards) ควรประกอบด้วย
 - มาตรฐานที่ 1 การประเมินสมรรถนะจะต้องเป็นการประเมินจากการปฏิบัติจริงซึ่งต้องสะท้อนองค์ความรู้และทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง
 - มาตรฐานที่ 2 การสื่อสารถึงวัตถุประสงค์และความคาดหวังแก่ผู้ได้รับการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจน
 - มาตรฐานที่ 3 เนื้อหาการพัฒนาตามหลักสูตรจะต้องรับการสนับสนุนทรัพยากรการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 การควบคุมคุณภาพและการประเมินผล (Evaluation and quality control) การควบคุมคุณภาพจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดซึ่งจะต้องแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการพัฒนาและเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ การสะท้อนถึงองค์ความรู้และทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ผู้รับการพัฒนามีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงวัตถุประสงค์และความคาดหวังของหลักสูตร

และ ทรัพยากรการเรียนรู้สามารถสนับสนุนให้ผู้ได้รับการพัฒนาสามารถพัฒนาสมรรถนะของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 การทบทวนกระบวนการ (Process review) เป็นการทบทวนถึงความเหมาะสมของการดำเนินการในกระบวนการพัฒนาเพื่อทำให้มั่นใจว่าการดำเนินงานพัฒนาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนที่ 4 การจัดทีมเพื่อดำเนินการหลักสูตรที่หลากหลายและมีคุณภาพ (Qualified and diverse curriculum team) เป็นการพิจารณาคัดเลือกบุคคลในทีมที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ (Adult learner) รวมทั้งกำหนดบทบาทของทีมให้สอดคล้องกับภารกิจงานที่มอบหมาย โดยทีมประกอบด้วย ผู้นำทีม นักออกแบบการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผล นักวิเคราะห์คุณภาพ และวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาระการเรียนรู้

ส่วนที่ 5 การฝึกอบรมบุคลากรที่ทำหน้าที่พัฒนา (Faculty training) การพัฒนาบุคคลที่รับผิดชอบที่ทำหน้าที่ในการพัฒนานั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาตามหลักสูตรจะต้องได้รับการพัฒนาในหลายด้านที่สำคัญ เช่น การพัฒนาตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ได้รับการพัฒนา รวมถึงการกำหนดประเด็นการสนทนาที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน และการสะท้อนผลระหว่างการพัฒนาที่สร้างสรรค์ และการประเมินผลหลังการพัฒนาที่สามารถนำผลมาปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3.4 การกำหนดกระบวนการพัฒนา (Development process setting) กระบวนการในการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมจะเริ่มจากกระบวนการ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยเริ่มจากการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น 2) การออกแบบ โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาแผนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ การกำหนดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ และการกำหนดตารางการจัดการเรียนรู้ 3) การนำไปใช้ โดยการเริ่มการพัฒนาตามแผนที่กำหนด และ 4) การประเมินผล โดยการกำหนดเกณฑ์การประเมิน การออกแบบการประเมิน การประเมินผล และการแปลผลการประเมิน และสุดท้ายการนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการพัฒนาต่อไป

2.2.3.5 การกำหนดทรัพยากรสนับสนุน (Resources allocation) ทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรม เช่น บุคคล เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ หรืองบประมาณ ซึ่งจะต้องได้รับการสนับสนุนและการจัดสรรอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดสรรทรัพยากรนั้นจะต้องมีการพิจารณาถึงขอบเขตของแผนการดำเนินงานทั้งในเรื่องเป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ จากนั้น จากนั้นระบุทรัพยากรที่ต้องการในแต่ละกิจกรรมให้เหมาะสมกับงบประมาณและระยะเวลาที่ดำเนินการ จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและติดตามการนำทรัพยากรไปใช้ในแต่ละกิจกรรม

2.2.3.6 การคัดเลือกวิธีการพัฒนา (Development method selection) วิธีการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมที่คัดเลือกต้องสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม โดยการพัฒนาศักยภาพตามองค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ การพัฒนาด้วยวิธีการทางนวัตกรรมและการออกแบบโปรแกรมโดยเน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การพัฒนาโดยใช้การนิเทศงานและการสอนงานผ่าน

การให้คำแนะนำจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ การพัฒนาเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และวิธีการพัฒนาศักยภาพโดยการสะท้อนผลการพัฒนา

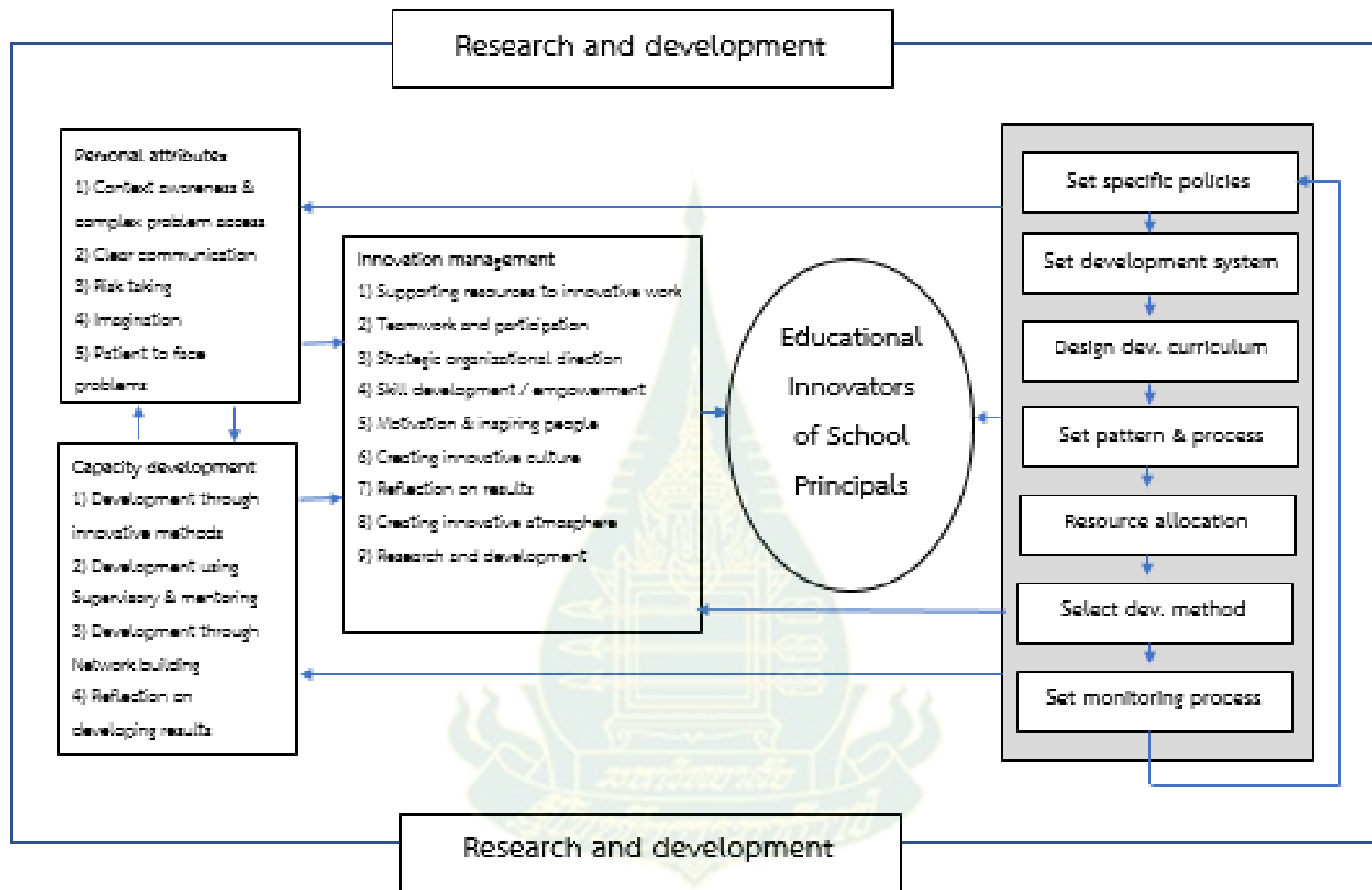
2.2.3.7 การกำหนดการติดตามประเมินผล (Monitoring and evaluation setting) เป็นการกำหนดการในการติดตามและประเมินผลตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ซึ่งเป็นการประเมินสมรรถนะจากการปฏิบัติจริงที่ผู้เข้ารับการพัฒนายังต้องสามารถสะท้อนองค์ความรู้และทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ผู้ได้รับการพัฒนาได้รับการสื่อสารถึงวัตถุประสงค์และความคาดหวังที่ชัดเจน และเป็นการประเมินถึงประสิทธิภาพในการได้รับการสนับสนุนทรัพยากรการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสูตรและนำผลการพัฒนาไปเป็นข้อมูลสำคัญในการทบทวนเพื่อการปรับปรุงนโยบายการพัฒนาให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2.2.4 การประเมินผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการดำเนินงานตามรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษานั้น อาจใช้แนวทางในการประเมินของ Dunn (2008) ได้แก่ 1) การประเมินแบบเทียม (Pseudo-evaluation) ที่ใช้วิธีการบรรยายเพื่อจะให้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (Outcomes) ที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ บนสมมติฐานสำคัญของการประเมินแบบเทียมนี้ คือ คุณค่าของการดำเนินงานเป็นเรื่องที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนแล้ว โดยทั่วไปจะใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การออกแบบวิจัยกึ่งทดลอง การออกแบบสอบถาม การสุ่มอย่างง่าย และเทคนิคทางสถิติอื่นๆ เพื่ออธิบายถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงาน หรืออาจเป็น 2) การประเมินแบบเป็นทางการ (Formal-evaluation) ที่ใช้วิธีการบรรยายเพื่อจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เป็นการประเมินบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานซึ่งได้มีการประกาศไว้อย่างเป็นทางการ บนสมมติฐานสำคัญของการประเมินแบบเป็นทางการ คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ประกาศไว้จะเป็นเครื่องมือที่จะวัดเกี่ยวกับคุณค่าที่เหมาะสมของการดำเนินการตามรูปแบบ เพื่อจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้เกี่ยวกับผล (Outputs) และผลกระทบของนโยบาย (Impacts) โดยทั่วไปจะใช้วิธีการที่ประเมิน ได้แก่ การประเมินพัฒนาการ การประเมินแบบทดลอง การประเมินกระบวนการย้อนกลับ และการประเมินผลลัพธ์ย้อนกลับ

สำหรับเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับกันในการประเมินครอบคลุมใน 6 ประเด็นด้วยกัน คือ เกณฑ์ที่เน้นประสิทธิผล (Effectiveness) เกณฑ์ที่เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) เกณฑ์ความพอเพียง (Adequacy) เกณฑ์ความเป็นธรรม (Equity) เกณฑ์การสนองความต้องการ (Responsiveness) และเกณฑ์ความเหมาะสม (Appropriate)

ซึ่งกระบวนการตั้งแต่การกำหนดนโยบายจนถึงการติดตามผลและนำผลมาปรับปรุง จำเป็นต้องนำการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ให้เข้ามามีบทบาทสำคัญเพื่อให้กระบวนการดังกล่าวสามารถส่งผลถึงองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาทั้งในส่วนของคุณลักษณะส่วนตน การพัฒนาศักยภาพ และการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม



ภาพที่ 4.3 รูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากภาพที่ 4.3 จะเห็นได้ว่าการที่จะพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น จำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งได้แก่การจัดการนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงความเป็นนักจัดการนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และความสามารถทั้งในด้านของการสนับสนุนทรัพยากรและวิธีการให้ผู้ร่วมงานได้คิดค้นสิ่งใหม่ในการทำงาน การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม กำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม การพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงาน/การเสริมพลังอำนาจให้ทีมงาน การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการคิดและตัดสินใจในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม การสะท้อนผลการประเมินการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรมและประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่ม คือ การใช้ฐานความรู้และการวิจัยและพัฒนาเข้ามา มีบทบาทสำคัญในการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจากรูปแบบการพัฒนาจากภาพที่ 4.3 ยังพบอีกว่า ประเด็นสำคัญในการที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นนักจัดการนวัตกรรมที่ดีจะขึ้นอยู่กับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร ซึ่งทั้ง การพัฒนาศักยภาพ คุณลักษณะส่วนตัวแล้วแต่ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมทั้งสิ้น

จากองค์ประกอบสำคัญดังกล่าว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอนซึ่งจากภาพที่ 4.3 จะเห็นได้ว่าการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นที่ผู้รับผิดชอบจะต้องกำหนดเป็นนโยบายเฉพาะเพื่อการพัฒนาให้ผู้บริหารมีความเป็นนวัตกร กำหนดระบบการพัฒนาอย่างเหมาะสม ออกแบบหลักสูตรการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติจริง กำหนดรูปแบบและกระบวนการพัฒนา สนับสนุนทรัพยากร การคัดเลือกวิธีการพัฒนาที่พัฒนาสมรรถนะเชิงนวัตกรรม รวมทั้งกำหนดกระบวนการในการติดตามและสะท้อนผลการพัฒนาซึ่งจะสามารถนำข้อมูลไปทบทวนเพื่อการปรับปรุงนโยบายการพัฒนาให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการตั้งแต่การกำหนดนโยบายจนถึงการติดตามผลและนำผลมาปรับปรุง จำเป็นต้องนำการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ให้เข้ามา มีบทบาทสำคัญเพื่อให้กระบวนการดังกล่าวสามารถส่งผลถึงองค์ประกอบของความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาทั้งในส่วนของคุณลักษณะส่วนตัว การพัฒนาศักยภาพ และการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม

2.2.5 ปัจจัยความสำเร็จในการนำรูปแบบการพัฒนาไปใช้

การนำรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องคำนึงถึงมีปัจจัยสำคัญต่อไปนี้

1. รัฐบาลจะต้องกำหนดนโยบายเป็นการเฉพาะเพื่อการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องมีบทบาทสำคัญในการแปลงนโยบายเป็นการเฉพาะเพื่อการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสู่การปฏิบัติในระดับนโยบาย
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องมีการกำหนดระบบการพัฒนาทรัพยากร

บุคคลเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดจุดเน้นเพื่อการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรอย่างชัดเจน และแบ่งระบบการพัฒนออกเป็น 2 ระบบย่อย คือ ระบบของการพัฒนาตนเอง (Self-developing system) และระบบการพัฒนาโดยหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งสร้างกลไกความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การออกแบบหลักสูตร การกำหนดกระบวนการพัฒนา การกำหนดทรัพยากรสนับสนุน การคัดเลือกวิธีการพัฒนา และการกำหนดระบบการติดตามประเมินผล

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีบทบาทในการนำระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติในระดับเขตและระดับสถานศึกษา และให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและส่งเสริมความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งกำกับดูแลในการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

5. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการเป็นนวัตกรทางการศึกษาเพื่อการบริหารและพัฒนาวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาตนเองตามระบบการพัฒนาตนเอง (Self-developing system) และการพัฒนาโดยหน่วยงานต้นสังกัด

6. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาครูและบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อการบริหารนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรทางการศึกษา โดยควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมิน ร่วมปรับปรุง และร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จของการดำเนินงาน

2.3 ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหาร

สถานศึกษา

ผลจากการประเมินรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏดังตารางที่ 4.15 – 4.19

ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		การแปลความ
		<i>M</i>	<i>SD</i>	
1	ด้านอรรถประโยชน์	4.37	0.52	มาก
2	ด้านความเป็นไปได้	4.15	0.60	มาก
3	ด้านความเหมาะสม	4.33	0.62	มาก
4	ด้านความถูกต้อง	4.55	0.54	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.35	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($M = 4.35, SD = 0.55$) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความถูกต้อง ($M = 4.55, SD = 0.54$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านอรรถประโยชน์ ($M = 4.37, SD = 0.52$) ด้านความเหมาะสม ($M = 4.33, SD = 0.62$) และด้านความเป็นไปได้ ($M = 4.15, SD = 0.60$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอรรถประโยชน์

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		การแปลความ
		<i>M</i>	<i>SD</i>	
1	รูปแบบการพัฒนามีประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	4.56	0.52	มากที่สุด
2	รูปแบบการพัฒนามีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด
3	รูปแบบการพัฒนาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนามาตรฐานการประเมินสถานศึกษา	4.33	0.50	มาก
4	สาระสำคัญที่ได้จากรูปแบบการพัฒนาสามารถก่อประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพของนักเรียน	4.22	0.66	มาก
5	รูปแบบการพัฒนาจะช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการบริหารคุณภาพสถานศึกษา	4.00	0.50	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.37	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอรรถประโยชน์ พบว่า ภาพรวมของการประเมินด้านอรรถประโยชน์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($M = 4.37, SD = 0.56$) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ รูปแบบการพัฒนามีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ($M = 4.78, SD = 0.44$) และ รูปแบบการพัฒนามีประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ($M = 4.56, SD = 0.52$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนามาตรฐานการประเมินสถานศึกษา ($M = 4.33, SD = 0.50$) ตามลำดับ สำหรับรูปแบบ

การพัฒนาจะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการบริหารคุณภาพสถานศึกษา ($M = 4.00$, $SD = 0.50$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม

ตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความเป็นไปได้

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		การแปลความ
		<i>M</i>	<i>SD</i>	
1	รูปแบบการพัฒนาสอดคล้องกับสภาพความต้องการของในปัจจุบันและสามารถนำไปใช้ได้จริง	4.44	0.72	มาก
2	การทำความเข้าใจกับรูปแบบการพัฒนาเป็นไปได้ง่าย ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน	4.11	0.78	มาก
3	ผลการดำเนินงานตามรูปแบบการพัฒนาจะมีความคุ้มค่าต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	4.33	0.50	มาก
4	มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดการยอมรับรูปแบบการพัฒนาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	3.89	0.33	มาก
5	มีแนวโน้มที่จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนา	4.00	0.70	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.15	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความเป็นไปได้ พบว่า ภาพรวมของการประเมินด้านความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($M = 4.15$, $SD = 0.52$) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ โดยทุกข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาสอดคล้องกับสภาพความต้องการของในปัจจุบันและสามารถนำไปใช้ได้จริง ($M = 4.44$, $SD = 0.72$) ผลการดำเนินงานตามรูปแบบการพัฒนาจะมีความคุ้มค่าต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ($M = 4.33$, $SD = 0.50$) การทำความเข้าใจกับรูปแบบการพัฒนาเป็นไปได้ง่าย ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน ($M = 4.11$, $SD = 0.78$) ตามลำดับ สำหรับ มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดการยอมรับรูปแบบการพัฒนาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ($M = 3.89$, $SD = 0.33$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม

ตารางที่ 4.18 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านความเหมาะสม

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		การ แปลความ
		<i>M</i>	<i>SD</i>	
1	รูปแบบการพัฒนามีความสอดคล้องกับสภาวะการศึกษาในปัจจุบัน	4.67	0.50	มากที่สุด
2	รูปแบบการพัฒนามีความสอดคล้องและตอบสนองนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ	4.33	0.50	มาก
3	รายละเอียดของรูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสม	4.22	0.83	มาก
4	สาระสำคัญของรูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสมและเพียงพอ	4.11	0.78	มาก
5	สาระสำคัญของรูปแบบการพัฒนามีความชัดเจน	4.33	0.50	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.33	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.18 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความเหมาะสม พบว่า ภาพรวมของการประเมินด้านความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($M = 4.33, SD = 0.57$) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมากที่สุด ได้แก่ รูปแบบการพัฒนามีความสอดคล้องกับสภาวะการศึกษาในปัจจุบัน ($M = 4.67, SD = 0.50$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ รูปแบบการพัฒนามีความสอดคล้องและตอบสนองนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ($M = 4.33, SD = 0.50$) สาระสำคัญของรูปแบบการพัฒนามีความชัดเจน ($M = 4.33, SD = 0.50$) และ รายละเอียดของรูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสม ($M = 4.22, SD = 0.83$) ตามลำดับ สำหรับสาระสำคัญของรูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสมและเพียงพอ ($M = 4.11, SD = 0.78$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม

ตารางที่ 4.19 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านความถูกต้อง

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		การ แปลความ
		<i>M</i>	<i>SD</i>	
1	รูปแบบการพัฒนาที่นำเสนอมีความถูกต้องโดยไม่ขัดต่อหลักการ และทฤษฎีของการบริหารการศึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด
2	สาระสำคัญที่กำหนดในรูปแบบการพัฒนามีความน่าเชื่อถือและเป็นระบบ	4.56	0.52	มากที่สุด
3	รูปแบบการพัฒนาสอดคล้องกับภารกิจของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามที่หน่วยงานระดับนโยบายกำหนด	4.56	0.52	มากที่สุด
4	สาระสำคัญที่นำเสนอมีความครอบคลุมเพียงพอต่อการนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	4.33	0.70	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.55	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.19 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความถูกต้อง พบว่า ภาพรวมของการประเมินด้านความถูกต้องมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($M = 4.55$, $SD = 0.48$) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมากที่สุด ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาที่นำเสนอมีความถูกต้องโดยไม่ขัดต่อหลักการ และทฤษฎีของการบริหารการศึกษา ($M = 4.78$, $SD = 0.44$) สาระสำคัญที่กำหนดในรูปแบบการพัฒนามีความน่าเชื่อถือและเป็นระบบ ($M = 4.56$, $SD = 0.52$) รูปแบบการพัฒนาสอดคล้องกับภารกิจของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามที่หน่วยงานระดับนโยบายกำหนด ($M = 4.56$, $SD = 0.52$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สาระสำคัญที่นำเสนอมีความครอบคลุมเพียงพอต่อการนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ($M = 4.33$, $SD = 0.70$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม