

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำกรอบแนวคิด
ตัวบ่งชี้และโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

- 1.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
- 1.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม
- 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.4 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
- 1.6 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบย่อย

และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

- 2.1 ความหมายของตัวบ่งชี้
- 2.2 ประเภทของตัวบ่งชี้
- 2.3 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้
- 2.4 กระบวนการสร้างและพัฒนาของตัวบ่งชี้
- 2.5 เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้
- 2.6 หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

การนำเสนอสาระที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำและ
ภาวะผู้นำแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวกับการภาวะผู้นำ
เชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 6 ส่วน ประกอบด้วย

- 1.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
- 1.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม
- 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.4 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
- 1.6 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบย่อยและ

ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1.1 แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ

1.1.1 ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยินยอมจากสมาชิกในกลุ่มให้เป็นหัวหน้า หรือมีตำแหน่งและหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจในกลุ่ม (Dubrin, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่ว่า ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์การให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การ โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ (Hoy, K. Wayne ; Miskel, G. Cecil, 2005) ผู้นำแสดงเจตนาที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีความผูกพันกับผู้ตาม (Followers) เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้นำและตามจุดประสงค์ของผู้ตามด้วย (Owens, 2004) ผู้นำเป็นผู้นำพาองค์การหรือกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้องค์การเป็นผู้รับใช้บุคคลต่างๆ ที่รวมกันเป็นองค์การ และยังรับใช้ลูกค้าที่องค์การนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย (Ubben et al, 2001) และผู้นำ ยังหมายถึงบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลพล บทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2554 ; ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546; อานันท์ ปันยารชุน, 2544) “ผู้นำ” คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Group) ซึ่งหมายถึง การเป็นผู้นำที่เป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่ม และนำความ สนใจนั้นมาใช้ประโยชน์ต่อกลุ่มได้ (Neagley, Evans & Lynn, 2002) สอดคล้องกับ Warner (2005) ได้กล่าวในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาเกี่ยวกับปรัชญา

ภาวะผู้นำ โดยให้ข้อความที่ชัดเจนเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำคือ 1) ผู้สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนที่ผู้ร่วมงานสามารถช่วยได้สามารถรู้สึกว่าได้ลงทุนในกระบวนการ และสามารถประสบความสำเร็จได้ 2) ผู้มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ของอนาคตและมีความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์นั้น 3) ผู้ที่เต็มใจมอบอำนาจให้ผู้อื่นและอนุญาตให้พวกเขาปฏิบัติงานตามแนวความคิดและวิสัยทัศน์ของพวกเขาเอง ผู้ที่แสวงหาโอกาสนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้ที่เต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำ 5) ผู้ที่เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์ และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์การ 6) ผู้ที่เต็มใจที่จะหยุดแสดงบทบาทภาวะผู้นำและหยุดความรับผิดชอบ เมื่อมีผู้อื่นที่เข้มแข็งกว่าก้าวออกมาข้างหน้า 7) ผู้ที่อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตของที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2556, หน้า 184) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำบุคคลผู้ผลักดัน (Mobilizer) ผู้ดลบันดาล (Inspier) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2558, หน้า 42) กล่าวว่า คนที่เป็นผู้นำเป็นคนที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้นำ และสามารถสั่งการให้ลูกน้องทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

สมชาติ กิจยรรยง (2560, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการ หรือพฤติกรรมของคนอื่นนอกจากนั้น ผู้นำยังเป็นบุคคลใดๆ ซึ่งเหมาะสมที่จะปลุกปั่น และนำคนอื่นๆ ให้ประพฤติและปฏิบัติ โดยที่บุคคลนั้นมีอำนาจแสดงความคิดเห็น หรืออำนาจพิเศษ หรือเจตนาารมณ์อันเข้มแข็งหรือความสามารถในการปกครอง

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญกับองค์การ มีความรู้ในเรื่องงาน องค์การเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การอุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์การ ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การ เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่

สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์การ มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

1.1.2 คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ศิริพงษ์ ศรีชัยธรรมรัตน์ (2542) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าต้องประกอบด้วยคุณสมบัติต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วยการจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้อย่างรอบรู้มากเพียงใด สถานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความริเริ่ม (Initiative) ความ ริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่ง สิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องคอยคำสั่งหรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเอง ความริเริ่มจะเจริญออกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือมีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า
3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้กล้าเสีย”
4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้
5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก
6. มีความอดทน (Patience) ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ อย่างแท้จริง

7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness) ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดตายาคขาดความกระฉับ กระเฉงมีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์สรุปว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้ มีความรู้ มีความริเริ่ม มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด การมีมนุษยสัมพันธ์ มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทนและมีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Leadership)

1.1.3 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

การที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่โดยการใช้อิทธิพลที่เหนือบุคคลอื่นในกลุ่มโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติก่อให้เกิดผลต่อส่วนรวมภายในกลุ่ม ลักษณะการแสดงออกมานั้นก็คือ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ในหลายลักษณะตามมุมมองที่ต่างกันของแต่ละท่าน ดังต่อไปนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 16- 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ 2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย 3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่ม และกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เข้าได้แนะนำไว้ 6) ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน 7) การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์การ 8) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มอ้างไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน สอดคล้องกับ คักดีไทย สุรกิจบวร (2549) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย หรือความสามารถในการบริหารตนเอง และครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นทำบางอย่างตามเป้าหมาย และแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้ ธีรัช บุญยมณี (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ

หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลบั่นดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

นอกจากนั้น วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ภาวะผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุตามจุดหมายขององค์การ ผู้บริหารจะทำให้ตนมีอิทธิพลของคนอื่นก็คือ “อำนาจ” (Power) อำนาจนี้มาจากหลายแหล่งด้วยกัน โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญดังนี้ คือ 1) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์การ ตามอำนาจหน้าที่ (Authority) ของตำแหน่งนั้น 2) อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาหรือฝึกอบรม การยอมรับ เป็นต้น 3) อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้าย การให้ออกจากงาน เป็นต้น 4) อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) เนื่องจากมีประสบการณ์ ความรู้และทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของใต้บังคับบัญชา 5) อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการวางแผนขององค์กร 6) อำนาจเชิงอ้างอิง (Referent Power) เป็นผลจากความนิยมชมชอบ ความเคารพนับถือและความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น ซึ่งทองใบ สุดซารี (2551) ยังกล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 18) ยังกล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการด้วยความเต็มใจยินดีจะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ความค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม

หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ธวัช บุญยภรณ์ (2550, หน้า 2-3) สรุปว่าภาวะผู้นำ หมายถึงการกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบัลดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางอย่างตามเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 140) ให้ความหมายภาวะผู้นำคือ ผู้ที่มีคุณสมบัติ เช่น สติปัญญาความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77) กล่าวว่าไว้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

พัชสิรี ชมภูคำ (2552, หน้า 194) สรุปภาวะผู้นำดังนี้ ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกระดับการจัดการ ไม่จำเป็นต้องอยู่ในการจัดการระดับสูงเท่านั้น และภาวะผู้นำจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม หน่วยงานหรือองค์การ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2556, หน้า 184) กล่าวว่า ภาวะผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับ กระบวนการโน้มน้าวที่มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ดังนั้น สาระการเป็นผู้นำจึงหมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่น โดยสามารถใช้ผู้อื่นทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2558, หน้า 42) กล่าวว่า คนที่มีภาวะผู้นำหมายถึง คนที่ไม่จำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ของผู้นำในเรื่องนั้นๆ แต่ด้วยสถานการณ์ที่จำเป็นจึงแสดงบทบาทเสมือนหนึ่งเป็นหน้าที่ และได้แสดงการกระทำด้วยใจโดยไม่ต้องมีใครมาสั่งการ หรืออีกนัยหนึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำจึงหมายถึงคนที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่มีลูกน้อง มีอำนาจหน้าที่ และความสามารถแสดงภาวะผู้นำ จนกระทั่งลูกน้องเกิดความศรัทธาพร้อมน้อมรับคำสั่งของผู้นำด้วยความเต็มใจ

สมชาติ กิจยรรยง (2560, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้

อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ตามความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อลูกน้องในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่า ภาวะผู้นำเป็นแบบแผนหรือแบบของการปฏิบัติที่ผู้นำแสดงออก เพื่อการนำกลุ่ม หรือบังคับบัญชากลุ่ม อาจเป็นในรูปของการกระจายงาน หรือมอบหมายงานก็ได้ สามารถแยกเป็นข้อๆ ได้ดังนี้ 1) สั่งให้ปฏิบัติตาม 2) ขยายความคิดให้คนในสังกัดปฏิบัติตาม 3) ปรีกษาหารือเพื่อให้ปฏิบัติตาม 4) ร่วมคิดร่วมตัดสินใจด้วยกัน 5) มอบงานทั้งหมดให้กระทำเองตามความสามารถ 6) เปรียบเทียบความยากง่าย

Schermerhorn (2002, หน้า 336) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการในการตัดสินใจให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จ

Geister (2011) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ให้บริหารตนเองก่อน แล้วจึงจะสามารถนำคนอื่นได้ โดยให้เน้นความฉลาดทางอารมณ์ เข้าใจอารมณ์ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ และการบริหารอารมณ์ของตนเองและของคนอื่น ซึ่งจำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความตระหนักในตนเอง 2) การบริหารตนเอง 3) ความตระหนักทางสังคม และ 4) การบริหารความสัมพันธ์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การซึ่ง “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ต้องใช้ความสามารถในการใช้อิทธิพลที่หลากหลายกับบุคคลอื่นให้ได้มาถึงความสำเร็จของงานนั้นและกระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มอื่นที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้การจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามความต้องการของตนด้วยความเต็มใจและยินดีที่จะให้ความร่วมมือ โดยการใช้อิทธิพลที่เหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม โน้มน้าว ชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลต่อส่วนรวมภายในกลุ่ม ลักษณะการแสดงออกมานั้นก็คือความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั่นเอง ภาวะผู้นำ จึงเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้นำที่มีในการบริหารตนเองและผู้อื่นสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุน โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่มีการกำหนดไว้

1.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม

1.2.1 ความหมายของนวัตกรรม

Morton (1971, p. 17 อ้างถึงใน บุญเกื้อ ควรหาเวช, 2545, หน้า 13) ให้ความหมายนวัตกรรมว่า เป็นการทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง (Renewal) ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงสิ่งเก่าและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงาน หรือองค์กร นั้นๆ นวัตกรรมไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุงเสริมแต่ง และพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ

Rogers (1962, p. 13) ซึ่งเป็นผู้คิดค้นทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรม ได้ให้คำนิยามความหมายว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด (Idea) ที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็น สิ่งใหม่ซึ่งความหมายในแง่นี้ นวัตกรรมก็คือ แนวความคิดใหม่ (New Idea) นั่นเอง อีกทั้ง (Rogers and Shoemaker, 1971, p. 13) ได้ให้คำนิยามเพิ่มเติมอีกว่า นวัตกรรมเป็นความรู้ วิธีปฏิบัติหรือวัตถุที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับตนเอง ถึงแม้ว่าสิ่งดังกล่าวได้รับการนำไปใช้หรือปฏิบัติจนผ่านช่วงเวลาหนึ่งไปแล้ว แต่ถ้ายังคงมีความรู้สึกว่าเป็นใหม่ในบุคคล ใดแล้ว ก็ยังคงเรียกว่า นวัตกรรม

Cancian (1979, p. 53) กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมเป็นความใหม่และความแตกต่างโดยอาจอยู่ในรูปลักษณะ การปฏิบัติ เทคนิค หรือเรื่องราวที่ใหม่ และแตกต่าง จากสิ่งที่มีอยู่

อรนุช ลิมตศิริ (2546, หน้า 3) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า คือ แนวคิด วัตถุประสงค์หรือการปฏิบัติที่เป็นเอกัตบุคคลหรือกลุ่มบุคคลยอมรับ เพื่อที่จะ ปรับปรุงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อนำมาใช้ในการ พัฒนาการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ

พลุ เดชะรินทร์ (2546, อ้างถึงใน จุฑาทิป อินทรเรืองศรี, 2549, หน้า 23) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง ความสามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์กร ซึ่งครอบคลุมความใหม่ในเรื่องของกระบวนการ วิธีการในการทำงาน หรือ แม้กระทั่งแนวความคิดในการจัดการใหม่ๆ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547, หน้า 3) ให้นิยาม นวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ การผลิต การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิด ใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้

เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ในเชิง เศรษฐศาสตร์ ถือได้ว่า นวัตกรรม เป็นการนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่ง ที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

อรอนงค์ โรจนวิวัฒนบุลย์ (2553, หน้า 40) นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก Innovate ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมาความสามารถในการใช้ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมา พัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ ซึ่งตอบสนองความต้องการของการตลาด (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม) ความหมายของนวัตกรรมในเชิง เศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ใน รูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ “การทำในสิ่งที่แตกต่างจาก คนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็น โอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม หรือจะกล่าวง่าย ๆ การหยิบจับเทคโนโลยีต่างๆ มาก่อให้เกิดคุณค่าและมูลค่า การนำเทคโนโลยีต่างๆ มาก่อให้เกิดประโยชน์ และมีคุณค่า นั่นคือ นิยามของนวัตกรรมคือ ของใหม่ และมีประโยชน์ซึ่งแนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเห็นได้จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม ผลงานของ (Schumpeter, 1934) ใน The Theory of Economic Development โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรคการวิจัย และพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มาซึ่งนวัตกรรมทาง เทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก และทฤษฎีที่ รู้จักกันมาก ก็น่าจะเป็น Theory of Disruptive Innovation ของ Christensen แห่ง มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและ Diffusion of Innovation Theory ของ Rogers (1962) ที่ได้มีการพัฒนามาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1962

สรุปได้ว่าความหมายของนวัตกรรมคือ ความใหม่ สิ่งใหม่ ๆ หรือการพัฒนาของเก่าให้ใหม่ขึ้น ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของสิ่งประดิษฐ์ใหม่แนวความคิดใหม่ วิธีการใหม่ กระบวนการใหม่ เป็นต้น ภายใต้ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะความชำนาญ ของบุคคลหรือองค์กรที่นอกเหนือจากงานที่ทำอยู่ประจำ

1.2.2 ลักษณะของนวัตกรรม

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2543, หน้า 14) ยังได้อธิบายถึง คุณลักษณะของ นวัตกรรมสามารถแบ่งลักษณะของนวัตกรรมออกเป็น 3 ระยะคือ

ระยะที่ 1 มีการประดิษฐ์คิดค้น (Innovation) หรือเป็นการปรุงแต่งของ
 เก่าให้เหมาะสมกับกาลสมัย

ระยะที่ 2 พัฒนาการ (Development) มีการทดลองในแหล่งทดลอง
 จัดทำอยู่ในลักษณะของโครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project)

ระยะที่ 3 การนำเอาไปปฏิบัติในสถานการณ์ทั่วไป ซึ่งจัดว่าเป็น
 นวัตกรรมขั้นสมบูรณ์

เสน่ห์ จุ้ยโต (2546, หน้า 36) ได้ทำการศึกษาลักษณะของนวัตกรรม
 พบว่า นวัตกรรมมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ 1) เป็นเรื่องของโอกาสและความน่าจะเป็น
 2) มีความสลับซับซ้อน 3) ใช้เวลาบ่มเพาะ 4) มีพื้นฐานจากความปรารถนาสูงส่ง
 5) มีทั้งยอมรับและต่อต้านนวัตกรรม จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่
 (Invention) และสามารถนำสิ่งใหม่ๆ นั้นไปประยุกต์ให้เกิดขึ้นกับตนเอง หน่วยงาน และ
 องค์การต่อไป โดยเสน่ห์ จุ้ยโต (2546, หน้า 36) ยังได้เสนอสูตรของนวัตกรรมไว้ว่า

$$\text{Innovation} = \text{Invention} + \text{Application}$$
 จากสูตร จะเห็นได้ว่า การจะเกิดนวัตกรรม
 (Innovation) ได้นั้น จะต้องมีการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) ขึ้นมาก่อน หากแต่สิ่งที่
 คิดมาใหม่นั้น ใ้ว่าจะเป็นนวัตกรรมได้เลย หากแต่ต้องมีการประยุกต์ใช้สิ่งใหม่นั้น และ
 การประยุกต์ใช้จะต้องสร้างประโยชน์ให้กับผู้ใช้ด้วยจึงจะสามารถเรียกสิ่งประดิษฐ์ใหม่นั้น
 ว่าเป็นนวัตกรรมได้

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2546, หน้า 15) ได้ให้เกณฑ์การพิจารณา ลักษณะ
 ใดเป็นนวัตกรรมไว้ 4 ประการคือ

1. นวัตกรรมจะต้องเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมด หรือบางส่วนอาจเป็นของเก่า
 ใช้ไม่ได้ผลในอดีต แต่นำมาปรับปรุงใหม่ หรือเป็นของปัจจุบันที่เรานำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น
2. มีการนำวิธีการจัดระบบมาใช้ โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้ง
 ส่วนข้อมูลที่น่าเข้าไปในกระบวนการและผลลัพธ์โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการให้
 เหมาะสมก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลง
3. มีการพิสูจน์ด้วยการวิจัยหรืออยู่ระหว่างการวิจัยว่า “สิ่งใหม่”
 นั้นจะช่วยแก้ปัญหาและการดำเนินงานบางอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม
4. ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบันหาก “สิ่งใหม่” นั้นได้รับการ
 เผยแพร่และยอมรับจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ดำเนินอยู่ในขณะนั้นไม่ถือว่าเป็น
 สิ่งใหม่นั้นเป็นนวัตกรรมแต่จะเปลี่ยนสภาพเป็นเทคโนโลยีอย่างเต็มที่

อรนุช ลิมตศิริ (2546, หน้า 5) กล่าวว่าเกณฑ์ในการพิจารณาสภาพนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

1. เป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วน เช่น คิดวิธีการใหม่ได้ หรือนำเอาวิธีการซึ่งเคยปฏิบัติมาปรับปรุงบางส่วนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 2. การประดิษฐ์คิดค้นนั้นใช้วิธีการจัดระบบ โดยพิจารณาถึงวิธีการป้องกันกระบวนการและผลลัพธ์
 3. มีการพิสูจน์วิจัยเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสิ่งใหม่นั้นมีประสิทธิภาพเชื่อถือได้
 4. สิ่งใหม่นั้นยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบัน เพียงแต่มีการนำไปใช้ในบางกลุ่ม ยังไม่เป็นการยอมรับกันโดยทั่วไป หรือยังไม่แพร่หลาย
- สรุปได้ว่าลักษณะของนวัตกรรมคือสิ่งที่จะต้องคิดค้นหรือประยุกต์ขึ้นมาใหม่ และเกิดประโยชน์ต่อผู้คิดค้นหรือผู้ใช้นวัตกรรมนั้นด้วย

1.2.3 ประเภทของนวัตกรรม

Higgins (1995 อ้างถึงใน จุฑาทิป อินทรเรืองศรี, 2549, หน้า 25) ได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท

1. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริหาร (Product Innovation) หมายถึงการปรับปรุงหรือสร้างสรรค์รูปแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือบริการใหม่ๆ ขึ้นใช้ในหน่วยงาน
2. นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึงการปรับปรุงหรือสร้างสรรค์กระบวนการในการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น
3. นวัตกรรมด้านการตลาด (Market Innovation) หมายถึงการปรับปรุงหรือสร้างสรรค์แนวทางการดำเนินงานในด้านการตลาด
4. นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ (management Innovation) หมายถึง การปรับปรุงหรือสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 อ้างถึงใน จุฑาทิป อินทรเรืองศรี, 2549, หน้า 29) ได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หมายถึง

การพัฒนาสินค้าและบริการในความคิดให้ดีขึ้น

2. นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิต (Process Innovation) เป็นการเพิ่มและปรับปรุงสินค้าและการผลิตหรือกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรที่มีอยู่ให้ดีขึ้น โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการผลิต

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548, หน้า 5) นวัตกรรมสามารถแบ่งออกได้หลายแบบ ขึ้นกับกรอบการพิจารณาและวัตถุประสงค์การนำไปใช้ ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาดนวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลก ต่อประเทศ ต่อองค์กร หรือแม้แต่ต่อตัวเราเอง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์แบ่งได้ 2 แบบ คือ

1.1 ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) หรือสินค้าทั่วไป (Goods) เช่น รถยนต์รุ่นใหม่ สตรีมเบอร์ไรร์เลสดี โทรทัศน์ระบบ High Definition (HDTV) เครื่องเล่น Digital Video Disc (DVD) เป็นต้น 2) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) หรือการบริการ (Service) เช่น แพคเกจทัวร์อนุรักษ์ธรรมชาติ ระบบ Tele-Banking การให้บริการอินเทอร์เน็ต การให้บริการที่ปรึกษาเฉพาะด้าน เป็นต้น

1.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม นวัตกรรมกระบวนการแบ่งได้เป็น 2 แบบ ได้แก่

2. นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี (Technological Process Innovation) เป็นสินค้าทุนที่ใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งหน่วยของ Real Capital หรือ Material Goods ซึ่งถูกปรับปรุงขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้ ซึ่งก่อนหน้านั้นเป็นนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ เช่น หุ่นยนต์อุตสาหกรรม เมื่อถูกผลิตขึ้นมาจะถือว่าเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และเมื่อถูกนำไปใช้ในโรงงานผลิตรถยนต์จะถือว่าเป็นนวัตกรรมกระบวนการ เป็นต้น

3. นวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร (Organizational Process Innovation) เป็นขบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถนะของการจัดการองค์กรให้สูงขึ้น โดยใช้การลองผิดลองถูกและการเรียนรู้จากการลองทำด้วยตนเอง โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำวิจัยและพัฒนาเพียงอย่างเดียว เช่น Just In Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Lean Production เช่นโรงพยาบาล Karolinska

ในกรุงสตอกโฮล์ม ประเทศสวีเดน สามารถลดเวลาในการรอตรวจรักษาของผู้ป่วยลงได้กว่าร้อยละ 75 โดยการจัดรูปแบบขององค์กรใหม่ซึ่งเน้นหนักในด้านคุณภาพ ความรวดเร็วและประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ประเภทของนวัตกรรมมีหลายแบบขึ้นกับกรอบการพิจารณา และวัตถุประสงค์การนำไปใช้

1.2.4 ที่มาของนวัตกรรม

Peter F. Drucker (2003, p. 42) กล่าวถึงแหล่งที่มาขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมมี 7 ด้าน คือ

1. จากเหตุการณ์ไม่คาดคิด
2. จากการไม่เข้ารูปเข้ารอย
3. จากความต้องการกระบวนกร
4. จากการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและการตลาด
5. จากการเปลี่ยนแปลงของเจตคติ
6. จากการเปลี่ยนแปลงของประชากร
7. จากความรู้ใหม่

สุกิตติ เอี่ยมหเจริญ (2547 อ้างถึงใน อรอนงค์ โรจนวัฒน์บุลย์, 2553, หน้า 46) กล่าวถึงจุดกำเนิดของนวัตกรรมที่ทำให้เกิดสินค้าหรือบริการที่มีความแปลกใหม่และหลากหลายนั้น ถือว่ามาจากหลายมุมมองด้วยกัน ได้แก่

1. มุมมองจากด้านผู้ผลิต (Firm Vision) มุมมองนี้จะอยู่บนพื้นฐานของความใหม่ที่เกิดขึ้นกับผู้ผลิตอย่างเดียว แต่ไม่ใหม่ในตลาด หรือเรียกว่า ไม่เคยเกิดสินค้าเหล่านั้นในบริษัทของผู้ผลิตเลย เป็นเพียงแค่ปรับปรุงดัดแปลงให้แตกต่างหรือที่เรียกว่า ก๊อปปี้กึ่งมอดิไฟด์ โดยจุดประสงค์ของมุมมองนี้ก็คือการกลายเป็นที่ยอมรับได้ง่ายแต่รวดเร็วจากผู้บริโภคโดยไม่ต้องออกแรงหรือจ่ายค่าเช่าตลาด เช่น สินค้าของประเทศไต้หวันหรือจีน ที่ส่วนใหญ่จะลอกแบบจากสินค้าประเทศญี่ปุ่น โดยเฉพาะกลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้า

2. มุมมองจากด้านของสินค้า (Product Vision) คำนึงถึงพฤติกรรมการใช้ของผู้บริโภคที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและหาความแปลกใหม่เสมอ โดยเน้นที่ลักษณะเฉพาะของสินค้านั้นๆ (Unique Feature) สินค้านวัตกรรมในข้อนี้ยังถูกจัดแบ่งออกเป็น 3 ประเภทด้วยกันคือ

2.1 นวัตกรรมแบบต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นกว่าเก่า ในปัจจุบันเพื่อตอบสนองและสร้างความตื่นเต้นต่อกลุ่มผู้บริโภคประจำด้วย แต่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคในการใช้สินค้านั้นๆ เช่น Remote Control กับโทรทัศน์ ยาสีฟันสูตรพิเศษต่างๆ หรือเครื่องยนต์ของรถรุ่นใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็น V-tec หรือ Common Rail

2.2 นวัตกรรมแบบต่อเนื่องและสิ้นไหล เป็นการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นเหมือนข้อ 1 แต่มีการกระทบถึงพฤติกรรมผู้บริโภคบ้างเล็กน้อย โดยอาจจะนำเสนอสินค้าใหม่ๆ เข้ามาและเปลี่ยนแปลงเพื่อปิดจุดบอดของสินค้าหรือแทรกช่องว่างเข้ามาใหม่ เช่น โทรทัศน์ กระจาป้าหัว ผ้าอ้อมแบบใช้แล้วทิ้ง น้ำยาลบคำผิด โทรศัพท์มือถือที่มีระบบถ่ายภาพนิ่งและวิดีโอ เป็นต้น

2.3 นวัตกรรมแบบไม่ต่อเนื่องและฉับพลัน เป็นการนำสินค้าเข้ามาเพิ่ม การดำเนินชีวิตให้มากหรือดีขึ้น โดยผู้บริโภคจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมที่เคยทำมา เพื่อให้ตัวเองยอมรับและปรับเข้ากับสินค้าใหม่นี้ เช่น การมีเครื่องคอมพิวเตอร์เน็ตบูคที่มีทุกระบบการสื่อสารในตัว เช่น อินเทอร์เน็ต Wireless Wifi ต่างๆ ที่ทำให้ทุกที่ หรือระบบดาวเทียมทางไกลที่ทำให้เกิดการเรียนแบบ e-learning ขึ้น

3. มุมมองจากด้านตลาด (Market Vision) มุมมองนี้จะยึดถือผู้บริโภคเป็นหลักโดยถือว่าผู้บริโภครู้สึกว้า สินค้าชิ้นนั้นมีความใหม่ต่อตัวเอง และที่สำคัญคือไม่เคยเห็นมาก่อน จึงจะเรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางการตลาด ซึ่งมีข้อกำหนดว่า ถ้าใหม่ก็ต้องใหม่แบบมีน้อยในตลาด เมื่อเทียบกับตลาดเดิมหรือมีคนรู้จักน้อย เพราะเพิ่งถูกแนะนำให้รู้จักในตลาดในช่วงระยะสั้นๆ เช่น สินค้าประเภทโทรศัพท์มือถือที่มีลูกเล่นหลากหลายมากขึ้น

4. มุมมองจากผู้บริโภค (Consumer Vision) ความแตกต่างจะอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงลักษณะจำเพาะของสินค้า (Product Feature) แต่สำหรับมุมมองจากผู้บริโภคนี้ จะเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยความคิดความเข้าใจของผู้บริโภคที่มีต่อตัวสินค้า ซึ่งถูกเสนอผ่านในมุมมองของสื่อโฆษณาหรือกลยุทธ์ทางการตลาดที่กำหนดให้แก่ผู้บริโภคเอง อันที่จริงแล้วสินค้านวัตกรรมต่างๆ ที่เกิดมานั้น มีพื้นฐานมาจากแหล่งเดียวกันคือ มั่นสมองของมนุษย์ ที่จะทำการนี้กฝั้นจินตนาการไปเรื่อยๆ ไม่หยุดหย่อน ซึ่งเชื่อหรือไม่ว่าความคิดเพียงๆ ของคนเราสามารถเอามาทำเงินทำกำไรได้มากมายมหาศาลมาากแล้ว

ธีรยุส วัฒนาศุภิชิต (2549, หน้า 19-21) กล่าวเพิ่มเติมในบทความเรื่อง นวัตกรรม : ดิดอาวุธกลยุทธ์ทางการแข่งขันไว้ว่า นวัตกรรมมีแหล่งที่มาจาก

1. นวัตกรรมที่มาจากการคิดค้นภายในกิจการ (Closed Innovation) ซึ่งมักเป็นแหล่งที่มาเบื้องต้นของแนวคิดใหม่ในสินค้าบริการดังกล่าว โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานในการวิจัยและพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและจัดหาผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ดังกล่าวเข้ามาช่วยทำการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการของกิจการด้วย ซึ่งการเกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้นโดยทั่วไปมักต้องมาจากการกระตุ้นนวัตกรรม โดยการใช้นวัตกรรมในองค์กรเป็นกลไกในการผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กรมีความตื่นตัวในการสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ขึ้นมา และนำแนวคิดดังกล่าวไปผสมผสานกับสินค้าและบริการของกิจการเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

2. นวัตกรรมที่มาจากการเชื่อมโยงต่อภายนอกองค์กร (Open Innovation) แหล่งที่สองของนวัตกรรมที่เป็นแหล่งที่มีความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน นั่นคือการที่กิจการมีการเปิดกว้างในการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ขึ้นมา ไม่เพียงแต่จากการคิดค้นของบุคลากรในองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอกอีกด้วย ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะทำให้ได้ไอเดียใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและหลากหลายกว่า โดยทำการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และรับเทคโนโลยีจากภายนอกองค์กร และเป็นการไม่จำกัดแนวคิดหรือความเชี่ยวชาญอยู่เฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น วิธีการดังกล่าว เช่น การซื้อเทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่จากองค์กรภายนอก การร่วมมือในรูปแบบต่างๆ กับองค์กรอื่นๆ การเข้าทำการลงและ/หรือเข้าซื้อกิจการในหน่วยงานขององค์กรอื่น การจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นต้น

สรุปได้ว่า นวัตกรรมมีจุดกำเนิดจากการคิดค้นภายในกิจการ และจากการเชื่อมโยงต่อภายนอกองค์กร

1.2.5 องค์ประกอบของนวัตกรรม

สเนห์ จูยโต (2546, หน้า 39) องค์ประกอบของนวัตกรรม จะต้องให้ความสำคัญกับขอบข่ายของนวัตกรรม 2 ประการ ได้แก่

1. ริเริ่มประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (Invention) เป็นเรื่องของความใหม่ ซึ่งไม่มีใครกระทำมาก่อน ใครที่เป็นผู้ริเริ่ม เรามักเรียกว่าบิดา หรือกูรูตัวอย่าง เช่น เจ้าพ่อการตลาด ได้แก่ Phillip Kotler เจ้าพ่อการบริหารกลยุทธ์ ได้แก่ Michael E.Porter เป็นต้น

2. สร้างสรรค์ดัดแปลงต่างใหม่ (Creativity) เป็นการนำความคิดคนอื่นมาสร้างสรรค์ใหม่ให้ดีกว่าเดิม มีการไปดูงานเทียบแข่ง (Benchmarking) ดัดแปลงนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การเพื่อพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น นอกจากนี้เป็นการแต่งใหม่ โดยการนำของเดิมที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า โดยการนำสิ่งที่มีค่า เช่น เศษผ้า เศษกระดาษ กระดาษขูดน้ำที่ไม่ใช้ประโยชน์ นำมาประดิษฐ์เป็นผ้าเช็ดเท้า ดอกไม้ และสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่ โดยเติมความคิดและจินตนาการของผู้ผลิตแทรกเข้าไปด้วย ในองค์การไม่ควรส่งเสริมให้คนขโมยความคิดของผู้อื่นโดยการนำมาเป็นของตนเอง ไม่ควรเน้นการลอกเลียนแบบ แต่ควรส่งเสริมสร้างสรรค์ดัดแปลงแต่งใหม่ การปรับปรุงที่ละน้อยจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของนวัตกรรมเป็นการริเริ่มคิดค้นสิ่งใหม่ให้ดีขึ้นกว่าเดิมและนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การเพื่อพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น

1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากสังคมยุคอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 19 และ 20 เปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมยุคความรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน พลังขับเคลื่อนยุคดิจิทัลส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นความรวดเร็วที่นักวิชาการเห็นตรงกันว่าเพิ่งจะเริ่มต้น เท่านั้น ในระยะถัดไปจะยิ่งทวีความรวดเร็วมากขึ้นเป็นทวีคูณ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตามไปด้วย อย่างไรก็ตามอาจหลีกเลี่ยงได้สถานศึกษาจึงต้องมี ความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการ เรียนรู้เพื่อเด็กในศตวรรษที่ 21

Prensky (2001) กล่าวว่า นักเรียนในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมากไม่ว่า จะเป็นเรื่องการแต่งตัว รูปแบบของการแสดงออก นักเรียนในปัจจุบันตั้งแต่ระดับอนุบาลถึง มหาวิทยาลัยแสดงให้เห็นถึงการเป็นคนรุ่นใหม่ที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีใหม่และมีการใช้เวลาส่วนมากอยู่กับคอมพิวเตอร์เกมส์อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ รวมทั้งของเล่นต่างๆ ในยุคดิจิทัล นอกจากนั้นยังเห็นได้ว่า เด็กในยุคปัจจุบันมีระบบคิดและกระบวนการทางสารสนเทศที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อนหน้าอย่างสิ้นเชิง คนรุ่นก่อนหน้านี้เป็นกลุ่มคนที่ไม่มีความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต หรือเทคโนโลยีที่เป็นดิจิทัล

สถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันของเรา มีความพร้อมที่จะรับมือ ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วหรือไม่ ครูมีความรู้และทักษะพร้อมที่จะนำเทคโนโลยี มาพัฒนาการเรียนการสอนหรือไม่ผู้บริหารโรงเรียน มีความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ผู้บริหารระดับนโยบายมีความใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลงหรือยัง Churches (2008) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงห้องเรียน ครู หลักสูตร และการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นั้น ยังไม่เพียงพอกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว สิ่งสำคัญที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วยคือ ศาสตร์การสอน (Pedagogy) ที่ต้องสะท้อนถึงวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน สะท้อนถึงโลกที่พวกเขาจะต้องเดินทางเข้าไปในอนาคต ดังนั้นรูปแบบและวิธีการสอนจึงมีความจำเป็นต้องมุ่งให้ผู้เรียน สร้างสรรค์ความรู้ (Create Knowledge) จากกระบวนการได้รับความรู้ (Knowledge Acquisition) และการลงลึกในความรู้ (Knowledge Deepening) เป็นการสร้างสรรค์ ความรู้ จากกระบวนการเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Learning by Doing) จากงานหรือจากกิจกรรมในบริบทหรือปัญหาในโลกที่เป็นจริงซึ่งเชื่อว่ากระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะการคิด (Thinking Skills) จากทักษะขั้นต่ำไปสู่ทักษะขั้นสูงกว่าตามลำดับขั้น การเรียนรู้ของบลูม (Bloom's taxonomy) คือจากทักษะการคิดในระดับความจำ ความเข้าใจ และการประยุกต์ใช้ ไปสู่ทักษะการคิดในระดับการวิเคราะห์การประเมินค่า และการสร้างสรรค์

กรอบแนวคิดเชิงมนทัศน์สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่21 (Model of 21st Century Outcomes and Support Systems) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางเนื่องด้วยเป็นกรอบแนวคิด ที่เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน (Student Outcomes) ทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรมทักษะชีวิตและอาชีพและ3.ทักษะดานสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยีที่จะช่วยผู้เรียนได้เตรียมความพร้อมในหลากหลายด้านรวมทั้งระบบสนับสนุนการเรียนรู้ได้แก่ มาตรฐานและการประเมินหลักสูตรและการเรียนการสอนการพัฒนาครูสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนในศตวรรษที่ 21

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ครูจะเป็นผู้สอนเพียงอย่างเดียวไม่ได้แต่ต้องให้นักเรียน เป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูจะออกแบบการเรียนรู้ฝึกฝนให้ตนเองเป็นโค้ช (Coach) และอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้และต้องเป็นผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้นักเรียนเกิดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

ซึ่งนอกจากความรู้ในแต่ละสาขาวิชา แล้ว นักเรียนยังต้องมีทักษะที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

- 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม นั่นคือ การคิดวิเคราะห์เป็น รู้จักการแก้ไขปัญหาและมีความคิดสร้างสรรค์
- 2) ทักษะชีวิตและอาชีพ โดยเน้นการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ มีทักษะทางสังคมและเข้าใจความแตกต่าง ทางวัฒนธรรม
- และ 3) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีกล่าวคือ ความสามารถในการใช้ สื่อหรือเทคโนโลยีในการค้นหาข้อมูลรวมทั้งการผลิตสื่อ หรือเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ทั้ง

3 ทักษะนี้เรียกรวมกันเป็นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือเป็นทักษะของกำลังคนในประเทศทั่วโลก และประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน มีความต้องการและให้การยอมรับ

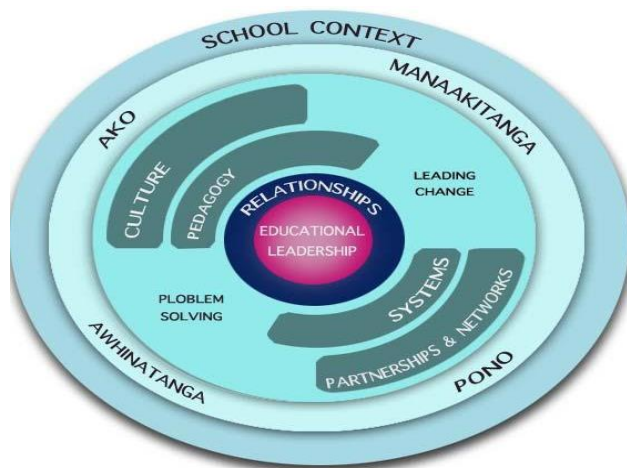
จากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันทำให้การจัดการเรียนการสอนต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยนักการศึกษาได้มีการนำเสนอหลักการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญของลักษณะการจัดการเรียนรู้ได้ดังนี้ (ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเรือง และวรางคณา ทองนพคุณ, 2557)

1. มนุษย์มีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ผู้สอนจึงต้องใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย หากผู้สอนนำรูปแบบการเรียนรู้แบบใดแบบหนึ่งไปใช้กับผู้เรียนทุกคน ตลอดเวลาอาจทำให้ผู้เรียนบางคนเกิดอาการตายด้านทางสติปัญญา
2. ผู้เรียนควรเป็นผู้กำหนดองค์ความรู้ของตนเอง ไม่ใช่ นำความรู้ไปใส่ และให้ผู้เรียน ดำเนินรอยตามผู้สอน
3. โลกยุคใหม่ต้องการผู้เรียนซึ่งมีวินัย มีพฤติกรรมที่รู้จักยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่เป็นแบบเผด็จการรูปแบบให้อิสระ หรือแบบประชาธิปไตย
4. เนื่องจากข้อมูลข่าวสารในโลกจะทวีเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าทุกๆ 10 ปีโรงเรียนจึงต้องใช้วิธีสอนที่หลากหลาย โดยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ กัน
5. ให้ใช้กฎเหล็กของการศึกษาที่ว่า “ระบบที่เข้มงวดจะผลิตคนที่เข้มงวด” และ “ระบบที่ ยืดหยุ่นจะผลิตคนที่รู้จักคิดยืดหยุ่น”
6. สังคมหรือชุมชนที่มั่นคงร่ำรวยด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้น ได้ในหลายๆ สถานที่
7. การเรียนรู้แบบเจาะลึก (Deep Learning) มีความจำเป็นมากกว่า การเรียนรู้แบบผิวเผิน (Shallow Learning) หมายความว่า จะเรียนอะไรต้องเรียนให้รู้จริง ให้รู้สึก รู้รอบ ไม่ใช่เรียน แบบงูๆ ปลาๆ ดังจะเห็นจากในอดีตที่มีการบรรจุเนื้อหาไว้ใน

หลักสูตรมากเกินไป จนผู้เรียนไม่รู้ว่าเรียนไปเพื่ออะไร และสิ่งที่เรียนไปแล้วมีความสัมพันธ์อย่างไร

1.3.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงได้อย่างก้าวมาสู่รั้วโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ถ้าผู้บริหารไม่ตั้งรับ หรือตั้งรับไม่ทัน อะไรจะเกิดกับเด็กของเรา เด็กของเราจะสามารถก้าวเข้าสู่โลกแห่งยุคดิจิทัลได้หรือไม่ ปีเตอร์ เอฟ.ดรัคเกอร์ กล่าวไว้ว่า โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลง คือ ความเป็นจริงของสังคมใหม่ที่มีปัญหาท้าทายสำหรับผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการของนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education, 2013 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์นะ, 2556, หน้า 70-75) กล่าวถึง โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership Model) ซึ่งเป็นโมเดลที่กล่าวถึงเรื่องของคุณภาพ (Qualities) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (skills) ของผู้นำทางการศึกษา พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน 2) ริเริ่มการจัตุยกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล 3) สรรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ e - learning 4) พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ 5) สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ และ 6) พัฒนาคณะอื่นให้เป็นผู้นำ โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษาดังกล่าวได้กำหนดให้ความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นศูนย์กลางมีกิจกรรมภาวะผู้นำและคุณภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Qualities of Effective Leadership) เป็นองค์ประกอบรายรอบอยู่ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2

โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา
(ที่มา : New Zealand Ministry of
Education, 2013 อ้างถึงใน วิโรจน์
สารรัตน์นะ, 2556, หน้า 71)

จากโมเดลดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ ความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งอยู่แกนกลาง และมีพื้นที่การปฏิบัติ (areas of practice) ประกอบด้วย วัฒนธรรม (Culture) ศาสตร์การสอน (Pedagogy) ระบบ (System) ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and networks) รวมทั้งกิจกรรมภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) และการแก้ปัญหา (Problem solving) และวงนอก ที่เป็นองค์ประกอบของคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Qualities of effective leadership) ดังรายละเอียดความสัมพันธ์ (Relationship) ลักษณะของความสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยลักษณะของความสัมพันธ์นี้ จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น แสดงความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดกับบุคลากร กระตุ้นให้พวกเขาแสดงบทบาทใหม่ๆ และสร้างโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอนและสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อ การเรียนรู้สร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผยและโปร่งใส มีการนิเทศชั้นเรียนที่กระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ และกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

วัฒนธรรม (Culture) ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมในทางบวก และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน เช่น สร้างความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพเชื่อถือได้ จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความสำเร็จ ในการเรียนรู้สร้างตัวแบบการปฏิบัติงานที่ดีมีการชื่นชมในความสำเร็จและความก้าวหน้าของนักเรียน และบุคลากร

ศาสตร์การสอน (Pedagogy) เป็นเรื่องของความรู้และการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารควรสร้างต้นแบบการปฏิบัติการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้เรียน แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำในด้านวิชาการและควรแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำด้านการวางแผน การพัฒนา และประเมินหลักสูตร เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

ระบบ (System) ผู้บริหารควรสร้างสรรค์ระบบและเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้ บุคลากรสามารถทำงาน และผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น

การวางแผนงาน การบริหารจัดการทรัพยากร การดำเนินการตามโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา การติดตามผลการเรียนของนักเรียน การประเมินผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเอาใจใส่ต่อนักเรียน ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and networks) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรต้องมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก กรณีเครือข่ายภายใน เช่น สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวิชา และระหว่างชั้นเรียน สร้างความสัมพันธ์และการปฏิบัติที่สนับสนุนต่อการสอนของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน กรณี เครือข่ายภายนอก เช่น การเข้าร่วมสัมมนา การร่วมในสมาคมเครือข่ายระหว่างโรงเรียน การทำงานร่วมกับผู้ปกครอง

ปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารบุคลากรเสมือนหนึ่งเป็นหุ้นส่วนของบริษัท และโดยนิยามของหุ้นส่วนแล้วหุ้นส่วนทุกคนจะต้องมีความเท่าเทียมกัน และไม่มีใครสามารถสั่งงานหุ้นส่วนได้หากแต่ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการชักจูงหุ้นส่วนให้ดำเนินกิจกรรมในสิ่งที่ต้องการด้วยคำถามที่ว่ากลุ่มเป้าหมายของเราต้องการอะไร? นิยมชมชอบในสิ่งใด ต้องการผลสุดท้ายออกมาในรูปแบบใด เราควรจะต้องหันมากำหนดขอบเขตของงานในองค์กรอีกครั้งหนึ่งมันอาจจะไม่ใช่การบริหารงานบุคคลอาจจะต้องเป็นการบริหารเพื่อผล การปฏิบัติงาน การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการใช้ข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา (Problem solving) ผู้บริหารต้องนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและ เหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่างๆ ในองค์กร ผู้บริหารควรมีการศึกษาในรายละเอียด ของเหตุการณ์ มีการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ มีการแก้ไขปัญหาด่วนนวัตกรรมใหม่โดย คำนี้ถึง การบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นหลัก ด้านคุณภาพของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ ที่สนับสนุนต่อการพัฒนาการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ผู้นำต้องนำโดยยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งต้องเป็นผู้นำทางและเป็นผู้สนับสนุน

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียน ทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้าน

สารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีจึง เป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหาร จะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่ เหมาะสม และต้องเข้ามาจับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะทัดเทียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

1.3.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามกฎหมายการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2543, หน้า 82-84)

1. ด้านวิชาการ ประกอบด้วย

- 1.1) มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
- 1.2) มีความรู้มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- 1.3) สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

ทันทั้งที่

- 1.4) มีวิสัยทัศน์
- 1.5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.6) ใฝ่เรียนใฝ่รู้มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 1.7) รอบรู้ทางด้านการศึกษา
- 1.8) ความรับผิดชอบ
- 1.9) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- 1.10) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

- 1.11) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร และ
- 1.12) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ
2. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย
 - 2.1) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน
 - 2.2) มีความรู้ระบบงบประมาณ
 - 2.3) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
 - 2.4) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
 - 2.5) มีความละเอียดรอบคอบ
 - 2.6) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
 - 2.7) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
 - 2.8) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ
3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
 - 3.1) มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล
 - 3.2) เป็นแบบอย่างที่ดี
 - 3.3) มีมนุษยสัมพันธ์
 - 3.4) มีอารมณ์ขัน
 - 3.5) เป็นนักประชาธิปไตย
 - 3.6) ประณีประนอม
 - 3.7) อุดม อุดมกัลณ์
 - 3.8) เป็นนักพูดที่ดี
 - 3.9) มีความสามารถในการประสานงาน
 - 3.10) มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
 - 3.11) กล้าตัดสินใจ
 - 3.12) มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร
4. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย
 - 4.1) เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
 - 4.2) เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
 - 4.3) มีความรู้และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
 - 4.4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

- 4.5) รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
- 4.6) มีความคล่องแคล่วว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ
- 4.7) มีความรับผิดชอบงานสูงไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
- 4.8) กำกับ ติดตามและประเมินผล

พรชัย ภาพันธ์ (2547, หน้า 44) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษามีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในการกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาระบบการเรียนรู้อัตโนมัติ ประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2) การบริหารงบประมาณเป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล

3) การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคล มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดภารกิจให้ครอบคลุม การวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนวินัยและการรักษาวินัย

4) การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุม

ภายในและประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 อ้างถึงใน ธีระ รุญเจริญ, 2546, หน้า 19-21) ได้กำหนดลักษณะผู้บริหารต้นแบบว่ามีบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษาดังนี้

1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่ การปฏิรูปการศึกษา

2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

3) การเป็นผู้อำนวยการความสะดวกรวดเร็ว ทั้งทาง ด้านวิชาการ เช่น การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่น เพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

4) การประสานความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการมาช่วยพัฒนาทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์กีฬา สื่อและเทคโนโลยี

5) การส่งเสริมการพัฒนาครู และบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ให้ทันต่อการความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงในการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

6) การสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน

มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีม และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ ผลงานของทีมและการยกย่องให้รางวัล

7) การประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผลภายนอก มีการนำผลประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ ในโรงเรียนของครูและนักเรียน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9) การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบโดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10) การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538, หน้า 25-28 อ้างถึงใน นิคม พันธุ์ดา, 2548, หน้า 31) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนดังนี้

- 1) ตรวจสอบเตรียมการสอนหรือบันทึกสอน
- 2) ให้ครูเข้าปฏิบัติการสอนตรงตามเวลา
- 3) ควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศ ให้ครูดำเนินการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแผนการสอนหรือคู่มือครู
- 4) จัดครูเข้าสอนแทนในกรณี ที่ครูประจำชั้นหรือครูประจำวิชาไม่มาปฏิบัติการสอน
- 5) ควบคุมดูแลให้ครูจัดสอนซ่อมเสริมนักเรียนที่เรียนอ่อนและจัดสอนเสริมนักเรียนที่เรียนเก่ง
- 6) สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

7) ควบคุม ดูแล ให้ครูที่รับผิดชอบงานและโครงการดำเนินไปตาม
ปฏิทินปฏิบัติงาน

Seyfarth (1999, pp. 165-273) ได้กำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการเป็น
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอน
ในโรงเรียนไว้ 5 ด้าน คือ

- 1) มุมมองแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร
- 2) การประเมินผลนักเรียน
- 3) การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ
- 4) การประเมินผลการสอนของครู และ
- 5) การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู

Gunningham and Cordeiro (2000, อ้างถึงในประยูร อาคม, 2548,
หน้า 20-21) กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ
หรือผู้จัดการโรงเรียนว่าบทบาทของผู้บริหาร คือผู้นำทางวิชาการหรือผู้จัดการโรงเรียน
ภาวะผู้นำทางวิชาการ จะเน้นไปที่การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การพัฒนาคณะครู
การนิเทศการสอน การประเมินโปรแกรมครู และนักเรียน และการปรับปรุงการเรียน
การสอน อย่างต่อเนื่อง และยังได้กล่าวถึงแนวโน้มของงานวิจัยส่วนใหญ่ พบว่า ผู้บริหาร
สถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นอันดับแรกไม่ทิ้งงานการบริหารจัดการ
สถานศึกษาของตนเอง และยังได้กล่าวถึงการกระทำที่บ่งบอกถึงความมีภาวะผู้นำทาง
วิชาการของผู้บริหารไว้ว่า สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้องเน้นที่การสอนและการเรียน
มากกว่าการประยุกต์เทคนิคการเรียนรู้และความชำนาญ ผู้บริหารเลือกใช้เวลาอย่างไร
อะไรที่ผู้บริหารกระทำอย่างมีความหมาย และอะไรคือความเชื่อของผู้บริหารในค่านิยม
แผนงานที่วางไว้และความเข้าใจเกี่ยวกับการสอน การเรียนและผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่
ผู้เรียน ข้อเท็จจริงที่ผู้บริหารให้ความสนใจ ในบางอย่างที่โรงเรียนละเลย นอกจากนี้
พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร คือการเข้าตรวจเยี่ยมห้องเรียนเพื่อดู
การทำงานของครู และเป็นโอกาสที่ดีที่ผู้บริหารจะได้อธิบายถึงพันธกิจเบื้องต้นของ
โรงเรียนคือการเรียนการสอนและการประกาศใช้พันธกิจกับนักเรียน ครู ผู้ปกครองและ
คนอื่น การสร้างความคาดหวังที่สูงต่อการเรียนการสอน และสอดแทรกแบบแผนการ
ปฏิบัติงานประจำวันของนักเรียน และคณะครู ด้วยความหมายและความสำคัญ

Knezevick (1984, pp. 16-18 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2551,

หน้า 265–266) เสนอว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่างๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลได้แก่

- 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจง ทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้มีทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ
- 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
- 3) บทบาทของนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้ เข้าใจในการวางแผน
- 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รอบรู้วิธี เทคนิค การตัดสินใจ
- 5) บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ
- 6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใดเมื่อใด
- 7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถี นิเทศงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด และการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร ความสามารถในการประชาสัมพันธ์
- 9) บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรองไกลเกลี่ย สามารถแก้ปัญหา ความขัดแย้งได้
- 10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เป็นผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัยและแก้ปัญหาได้

11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจ นำทฤษฎีการบริหารมาใช้

12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13) บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personal manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน

14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถการบริหารการเงินงบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา หาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) มีความสามารถในพิธีการต่างๆ ในสังคม

จากข้อมูลข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ บทบาทในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป รวมถึงการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี เป็นผู้กำหนดทิศทางเป็นนักจัดองค์การ เป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ และที่สำคัญการเป็นผู้นำทางวิชาการจึงจะนำพาสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

1.4 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป ลักษณะของผู้บริหารที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ดั่งนั้น มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงคุณลักษณะไว้ดังนี้

ถวิล มาตรเลียม (2544, หน้า 121-123) ให้ทัศนะว่าการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ สร้างประสิทธิผลในงานนั้นต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีพลังสูงสุดในการกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนและกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร ประกอบด้วย

- 1.1 ความมุ่งมั่นที่จะนำคณะบุคลากรและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น สุขุมรอบคอบกับปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน
- 1.2 มีความคิดริเริ่มสูง
- 1.3 มุ่งเป้าหมาย ความรู้ มีความกระฉ่างชัดเกี่ยวกับกระบวนการสอน มีความเข้าใจเป้าหมายขององค์การ (โรงเรียน)
- 1.4 เป็นตัวอย่างที่ดีด้วยการทำงานหนัก
- 1.5 ตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะของครู - อาจารย์แต่ละคน เช่น ท่าทาง เจตคติ ทักษะต่างๆ เพื่อให้การสนับสนุน ให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะเหล่านั้น คือสามารถมอบหมายงานการสอนให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของครูอาจารย์
- 1.6 มีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครู อาจารย์
- 1.7 สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางการศึกษา ลดงานประจำลง

1.8 สิ่งสำคัญยิ่ง คือเป็นผู้บริหารเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive) นั่นคือเข้าหาปัญหา ควบคุมสถานการณ์ เตรียมพร้อม ป้องกันสับสน ประยุกต์เทคนิคและวิธีการต่างๆ ให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงแทนที่จะดำรงสถานการณ์ไปเรื่อยๆ ปล่อยให้ปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไขหรือจัดการ

2. ความสามารถในการระบวงการแก้ปัญหา ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละวันจะเกี่ยวข้องอยู่กับกิจกรรมหลักสำคัญอยู่สองประการ คือ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่ตอนเช้าเรื่อยไปจนกระทั่งเย็น หรือในบางครั้งต่อเนื่องไปจนถึงช่วงกลางคืนด้วย หมุนเวียนอยู่เช่นนี้วันแล้ววันเล่า ผู้บริหารที่กล้าแกร่งที่ประสบผลสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่มีความอดทนต่อความหลากหลาย คลุมเครือของปัญหาและสถานการณ์แต่ละวัน ซึ่งยากแก่การคาดเดาว่าอะไรจะเกิดขึ้น และในขณะที่เดียวกันก็สามารถจัดการกับสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางสังคม ผู้บริหารจะต้องมองเห็นความสำคัญของสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในโรงเรียน การมีความรู้ความสามารถและทักษะทางสังคม จะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ ผู้บริหาร

จะต้องเป็นมิตรกับทุกคน และในขณะเดียวกันก็แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามบทบาทหน้าที่ และสถานการณ์ สร้างความเชื่อถือศรัทธาและมุ่งมั่นเพื่อแสวงหาความร่วมมือบำรุงรักษา ความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่น

4. ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีความรู้ ความสามารถในการวิจัยหรือประยุกต์งานวิจัยมาใช้ในการบริหาร ประยุกต์ใช้ในการเรียน การสอน มีทักษะการสอน สามารถสาธิต นิเทศครู – อาจารย์ได้มีความระมัดระวังในการ ตัดสินใจที่ส่งผลต่อการสอนและการเรียน เช่นเกี่ยวกับตารางสอน งบประมาณ เครื่องมือ/ อุปกรณ์ ตลอดจนสื่อการเรียนการสอนทุกประเภท นอกจากนี้ จะต้องคำนึงถึงความ ต้องการของชุมชนและนำมาบูรณาการในเป้าหมายของโรงเรียนแล้วร้อยรัดสู่แผนปฏิบัติการ

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2547, หน้า 2) ได้จัดทำหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ โดยกำหนดลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ 6 ประการ คือ 1) การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องต่อไปนี้เป็นคุณธรรมจริยธรรม สำหรับผู้บริหารมืออาชีพการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดศาสนา การบริหารจัดการภูมิ ปัญญาไทย เพื่อการพัฒนา ในด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ในเรื่องต่อไปนี้เป็นพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จัดระบบและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมทั้งระบบ 3) การเป็นผู้นำด้านวิชาการในเรื่องต่อไปนี้เป็นพัฒนาหลักสูตร เพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติ การศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 4) การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการในเรื่องต่อไปนี้เป็น การวางแผน กลยุทธ์การบริหารแบบ มีส่วนร่วม ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การบริหาร ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่ 5) การเป็นผู้นำด้าน สังคมและชุมชนในเรื่องต่อไปนี้เป็น การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อชุมชนและสังคม การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมบริหาร 6) การเป็นผู้นำการ พัฒนาตนเองเชิงบริหารในเรื่องการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

สมชาย เทพแสง (2547, หน้า 55-56) กล่าวว่าผู้นำการศึกษา ในยุคเทคโนโลยี หรือ E – Leadership ควรมีลักษณะ 10 E ดังนี้

1. Envision ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะมีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการที่กว้างไกล เน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการ รวมทั้งการเรียนการสอน
2. Enable ผู้นำการศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารและการจัดการ โดยบูรณาการเทคโนโลยีในหลักสูตรโรงเรียน ระบบการบริหาร การปฏิบัติงานในโรงเรียน
3. Empowerment ผู้นำการศึกษาต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระจายอำนาจให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม
4. Energize ผู้นำการศึกษา ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดพลังในการทำงานเกิดความกระตือรือร้นจนขวยตลอดเวลา
5. Engage ผู้นำการศึกษาต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ และต้องตั้งความหวังให้สูงและค่อยๆ นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
6. Enhance ผู้นำการศึกษา จะต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ไว้อย่างชัดเจน
7. Encourage ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะใช้แรงจูงใจต่อบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นมิตรจะสนับสนุนงานให้ประสบผลสำเร็จ
8. Emotion ผู้นำต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ มีความสามารถหยั่งรู้จิตใจของบุคลากร และอ่านใจคนอื่นได้ รวมทั้งเน้นการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายทั้งตนเอง และบุคลากรที่ร่วมงาน สร้างทัศนคติทางบวก มีอารมณ์ขัน สุขุมรอบคอบ
9. Embody ผู้นำการศึกษาจะต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม เน้นเป้าหมายหรือผลงานที่สัมผัสได้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การติดตามและการประเมินผล ควรใช้วิธีการที่เป็นรูปธรรมชัดเจน
10. Eagle ผู้นำการศึกษาเปรียบประดุจนกอินทรีที่มองไกลและเน้น ในภาพรวมกว่าการมองรายละเอียด ผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก ส่วนรายละเอียดเป็นหน้าที่ของเจ้าของงานที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ E-Leadership หรือผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ จึงเป็นผู้นำยุคใหม่อย่างแท้จริง ผู้นำการศึกษา

ซึ่งถือว่าเป็นผู้ควบคุมกลไก และขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่เป้าหมายแห่งการปฏิรูปการศึกษา ไม่ว่าจะอยู่ในระดับกระทรวงศึกษาธิการ คุณธรรม จริยธรรม และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้อย่างมีเสถียรภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2548, หน้า 28-29) กล่าวถึงลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา มีออาชีฟดังต่อไปนี้ 1) มีความถนัดในการเป็นผู้นำ และลักษณะนิสัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2) มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ 3) มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ 4) มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและมีจรรยาบรรณ 5) มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง 6) บริหารโดยเน้นสภาพปัญหาและความต้องการเป็นที่ตั้ง 7) บริหารงานเชิงรุก 8) พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9) มุ่งผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นที่ตั้ง

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 11-13) จำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีออาชีฟ 10 ประการ คือ 1) มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ 2) มีความรู้ทางวิชาชีพ 3) มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ 4) มีทักษะในการเข้าสังคม 5) มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ 6) การควบคุมอารมณ์ 7) มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง 8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9) มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น 10) มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552, หน้า 77) กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำพาให้สถานศึกษา มีความเจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้านได้นั้นต้องอาศัยคุณสมบัติ ที่สำคัญ คือ มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ใช้หลักธรรมทางศาสนาเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน และมุ่งแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยใช้ระบบประกันคุณภาพเพื่อการขับเคลื่อนและพัฒนางาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (2553, หน้า 31) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรี และเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการ

สถานศึกษา และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะ

- 10 ประการ ดังนี้คือ 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) มีความรู้ทางวิชาชีพ มุ่งแสวงหาความรู้ใหม่
- 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) มีความเป็นผู้นำ 5) มีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์
- 6) มีบุคลิกน่าเชื่อถือ 7) มีคุณธรรมจริยธรรม 8) มีจิตวิทยาในการบริหาร
- 9) มีความสามารถความชำนาญในการบริหารและจัดการศึกษาได้ดี และ
- 10) มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้

- 1) บุคลิกภาพที่ดี (Personality) ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีจะเป็นบันไดสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ดังคำกล่าวที่ว่า “มาดดีมีชัยไปกว่าครึ่ง” 2) ความรู้ดี (Knowledge) ผู้บริหารที่มีความรู้ดีจะเป็นผู้มีบารมีเป็นที่ยอมรับ ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจะเป็นผู้ที่รู้กว้างและรู้สึก สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า “Knowledge is Power ความรู้คืออำนาจ” 3) มีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ
- 4) มนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนทั้งเจ้านาย ลูกน้อง เพื่อนและคนทั่วไป เพราะความสำเร็จในการบริหารไม่ได้เกิดจากการทำงานเพียงลำพังของผู้บริหาร แต่เกิดจากการที่ ทุกฝ่ายให้การช่วยเหลือสนับสนุน ผู้บริหารที่สามารถนั่งในใจคนอื่นได้คือผู้ที่สามารถที่พิชิตความสำเร็จได้อย่างน่าชื่นชม ดังคำกล่าวที่ว่า “นกไม่มีขนคนไม่มีเพื่อนขึ้นที่สูงไม่ได้” ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพต้อง “อุ้มน้อง ประคองพี่ กอดคอเพื่อน ผู้ใหญ่ตั้ง ผู้น้อยตัน คนเสมอกันพยุง” และ “จริงใจกับมิตร พิชิตใจมวลชน” 5) ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งอยู่เสมอ เพราะเมื่อใดผู้บริหารสูญเสียความเป็นผู้นำ ความเสื่อมความอ่อนแอ ความล้มเหลว และความขัดแย้งจะเกิดขึ้นในองค์การ โอกาสของการเป็นผู้บริหารมืออาชีพก็จะหลุดลอยไปอย่างน่าเสียดาย ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำ” 6) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (chief change officer) ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ “มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ลึกและรู้รอบ มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง” ดังคำกล่าวที่ว่า “ที่ใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่นั่นไม่มีการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง คือการพัฒนา (changing is development)” 7) คุณธรรมจริยธรรม (Moral & Ethics) ผู้บริหารที่มีคุณธรรมประจำใจจะมีจริยธรรมที่งดงามเสมอ จึงทำให้

สามารถครองตน ครองคน ครองงาน ได้อย่างสง่างาม ดังคำกล่าวที่ว่า “คุณธรรมประดุจดัง โลหิตที่หล่อเลี้ยงจิตวิญญาณผู้บริหารให้เป็นผู้ “คิดดี พูดดีและทำดี 8) บริหารจัดการดี (Administration & Management) ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ จัดการ จะต้องรู้จักประยุกต์ศาสตร์ทางการบริหารมาใช้อย่างมีศิลปะเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ต้องมีทั้งศาสตร์ สามารถทั้งศิลป์ ดังนั้น จึงจำเป็นต้อง แสวงหานวัตกรรมและ เทคโนโลยี หลักการ แนวคิด ทฤษฎีใหม่ๆ มาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการอยู่เสมอ 9) ความสามารถพิเศษรอบด้าน (Talent) ผู้บริหารมืออาชีพที่มีความสำเร็จในการบริหารนอกจากจะเป็นผู้มีความสามารถในการบริหารจัดการแล้วยังจะต้องมีความรู้และทักษะที่สำคัญอื่นๆ อีกมากมาย เช่น กล้าตัดสินใจ คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นนักประสานลึบทิศ รู้จักบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สร้างทีมงานและพัฒนาทีมงาน เสริมสร้างพลังอำนาจ ตลอดจนความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการบริหาร และ 10) เป็นผู้นำวิชาชีพ (Professional leader) ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญการหรือเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพ

1.5 แนวคิด และทฤษฎีกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้นำเชิงนวัตกรรม มีนักวิชาการใช้คำกันอยู่หลายคำ เช่น ผู้นำนวัตกรรม ผู้นำด้านนวัตกรรม ผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้นำแห่งนวัตกรรม เป็นต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับการวิจัยและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

1.5.1 ความหมายของผู้นำเชิงนวัตกรรม

Weiss and Legrand(2011, pp. 36-37 อ้างถึงใน สุกัญญา แซ่ม้อย, 2555, หน้า 123) กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึง ปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์การมากขึ้นอีกด้วย

อรอนงค์ โรจนวัฒนาบุญย์ (2553, หน้า 179) ผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเอง ในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และ

ลักษณะทางสังคมขับเคลื่อนให้คนสามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่
องค์กร

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง
ผู้นำที่ใช้พลังและความสามารถของตนเองในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสและสามารถ
ขับเคลื่อนให้เกิดการคิดค้นแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ หรือให้เกิดการสร้างสรรค
นวัตกรรมในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดคุณประโยชน์แก่องค์กรได้

1.5.2 ลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม

Higgins (1995 อ้างถึงใน จุฑาทิป อินทรเรืองศรี, 2549, หน้า 38) กล่าว
ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศในการบริหารงานตามแนวคิด 7S ของ
McKinsey มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดด้านนวัตกรรมมีองค์ประกอบดังนี้ 1) กลยุทธ์ของ
องค์กร (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) ระบบองค์กร (System)
4) รูปแบบของผู้นำองค์กร (Leadership Style) 5) บุคลากร (Staff) 6) การสร้างคุณค่า
ร่วมกันในองค์กร (Shared values) 7) ทักษะองค์กร (Skills) และยังกล่าวอีกว่า รูปแบบผู้นำ
องค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมหรือผู้นำเชิงนวัตกรรมได้แก่ ผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์
และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
เป็นบางครั้ง บริหารงานโดยวิธีการแก้ปัญหา ร่วมกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
การกระจายอำนาจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม

Addi (1996 อ้างถึงใน จุฑาทิป อินทรเรืองศรี, 2549, หน้า 34) กล่าวว่า
ลักษณะองค์กรนวัตกรรม มีดังนี้ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร
เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วน
สำคัญในการสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความยุติธรรม ตลอดจนมีความภูมิใจที่ได้มีส่วนสำคัญใน
การพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมาย สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้
ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการวางแผนระยะยาวเพื่อการบริหารงานใน
สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจให้เกิดนวัตกรรมและ
สามารถยอมรับความล้มเหลวอันเป็นผลมาจากความกล้าเสี่ยง ผู้บริหารเกิดแนวคิดใหม่ๆ
เหนือความคาดหวังก้าวไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

Tidd, Bessant and Pavitt (2001, pp. 313-342) ได้กล่าวถึงผู้นำองค์กร
นวัตกรรม ได้ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนยึดมั่นในพันธะสัญญาและกำหนด

วัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรม นวัตกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประสบความสำเร็จยากและมีความเสี่ยง บุคคลและองค์กรต้องมีการพัฒนาความเข้าใจ ด้านพฤติกรรม และโครงสร้างในการเสริมแรงนวัตกรรมต้องการรวมพลังมากกว่า ความเฉื่อย และกำหนดไปสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถเห็นผู้ประดิษฐ์ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ โครงการ ในความคิดของเขา ซึ่งสร้างธุรกิจ และพฤติกรรมชอบความเสี่ยง ในองค์กรด้านการบริหารความท้าทายและกฎแห่งเกม รูปแบบของผู้บริหารระดับสูงต้องยอมรับความเสี่ยง นวัตกรรมอาจล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จ การล้มเหลวถือเป็นโอกาสของการเรียนรู้ และการพัฒนาในความจริงที่ว่า ปัญหาไม่ใช่การสร้างสรรค์ที่ดี ทำให้องค์กรล้มเหลว ในการมองเห็นศักยภาพของความคิดใหม่ และการตัดสินใจไม่เหมาะสมกับธุรกิจใหม่ แนวคิดความสามารถหลักกลับกลายเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้มองไปที่ความสามารถหลัก ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร องค์กรนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จสามารถมองเห็นความคิด ที่ดีของบุคคล การเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจ และการรวมพลังขององค์กรต้องการ วิสัยทัศน์ใหม่ๆ พันธกิจและวิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน มีพันธะสัญญา มีการร่วมใน วัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำต้องมีบทบาทมาก เพราะต้องสามารถทำให้ทุกคนเข้าใจ และรับรู้ในวิสัยทัศน์องค์กรผู้บริหารระดับสูงต้องมีความยึดมั่น สร้างให้เกิดความสำเร็จ ในนวัตกรรมการบริหารจัดการ ต้องเกี่ยวกับพันธะสัญญา ความศรัทธาและความ ช่วยเหลือ นวัตกรรมอาจไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะนวัตกรรมจำเป็นต้องใช้เงินในการ ลงทุนสูง อาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ในระยะยาวนวัตกรรมจะมีการ เติบโตและเจาะตลาด สร้างผลกำไรได้เป็นอย่างดี ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับ ผลตอบแทนที่ดีในระยะยาว นวัตกรรมอาจล้มเหลวหรือสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้อง ยอมรับความเสี่ยงนั้นเพราะแม้ว่านวัตกรรมจะล้มเหลว ถือว่าเป็นประสบการณ์ ในการเรียนรู้และสามารถนำไปต่อยอดในการสร้างนวัตกรรมในครั้งต่อไป

Donna C. L. and Paul A (2002) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ไว้ดังนี้

1. รู้ว่าคุณคือใคร คุณคือใคร เป็นคำที่ถาม อลิซในการพจนานุกรมของ อลิซในแดนมหัศจรรย์ พวกเขาเผชิญหน้ากับบางคำถาม ทำให้การตัดสินใจที่ตอบคำถามนี้ เป็นการเริ่มต้นพจนานุกรมที่สมควรกับผู้นำ พวกเรามักเข้าใจว่า อะไรที่ทำให้พวกเราและ อะไรที่พวกเราไม่รู้เกี่ยวกับตัวเอง มักต้องใช้ความอดทน และยอมรับความเปลี่ยนแปลง ความกลัว ความพึงพอใจ และทักษะความสามารถ

2. ปล่อยวางสิ่งที่คุณยึดเหนี่ยวไว้ ในยุคอุตสาหกรรม กฎข้อแรกของ Wing Walking ได้ถูกนำมาใช้อย่างปล่อยวางสิ่งที่คุณยึดเหนี่ยวไว้ จนกระทั่งคุณมีสิ่งอื่นที่ใช้ยึดเหนี่ยวไว้ได้ ในยุคนี้ความเจริญก้าวหน้าไม่สามารถกระทำได้ จนกว่าคุณได้ปล่อยวางพวกเราค้นพบห่วงโซ่ที่เชื่อมกับอดีตและเป็นสิ่งกีดขวางจากความเข้าใจที่เป็นอยู่ ความเข้าใจนั้น เป็นสายสัมพันธ์ที่เราต้องปล่อยไป เป็นสิ่งนำทางไปสู่ประสบการณ์ใหม่ จากสิ่งที่ทำให้เราเข้าใจมากขึ้นว่า พวกเราเป็นใคร เพื่อให้นำมาซึ่งความรับผิดชอบต่อการกระทำและรับผิดชอบต่ออนาคตของเรา

3. เรียนรู้วัตถุประสงค์ของคุณ วัตถุประสงค์แต่ละข้อ ไม่ใช่พวกเราทั้งหมดที่จะเข้าใจจุดประสงค์คืออะไร แม้กระทั่งเราคิดว่าพวกเราเข้าใจจุดประสงค์ที่น่าเป็นไปได้ พวกเรามีขีดจำกัดความสามารถที่จะทำให้สำเร็จ โดยเรียนรู้จุดประสงค์ที่ผ่านมตลอดชีวิต การทบทวนควบคู่ไปกับการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มันสำคัญที่เราควรบ่มเพาะนิสัยให้เคยชินที่จะช่วยให้เรากลับมารองการได้ตอบทั้งหลาย แล้วเลือกเอาเฉพาะสิ่งที่ดีไว้ นิสัยอันนี้ถูกสร้างขึ้นจากคุณค่าที่ตัวเรามีอยู่ นิสัยถูกพัฒนาจากคุณค่าที่เรามีขับเคลื่อนคุณค่าไปตามเส้นทางที่ค้นพบจุดประสงค์ที่ชอบอยู่ เราค้นพบมากกว่าจุดประสงค์ เราสามารถตัดสินใจเปลี่ยนคุณค่า เพื่อให้ดำเนินต่อไปในกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4. อยู่ได้ด้วยคำถาม ในยุคอุตสาหกรรม พวกเราเรียนรู้การวิเคราะห์สถานการณ์ แยกแยะปัญหา จัดการแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว พวกเราต้องยอมรับว่าทุกอย่างถูกเชื่อมโยงกันเพราะฉะนั้น พวกเราอยู่ได้ด้วยคำถามที่เพียงพอที่จะเข้าใจความสัมพันธ์ของระบบที่สำคัญ ความพยายามในการติดต่อกับยานอวกาศ 13 ที่ประสบอุบัติเหตุไฟไหม้ เครื่องยนต์รอบๆ ยานอวกาศ เป็นปัญหาขนาดใหญ่ที่เกิดขึ้น เป็นที่รู้จักกัน ผู้อำนวยการบินหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาโดยทันที และปรึกษาที่มงาน ศักยภาพของนักบินกับเวลาสามวันในการหาทางกลับบ้านอย่างปลอดภัย หากเปิดเครื่องยนต์อย่างรวดเร็วอาจทำให้เกิดอันตรายได้ เนื่องจากเครื่องยนต์ได้รับความเสียหาย ความยืดหยุ่นเป็นศักยภาพที่ต้องการ ดังนั้น พวกเราควรพัฒนาศักยภาพที่มีออกมา

5. เรียนรู้หลักการของการสร้างฝูง การสร้างฝูงเป็นวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมา ผู้ริเริ่มการพัฒนาในชุมชนที่ผู้คนมาอยู่รวมกันเพื่อช่วยเหลือคนอื่น เพื่อสร้างบางสิ่ง แต่ละคนใช้ความสามารถส่วนตัว การทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยเฉพาะกระบวนการพัฒนาชุมชน ความสำคัญของวันนี้คือการยอมรับการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของการทำงานและการอยู่กับผู้อื่น

การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คลังใจให้มีคนมาช่วยเหลือ เป็นพลังให้กับเรา ทั้งทักษะและความสามารถ

6. แจกจ่ายมันออกไป ความผิดปกติของชีวิตเป็นสิ่งที่ไม่ปกติที่พวกเราเราจะลองยึดมั่นบางสิ่งบางอย่าง มีโอกาสเป็นอย่างมากที่เราจะสูญเสียสิ่งนั้นไป มุมมองของคนที่มีพร้อมสามารถสร้างทรัพยากรใหม่ได้ และมีความน่าเชื่อถือ เพื่อให้พลังที่เต็มเปี่ยมของบุคคลทำให้เกิดขึ้นจริง มีความเป็นไปได้ของทีมงานและองค์การสามารถเพิ่มขึ้นในเวลาเดียวกัน นี่คือการประสบความสำเร็จอันเป็นเกียรติ เป็นความสามารถ ให้อำนาจและให้กำลังใจผู้อื่นและตนเองด้วยหลักการกระจายอำนาจที่ล้มเหลว ถ้าความพยายามโดยปราศจากความเป็นไปได้ และจะล้มเหลวถ้าประชาชนไม่มีกำลังใจ ที่จะเรียนรู้ความผิดพลาดของตนเอง พวกเรามักติดตามอย่างไม่หยุดยั้ง การปลดออกของเจ้าหน้าที่และการตรวจสอบ

7. ทำให้เกิดสิ่งมหัศจรรย์ขึ้น หลักการสุดท้ายของผู้นำคือ ไปให้ถึงความต้องการของตนเอง เป็นสิ่งจำเป็นที่คณะทำงานต้องทำเป็นทีมเพื่อให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อทักษะของพวกเรา มีส่วนร่วมในการแบ่งปันวัตถุประสงค์ ช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก 3 ทางเลือก นำพา ติดตาม หรือมีทางออก สถิติปัญญาของผู้นำในยุคนี้คือรู้ว่าสิ่งใดควรกระทำสิ่งใดในการเลือกใช้สถานการณ์

Dave (2007, pp. 1-3) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. มีการกระทำอย่างรวดเร็วและมุ่งมั่น มีการตอบสนองที่ดี และมีความแคล่วคล่องว่องไวในทุกๆ สิ่ง ผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถวิเคราะห์ทุกสถานการณ์ได้ สามารถตัดสินใจและแสดงบทบาทตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำต้องหาหนทางเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายและตัดสินใจเพื่อนำไปสู่โอกาสที่ดี โดยมีความสุขุม รอบคอบ และสวมบทบาทนั้นอย่างไม่ประมาท จนกระทั่งได้ข้อมูลทั้งหมด

2. ฝึกฝนการเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้า ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสร้างองค์การและเชิดชูวัฒนธรรมที่มีมาแต่ดั้งเดิม ผู้นำต้องทำให้แน่ใจว่าองค์การต้องเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเหมาะสม ค่อยๆ พัฒนาและปรับปรุง วัตถุประสงค์แรกของผู้นำคือการเตรียม การรับมือการเปลี่ยนแปลงที่วุ่นวายที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวผู้นำเอง ที่มาจากการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา

3. ปัญหาและอุปสรรคในอนาคต ผู้นำใช้ประสบการณ์ความรู้ที่มีอยู่

กระตุ้นให้เกิดความใส่ใจ ผู้นำด้านนวัตกรรมมองเห็นภาพลักษณ์ในอนาคตขององค์กร และทำการวางแผนเพื่อหาหนทางไว้ ผู้นำจะมีคำถามเสมอว่า “ต่อไปเป็นอะไร” “ที่ไหน” ผู้นำมักสร้างอนาคตจากภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4. แรงจูงใจและการกระตุ้นของผู้บังคับบัญชา อันดับแรก ผู้นำแนวหน้าจะต้องทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ในการกระทำ และสุดท้ายต้องกระทำอย่างทันทีทันใด ผู้นำต้องเข้าถึงความคิด จิตใจของบุคลากร และรู้วิธีการที่จะกระตุ้นให้เกิดการตอบสนองนั้น และเกิดความภาคภูมิใจของการทำงานเป็นทีม ความน่าเชื่อถือ ความหวังเป็นแรงผลักดันและความมุ่งมั่นที่ผู้นำเชิงนวัตกรรมทำให้บุคลากรมีความรู้สึกพิเศษ อยากติดตาม รวากับว่าทีมที่ดีเลิศอยู่ในองค์กร บุคลากรช่วยให้ลูกจ้างสมความปรารถนา เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการติดต่อสื่อสาร การควบคุมสถานการณ์ด้วยความสามารถ ทำให้ประสบความสำเร็จมีอำนาจเหนือสิ่งสำคัญ 2 สิ่ง ได้แก่ ทำให้บุคลากรรู้สึกดีเกี่ยวกับตนเอง และทำให้รู้สึกดีเกี่ยวกับความสำเร็จที่ได้รับ

5. ความกระตือรือร้น ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะขับเคลื่อนอย่างเหลือเชื่อ และการหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่ตามมา โดยแสดงออกทางอารมณ์อย่างอิสระ และแสดงออกถึงความกระตือรือร้นเกี่ยวกับความคิดและความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

6. ผู้ค้าขายและผู้นำที่ดีเยี่ยม ความลับของผู้นำเชิงนวัตกรรมคือ ต้องไม่ทำตนเป็นผู้มีอำนาจ แต่สามารถโน้มน้าวจิตใจและความซื่อสัตย์ ประธานาธิบดี ไบเดน ฮิลลารี บันทิกไว้ว่า “คุณไม่ต้องใช้ความรุนแรงกับประชาชนที่เหนือการควบคุม นั่นไม่ใช่ผู้นำ” ผู้นำนวัตกรรมสามารถโน้มน้าวจิตใจด้วยการสื่อสาร โดยคาดหวังแต่สิ่งที่ดี มีความหลักแหลม เสนอสิ่งที่ต้องการให้เห็นภาพของอนาคตที่จะตามมา หาทางสนับสนุนพวกเขาชีวิตอยู่ได้ด้วยความฝันที่เต็มไปด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่เมื่อมีโอกาสที่ดี พวกเขาชักจูงประชาชนไปอยู่บนนั้นด้วย

7. ผู้นำผิดกฎ กฎข้อเดียวของผู้นำมีอยู่ว่า “ที่นั่นไม่มีกฎ” เป็นความคิดของระบบราชการ แม้กระทั่งในองค์กรขนาดเล็ก ให้ความสำคัญกับความมีระเบียบ (บ่อยครั้งที่มองข้าม) หลักเกณฑ์ที่ตามมา คือ การวางกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ กฎ นโยบาย และไม่ประมาทจัดการทุกอย่างให้ลงตัว ผู้ติดตามผู้นำละทิ้งนโยบายและคู่มือปฏิบัติการ และการสร้างสามัญสำนึก มีความยืดหยุ่น และเป็นผู้นำตามหลักจริยธรรม และสร้างสรรค์ปฏิบัติการ

8. ปีนป่ายอุปสรรค อเล็กซานเดอร์ทำอะไรที่ยิ่งใหญ่ และสตีฟ จอบส์

ก็เช่นกัน ทั้งคู่มีกองกำลังที่เอาชนะและชายอาณาเขต พวกเขาต่อสู้กับความท้าทายซ้ำๆ และการปีนป่ายอุปสรรคก่อนได้รับความพึงพอใจในการได้ชัยชนะ พวกเขาประกาศเป้าหมายที่น่าตื่นเต้นและตั้งเป้าหมายใหม่ๆ และไปให้ถึง “คุณพร้อมหรือยังที่จะรับมือกับอุปสรรคที่ใหญ่กว่านี้” พวกเขาถามผู้ติดตาม โดยสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ในระยะเวลาสั้นๆ และกระตุ้นผู้ติดตามอย่างจุกจิก ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะสนใจและกระตุ้นจุดสูงสุดตลอดเวลา

9. ผู้ฉวยโอกาส ผู้นำเชิงนวัตกรรมแสวงหาความมั่นใจสูง และไขว่คว้าความคิดและโอกาสที่ดีก่อนผู้อื่น ตระหนักรู้ถึงการดำรงอยู่อย่างสงบ ผู้นำศึกษาสมัยนิยม การพัฒนาเทคโนโลยีและเป็นแหล่งข้อมูลไว้ให้ศึกษา ผู้นำมีคำถามประจำเป็นคำถามความชอบของตนเอง สิ่งนี้จะประยุกต์ต่อองค์กรของฉันอย่างไร ฉันสามารถใช้สิ่งนั้นหรือความคิดจากสิ่งนั้นได้อย่างไร

10. ผู้ก่อตั้ง คุณไม่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีได้ในโรงงานที่ไม่ดีพอ การพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของโรงงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ที่สำคัญของผู้นำคือ สร้างสภาพแวดล้อมที่อยู่ในความคิด ให้มีความน่าสย ควบคุมความเสี่ยงได้มีความมั่นใจสูงในความคิดริเริ่ม และกลยุทธ์มีความชัดเจน ให้กำลังใจและ สิ่งตอบแทนผู้ก่อตั้งออกแบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ สนับสนุนทุกๆ มุมมองของนวัตกรรมโดยช่วยสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงคุณค่าของทุกคนในองค์การ ความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรม

11. ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ต้องแลกมาด้วยความเสี่ยง คุณจะไม่หาผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีความคิดแคบๆ แผนของผู้นำมันต้องยิ่งใหญ่ การกระทำที่ยิ่งใหญ่และกล้าหาญ โดยแสวงหากำไรมหาศาลและไม่กลัวที่จะเสี่ยง บุคลากรที่สร้างอุตสาหกรรมและมีทรัพย์สินมากมายโดยไม่ระมัดระวังในสินทรัพย์ แต่เป็นผู้นำที่กล้าหาญต่อไปในอนาคต ช่างหน้าของ ผุ่ชน ผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นรูปแบบสูงสุดของความเป็นผู้นำ เพราะว่า สิ่งที่ทำนั้นยิ่งใหญ่มากในชีวิตของลูกจ้าง ลูกค้า และชุมชน ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะนำบริษัทไปสู่ความก้าวหน้า มีเป้าหมายปลายทางอย่างอย่างสนใจ เป็นจุดเริ่มต้นของการเดินทาง

Tanya Roscorla (2010) กล่าวว่า ลักษณะ 7 อย่างที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม มีดังนี้

1. โอบกอดความท้าทาย ผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่ใช่ตัวแทนความสร้างสรรค์และนวัตกรรม แต่พวกเขาเป็นผู้นำสิ่งเหล่านั้นและผู้นำด้านนวัตกรรม ได้ไปผูกพันวัฒนธรรมของความคิดสร้างสรรค์และความคิดอย่างมีวิจารณญาณนั้นเข้ามา

เป็นความท้าทายโดยวิธีการสร้างสรรค์รายชื่อของผู้นำที่สำคัญที่มีคุณภาพความต้องการมาก ถัดจาก 5 ปี ขึ้นอยู่กับบริษัทใหญ่ที่สุดในโลก (IBM) 2010 การลงคะแนนเลือกตั้งของจำนวน 1,500 คน ที่มีอำนาจและมีความรับผิดชอบสูงสุดในองค์การ (CEOs) ที่เทคโนโลยีสูงในพื้นที่ซานดิเอโก รัฐแคลิฟอร์เนีย ผู้นำกระตุ้นแนวคิดนั้น โดยให้พวกเขาย้ายนักเรียนออกจากชั้นเรียนไปยังอีกชั้นเรียน ตลอดวันพวกเขานำเสนอลูกน้อง พร้อมด้วยการกระตุ้นและถูกถามให้พวกเขากลับมาพร้อมการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ผลลัพธ์คือ คือ ถูกสร้างกำหนดการประจำวันใหม่ในตอนเช้า นักการศึกษาคนหนึ่งได้สอนวิธีการเรียนรู้และสังคมการเรียนรู้ และในตอนบ่ายนักการศึกษาคนอื่นได้ให้สอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

2. เปลี่ยนจุดมุ่งหมายโดยวิธีเก็บรวบรวมและสร้างสรรค์ความรู้ ผู้นำเชิงนวัตกรรมแสดงการสำรวจความรู้ที่สร้างสรรค์ เมื่อพวกเขามีจุดมุ่งหมายที่เปลี่ยนไป พวกเขาอดทนต่อคำวิจารณ์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนำทางให้เด็กใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

3. รูปร่างวัฒนธรรม ผู้นำเชิงนวัตกรรมสร้างความเสี่ยงของนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์และความคิดอย่างมีวิจารณญาณ พวกเขาคิดกันเอง และพวกเขาไม่ติดตามกฎเกณฑ์ที่ไร้เหตุผล พวกเขาเปลี่ยนจากกฎเกณฑ์เป็นหลักการ พวกเขาเปิดโรงเรียนของเขา ความแตกต่างในเรื่องของความคิดและไม่ตั้งใจแหกกฎเกณฑ์เมื่อพวกเขาไม่รู้ลึก พวกเขาถามคำถามที่ยากและผู้เชี่ยวชาญชุมชนโรงเรียนปะทะกันด้วยคำถามเทียบเท่าพวกเขา และพวกเขาฟังนักการศึกษาพูดว่า ผู้นำถ้าคุณมีสถานที่ชุมนุม คุณจะสนทนากับใครๆ ในที่ชุมนุมนั้น จำนวนของปีที่แล้ว หลักการใหม่ในรัฐอิลลินอยส์ของอเมริกาพบกับบุคลากรของเขาและพูดกับพวกเขาหนึ่งปี การกลับมารอบๆ โรงเรียน ถ้าพวกเขาไม่ทำ รัฐอิลลินอยส์ คณะกรรมการการศึกษาที่จะต้องปิดทำการหลักการไม่เปลี่ยนแปลงของจำนวนบุคลากรในโรงเรียน เมื่อเขามาถึงแทนที่เขาถูกถามสำหรับความคิดว่าจะกระตุ้นการพบกันอย่างไร เขาพูดกับพวกเขา มีการแหกกฎบางข้อและต้องการรู้ว่าอะไรที่พวกเขาต้องการทำอย่างแท้จริงมันทำให้แปลกใจจริงๆ โดยสิ้นปีพวกเขาทำการวางแผนในสถานที่และติดตามปีที่พวกเขาหยุดการทดสอบ Lemke กล่าว

4. สร้างระบบการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ผู้นำเชิงนวัตกรรมสร้างสังคมการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียน ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ที่ชำนาญในการเรียนวิชาชีพ รายงานสถานการณ์พัฒนาครูในสหรัฐอเมริกาและต่างประเทศ ประสิทธิภาพการเรียนรู้อย่างมืออาชีพคือ

4.1 สนับสนุนตลอดเวลา

4.2 เนื้อหาเป็นฐาน

4.3 อยู่ในสังคมการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

4.4 มีจุดสนใจที่ชัดเจน ภาระงานในการสอน การบ้าน การสังเกต

และการป้อนกลับ

4.5 แบบจำลองการตั้งค่าที่เชื่อถือได้

5. การตัดสินใจและวิธีการ ผู้นำเชิงนวัตกรรมสร้างหลักการของแผนงานที่ละเอียด การพัฒนาอย่างชำนาญ กลยุทธ์ และแหล่งเรียนรู้ จากนั้นผู้นำก็ออกไปและให้ลูกน้องคิดวิธีการอย่างละเอียด

6. ทำให้แน่ใจในการเข้าถึงดิจิทัลและโครงสร้างพื้นฐาน

ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะสร้างสมรรถนะของครูและนักเรียน ให้เรียนรู้ด้วยเว็บบล็อก (blogs) สารานุกรมออนไลน์ (Wikis) และสถานการณ์จำลองโดยวางรากฐานโครงสร้างพื้นฐานที่ชัดเจน นอกจากนี้ว่าคุณไม่สามารถเตรียมสิ่งที่พวกเขาต้องการ

7. ต้องการความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบของตัวแทน

ผู้นำเชิงนวัตกรรมแต่ต้องวางความรับผิดชอบในสถานที่ แรกเริ่มพวกเขาตั้งเงินเติมพันไว้ต่ำ ดังนั้น ประชาชนต้องเข้ามาอย่างพอเพียง ด้วยการจับเอาความเสี่ยง ความล้มเหลว และเรียนรู้โดยประสบการณ์ ประชาชนที่คุณมีอยู่ในระบบตอนนี้ สามารถทำนวัตกรรมได้ที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น ประชาชนจำนวนหนึ่งไม่ได้รับโอกาสที่ดี

เนลิมพร เย็นเยือก (2550, หน้า 83) กล่าวว่าลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความแตกต่าง (Different)
2. การสร้างสรรค์ (Creative)
3. ความล้ำหน้า (Transcendent)
4. การพัฒนา (Development)
5. ความชัดเจน (Clear)

ความแตกต่าง อาจมาได้ทั้งในวิธีคิด และวิธีทำงาน การสร้างสรรค์ มุ่งงานและคนการพัฒนาสามารถออกมาในรูปแบบของการพัฒนาตนเอง สมาชิก และเพื่อนร่วมงาน ความล้ำหน้าสามารถแสดงออกในรูปแบบทั้งงาน คน และการบริหาร เช่นเดียวกับการพัฒนา ก็คือ การสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้น ทั้งในส่วนขอเป้าหมาย

ปัจจุบัน อนาคต ภายใต้การมีข้อมูลที่แท้จริงและลึกซึ้ง

จารย์นัท อธิธาวัชกุล (2551) กล่าวผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กร มีแนวปฏิบัติสำหรับผู้นำดังนี้

1. ทำตนเป็นแบบอย่างในการท้าทายสิ่งที่ดำเนินการอยู่ หรือ กระบวนการที่ปฏิบัติอยู่โดยหมั่นสื่อสาร โน้มน้าวให้ทีมงานค้นหามุมมองที่จะปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง
 2. วิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสนอเพื่อเตรียมความพร้อมให้ทีมงาน ร่วมระดมความคิดในการปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงาน และการปลดล๊อคเงื่อนไขต่างๆ รวมถึงโครงสร้างหน่วยงาน และการจัดการทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
 3. ส่งเสริมให้ทีมงานทุกคนมีอิสระในการคิดและสร้างทำบนความเสี่ยงที่พอรับได้ โดยให้การสนับสนุนทรัพยากรที่ต้องใช้ในการสร้างนวัตกรรมนั้นๆ และ แสดงออกถึงความพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
 4. สร้างความรู้สึกตื่นเต้น สนุกในการทำงานแก่ทีมงาน ด้วยการ สื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจน มีท่าทีและพฤติกรรมที่กระตือรือร้นในการทำงานกับทีมงาน จับจ้องมองหาผลงานหรือความคิดของพนักงานที่แปลกแตกต่าง น่าสนใจ อยู่เสมอๆ และให้การชื่นชมยกย่องโดยทันที ผู้นำที่สามารถสื่อสารเหตุผล เป้าหมายที่ชัดเจนนั้น ถือว่ากำลังบริหารสมองซีกซ้ายของพนักงาน และการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ การชมเชย ยอมรับพนักงานนั้นเป็นการบริหารสมองซีกขวาของพนักงาน หากผู้นำทำบทบาทหน้าที่ ในการสื่อสารด้วยเหตุด้วยผล พร้อมทั้งจุดประกายความคิด วางภาพแห่งความหวัง และ กระตุ้นจูงใจอย่างเหมาะสมก็จะทำให้ผู้นำทำหน้าที่ในการปลดปล่อยพลังปัญญาจากสมอง ทั้ง 2 ซีกของทีมงานได้อย่างเต็มที่
 5. ส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการให้ปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งเรียนรู้และสอนได้ ไม่ใช่เรื่องที่คุณลักษณะเฉพาะ ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดผู้นำที่นำด้วยการพูดจริงและทำจริงในแนวปฏิบัติข้างต้นนั้น ย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่สืบทบาทสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร
- กีรติ ยศยิ่งยง (2552, หน้า 52-53) ได้อธิบายว่า คุณลักษณะพื้นฐาน ของผู้นำในองค์กรนวัตกรรมมี 8 ประการคือ

1. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี
 2. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี

3. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์
4. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและธรรมาภิบาล
5. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากร
6. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำองค์การ
7. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสาร
8. ต้องมีความยืดหยุ่น และความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

Kuczmariski (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552, หน้า 61) ได้อธิบายว่า องค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะผู้นำองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุน
2. ผู้บริหารด้านนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรม
3. มีความเห็นด้วยหรือเห็นพ้องต้องกันต่อกลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่
4. ความสมดุลระหว่างการสร้างสินค้าใหม่และเทคโนโลยีสนับสนุน
5. ลูกค้ายจะเป็นผู้ผลักดันการพัฒนาระบบงาน
6. จัดตั้งทีมงานเข้ามาประสานงานเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
7. มีการให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่
8. สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมนวัตกรรม
9. วัดประเมินผลระบบและนวัตกรรม

Stamm (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552, หน้า 63) ได้อธิบาย รูปแบบผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ผู้นำองค์การต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเทมุ่งมั่นจริงจังในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้กล้าทดลอง ค้นหาและร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้อยู่ในทุกระดับขององค์การ โดยเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์การก่อน

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553, หน้า 61) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่จะสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) มีลักษณะ ดังนี้

1. มีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน

ที่สามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม รวมถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร และเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้วต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่สามารถกระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรได้

2. ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญและต้องมีบุคลากรที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่ง ผู้นำในการดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์กรยังต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการมุ่งเน้นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลาย (Cross-Functional) ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้ บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม

3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์โดยที่การตกแต่งและการวางแผนผังสำนักงาน (Lay out) แบบเห็นหน้าเห็นตากันและพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีการสื่อสารพูดคุย สร้างความไว้วางใจและนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ

4. ผู้นำองค์กรต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริงและการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้นความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กรก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ จากภายนอกเข้าสู่องค์กร ไม่ว่าจะเป็นจากนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจรวมถึงจากความ ต้องการของผู้บริโภค

อรอนงค์ โรจนวิวัฒนบุลย์ (2553, หน้า 179) องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สำคัญมี 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) 2) ด้านทักษะ (Skills) 3) ด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) 4) ด้านลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative

Leader) องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ทั้ง 4 ด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความมีคุณธรรม (Integrity) กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง (Risk Takers) มีจิตใจเปิดกว้าง เป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded) มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) ชอบความท้าทาย (Challenge Rule and Past Practices) และเชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded)
2. องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change) การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution) ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to Learn) สมรรถนะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การสร้างความไว้วางใจ (Trusted Influence) การขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes) และการแก้ไขปัญหา (Problem Solving)
3. องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) ประกอบด้วย บทบาทการเป็นผู้นำความคิด (Idea Champion) เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model) บทบาทการเป็นผู้นำทีม การมีส่วนร่วม (Team Leader, Participating) การสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และหน้าที่การให้รางวัลความสำเร็จ (Reward Success)
4. องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) การสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ (Network and Connection)

วีระวุฒิ วัจนะพุกกะ และคณะ (2553, หน้า 25) กล่าวว่า ลักษณะของหน่วยงานที่ก้าวสู่ความเป็นเลิศในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารองค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์ต้องยึดหลักธรรมาภิบาลและการบริหารอย่างเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต ภายใต้แนวคิดในการช่วยเหลือและแนะนำผู้ร่วมงาน โดยเริ่มต้นที่จินตนาการและตามด้วยการกำหนด ทิศทางการบริหารจัดการร่วมกัน ให้โอกาสในการประดิษฐ์ การคิดและการกำหนดทิศทางของการทำวิจัย หรือพัฒนานวัตกรรมด้วยตัวของผู้วิจัย หรือผู้ดำเนินงาน

เอง ยิ่งกว่านั้นผู้บริหารหน่วยงานต้องดำรงบทบาทสำคัญที่จะนำหน่วยงานไปสู่ความเป็นเลิศ เพราะเปรียบเสมือนโค้ชหรือพี่เลี้ยงในการชี้ทางให้ผู้ร่วมงาน ผู้คิดค้น และผู้วิจัย ได้พบปะกับนักลงทุน นักธุรกิจ และสถาบันการเงินที่สนใจในผลงานวิจัยหรือมีความต้องการคำตอบจากงานวิจัย ผู้นำหน่วยงานจึงต้องมีความรอบรู้ในเชิงวิชาการธุรกิจและการบริหาร มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์โปร่งใส เอาใจใส่และทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างจริงจัง อีกทั้งยังต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาคมการค้า กลุ่มอุตสาหกรรม และสถาบันการเงินต่างๆ ผู้บริหารในหน่วยงานฯ จึงจำเป็นต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และมีประสบการณ์ในการดำเนินงานภายใต้ความไม่แน่นอน เนื่องจากโครงการใหม่ๆ ที่เป็นผลมาจากงานวิจัยและเป็นผลจากกระบวนการสร้างนวัตกรรมมักจะมีความเสี่ยงสูง และกำหนดกรอบเวลาในการสิ้นสุดโครงการได้ยาก ยิ่งกว่านั้นหน่วยงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่ต้องอาศัยจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีความเป็นเลิศนั้นจะต้องมีสังคม บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้และหน่วยงานแห่งความคิดเห็น มีความพร้อมในด้านทรัพยากรต่างๆ เช่น เครื่องไม้เครื่องมือเทคโนโลยี งบประมาณ และสำคัญที่สุดทรัพยากรบุคคล (Hong and Sullivan, 2009 อ้างอิงใน วีระวุฒิ วัจนะพุกกะ และคณะ, 2553, หน้า 25) หน่วยงานฯ ยังจะต้องสามารถจัดการงานวิจัยได้เป็นอย่างดี ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ และการจัดการเชิงพาณิชย์ ทำให้ผู้ทำงานมีความสุข สนุกกับงาน มาตรฐานสูงตามที่หน่วยงานต้องการและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง เป็นหน่วยงานฯ ที่สามารถจัดการงานวิจัยได้สนองสอดคล้องกับความต้องการของนักธุรกิจ นักลงทุน เป็นที่ชื่นชมของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด (ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์ และคณะ, 2550, อ้างอิงใน วีระวุฒิ วัจนะพุกกะ และคณะ, 2553, หน้า 25)

คุณนาย คงเจือ (2554, หน้า 102) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำการสร้างนวัตกรรม มีดังต่อไปนี้

1. การรับฟังความคิดเห็น ผู้นำการสร้างนวัตกรรมจะไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือการเลือกแนวทางที่ดีที่สุดเสมอไป ผู้นำการสร้างนวัตกรรมต้องมีบุคลิกภาพการรับฟังความคิดเห็น โดยเฉพาะสถานการณ์การบริหารจัดการและการตัดสินใจ ที่มีการซับซ้อน การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นจะทำให้ได้รับมุมมองใหม่ที่คาดการณ์ไม่ถึง ผู้นำต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็น การสังเกต เริ่มต้นมองหาแนวทาง

การบริหารรูปแบบใหม่ การมีมุมมองใหม่ๆ เกิดขึ้น การพิจารณาจุดแตกต่าง ปัจจัยเข้า
ที่มีผลต่อสถานการณ์ การรับฟังและการยอมรับความคิดเห็นใหม่ การทำงานอย่างรอบ
ครอบสิ่งเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างนวัตกรรมองค์กร

2. การดึงศักยภาพ การสร้างนวัตกรรมนั้น บุคลิกภาพที่สำคัญของ
ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการดึงความรู้และประสบการณ์ของทีมงานนำมาใช้
ประโยชน์เพื่อให้เกิดศักยภาพสูงสุด การสนับสนุนให้พนักงานเกิดมุมมองใหม่ๆ การเกิด
แนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่

3. มีจินตนาการ จินตนาการ คือ เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจ
ถึงกระบวนการความซับซ้อนของข้อมูล การรู้จักในการสร้างเรื่องราวต่างๆ เปรียบเทียบ
เพื่อให้เกิดการเข้าใจสถานการณ์ ปัญหาที่มีความยาก การพัฒนาต่อยอดทางความคิด
โดยการอธิบายการตอบคำถาม อะไร... ถ้า (What...if)

4. การให้อิสระทางความคิด การยึดถือกฎระเบียบทางความคิด
กรอบความคิดทางธุรกิจ โครงการและงานประจำที่เข้มงวดเป็นอุปสรรคในการสร้าง
นวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องผสมผสานและผ่อนคลายยึดหยุ่นกฎระเบียบ
เพื่อให้พนักงานมีความรู้ มีมุมมองใหม่ๆ โดยไม่จำกัดกรอบความคิด เช่น เปิดโอกาสให้
พนักงานได้รับข้อมูลอื่นๆ เพิ่มขึ้น เช่น กระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่น ข้อมูลทาง
บัญชี การผ่อนคลาย สร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน การเปิดโอกาสได้ลองหรือ
ทดลองการทำสิ่งใหม่

5. การประสานความร่วมมือ นวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วย
บุคคลเพียงบุคคลเดียว การส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
การรวบรวมข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะให้มุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อแนวคิดใหม่
กิจกรรมที่หลายองค์การมีการสร้างนวัตกรรม การเปิดโอกาสได้ลองหรือทดลองการทำสิ่ง
ใหม่

6. มีทักษะในการรวบรวมแนวคิด ผู้นำต้องมีความสามารถในการ
รวบรวมแนวคิดที่มีการระดมสมองจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย นำมารวบรวมคิด
ใหม่เพื่อหาข้อสรุป ความเป็นไปได้ทางการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปรับปรุง ผู้นำต้องม
ีความสามารถในการเลือกเหตุผลประกอบการตัดสินใจ

อัปสร เสถียรทิพย์ (2554, หน้า 5-7) กล่าวว่า สำหรับองค์กรนวัตกรรม
(Innovative Organization) เป็นองค์กรที่เน้นการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการ วิธีการ

เครื่องมือใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ คำว่า “นวัตกรรม” ประกอบด้วย

1. กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งรู้จักกันดีแล้วโดยแนะนำ
สิ่งใหม่

2. การแนะนำสิ่งใหม่ สิ่งเพิ่งได้รับการแนะนำ

3. การแนะนำบางสิ่งใหม่

4. ความคิด วิธีการ หรือเครื่องมือใหม่

5. ความสำเร็จในการแสวงหาแนวคิดใหม่

6. การเปลี่ยนแปลงที่สร้างมิติใหม่ของประสิทธิภาพ

องค์กรนวัตกรรม จึงต้องสามารถทำงานด้วย “ระบบทีม” มีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารมีส่วนร่วม เห็นความสำคัญด้วยวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า ทำให้พนักงานให้ความร่วมมือจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2555, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation Thinking Skills) ที่สำคัญมีดังนี้

1. ปลุกฝังค่านิยมให้มีความรักหลงใหล (Passion) ในนวัตกรรม ชนิดสู้ไม่ถอยหรือไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาอุปสรรค โดยมีทัศนคติชอบความท้าทาย ต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งรอบตัวให้เป็นไปในทางที่ดี มีประโยชน์ต่อส่วนรวม เพื่อปลุกจิตสำนึกของการเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถตอบสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจและในขณะเดียวกันก็ตอบสนองความต้องการของสังคมได้ ทำให้เป็นการสร้างนวัตกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อทุกภาคส่วนของสังคม

2. สนใจ ใส่ใจ เอาใจใส่ ศึกษาข้อมูลอย่างลึกซึ้ง ครอบคลุม สังเกตการณ์ด้วยความสนใจ เรียนรู้ทั้งจากองค์ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ หรือพัฒนาต่อยอดที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. มีจินตนาการ คือ ใช้จินตนาการสร้างสรรค์นวัตกรรม หาคำตอบที่เป็นไปได้และเป็นที่ยอมรับได้ โดยสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายของนวัตกรรมกับความต้องการของผู้บริโภคชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมได้

4. นำมาปฏิบัติอย่างจริงจังแต่ไม่กดดัน เป็นการแปลงความคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยไม่สร้างเงื่อนไขให้เกิดทุกข์ จะได้สร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างรู้สึกสนุกและมีความสุขที่ได้สร้างสรรค์นวัตกรรม

5. สร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นทีม คือ บูรณาการความร่วมมือจากหลายฝ่ายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการคิดวิเคราะห์อย่างรอบคอบทุกด้าน เพราะเปิดโอกาสให้ทุกคนได้สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้มีส่วนร่วมเห็นคุณค่าของนวัตกรรมที่ได้ร่วมกันสร้างสรรค์นั้น และยังทำให้รู้สึกดีว่าตนมีคุณค่าที่สามารถเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความรักศรัทธาในผลงาน ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ และศักยภาพยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยตรง

6. ใช้ลักษณะส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ เช่น เป็นคนช่างคิด ช่างสังเกตช่างสงสัย ชอบวิเคราะห์ค้นคว้า ทดลอง สังเคราะห์เพื่อหาคำตอบหรือทางเลือกที่ดีที่สุด รู้จักเชื่อมโยงความคิด กล้าลงมือปฏิบัติ ไม่กลัวความล้มเหลว รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าใจ ความต้องการของผู้อื่น ฯลฯ

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2555, หน้า 122) กล่าวว่า นวัตกรรมจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ใช้การคิดเชิงนวัตกรรม ซึ่งก็คือกระบวนการแก้ไขปัญหามาโดยการค้นหา การผสมผสานและการจัดเรียงจากข้างในเพื่อให้ได้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ โดย Horth and Buchner (2009, pp. 10–13 อ้างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2555, หน้า 122) ได้กล่าวถึงทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 6 ทักษะดังนี้

1. การใส่ใจหรือการเอาใจใส่ (Paying attention) คือ ความสามารถในการรับรู้รายละเอียดอย่างถี่ถ้วน การเกาะติดสถานการณ์ต่างๆ จนสังเกตเห็นความไปที่ผิดสังเกต สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างลึกซึ้ง ด้วยสายตาที่เฉียบคม การพิจารณาในมุมมองที่แตกต่างและใช้ข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง ซึ่งจะทำให้เห็นมุมมองใหม่ๆ ได้ชัดเจนขึ้น

2. การเห็นคุณค่าของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personalizing) การให้ความสำคัญกับคุณค่าและทำความเข้าใจประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยจำแนกคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นกระบวนการสองด้าน คือ 1) การเข้าถึงความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร ทำให้เกิดมุมมองความท้าทายใหม่ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานและ 2) ความเข้าใจลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างลึกซึ้งในแบบฉบับของแต่ละบุคคล คือ ความสามารถที่จะเข้าถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการโดยทำความเข้าใจว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการคือใคร มีความเป็นอยู่อย่างไร อะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพวกเขาในองค์กรทางการศึกษาก็คือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ นั้นเอง ซึ่งความรู้ที่ลึกซึ้ง

เกี่ยวกับบุคคลเหล่านี้จะนำไปสู่ความคิดใหม่ๆ ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร

3. การถ่ายทอดจินตนาการ (Imaging) คือ เป็นความสามารถในการคิดให้เป็นรูปธรรมหรือคิดเป็นภาพ โดยการแสดงข้อมูลด้วยภาพ เรื่องรวมความประทับใจ และคำอุปมาอุปไมยให้เข้าใจได้ง่าย การคิดในลักษณะนี้เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการอธิบายถึงสถานการณ์ รวบรวมความคิดและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพใช้จินตนาการในการตอบคำถาม “จะเป็นอย่างไรถ้า...” จะนำไปสู่ภาพที่ไม่ธรรมดาและความเป็นไปได้

4. การเล่นอย่างจริงจัง (Serious Play) ในการพัฒนานวัตกรรม ต้องการแนวคิดที่แหกกฎบางข้อ การดำเนินการที่แตกต่าง และสร้างด้วยความสนุกสนานผ่านหนทางที่ไม่เป็นไปตามแบบแผนทั้งจากการสำรวจอย่างอิสระ การผสมผสาน การทดลอง ความตลกคะนอง และทำงานให้เหมือนเล่นแต่ผลที่ได้เป็นประโยชน์ที่จริงจัง

5. การร่วมมือในการสืบค้น (Collaborative Inquiry) นวัตกรรมส่วนมากไม่ได้สร้างโดยอัจฉริยะผู้โดดเดี่ยว ความเข้าใจได้มาจากแบ่งปันความคิดที่กว้างขวางโดยไม่มีอคติความร่วมมือด้านการสืบค้นคือ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

6. การปั้นแต่ง (Crafting) ความสามารถในการรับมือกับความคิดที่ขัดแย้งในใจในขณะที่ต้องปฏิบัติการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม เป็นการคิดและพิจารณาภาพรวม รวมถึงความคิดเห็นแย้งเพื่อที่จะเปิดโอกาสให้กับทางเลือกอื่น สำหรับความแตกต่างระหว่างการคิดวิเคราะห์แบบดั้งเดิมและการคิดปั้นแต่ง คือ การคิดวิเคราะห์เป็นการคิดโดยแยกปัญหาเป็นส่วนๆ ทั้งข้อเท็จจริงและสมมติฐาน แต่การคิดการปั้นแต่งเป็นการสังเคราะห์ การบูรณาการพิจารณาความเป็นไปได้และการตัดทอนอย่างมีเหตุผล

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม คือบุคคลที่เป็นผู้นำองค์กรที่มีทักษะ ความสามารถ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กรทั้งระบบ

1.6 สังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2554) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า บริบทภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

ส่งผลกระทบต่อการศึกษาและกลยุทธ์ในการนำองค์การ กัดดันให้ผู้มุ่งเน้น การพัฒนานวัตกรรมมากขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโต อย่างยั่งยืน บริบทภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศภายในองค์การ มีผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำ รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้และระบบการจัดการ ความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจน และใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้ การส่งเสริม การเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนานวัตกรรม โครงสร้างองค์การ ที่เหมาะสม คือ โครงสร้างองค์การแบบทีมงานข้ามสายงาน ระบบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่มีการบริหารคนเก่ง และมีระบบ พี่เลี้ยง มีการสอนงาน การมอบหมายงาน โครงการ การมอบอำนาจ เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิง นวัตกรรม ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้งหมด ผู้วิจัยนำเสนอตัวแบบ องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม และแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม อันประกอบด้วยบริบทภายนอกและภายในองค์การที่มีผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม และ องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านสมรรถนะ 3) ด้านบทบาทหน้าที่ 4) ด้านลักษณะทางสังคม

ขวัญชนก โตนาค (2557) ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคเหนือตอนล่างจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 องค์ประกอบ 40 ตัวแปรสังเกตได้ คือ (1) องค์ประกอบบุคลิกภาพภายใน ประกอบด้วย 9 ตัวแปรสังเกตได้ (2) องค์ประกอบบุคลิกภาพนอก ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้ (3) องค์ประกอบการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 15 ตัวแปรสังเกตได้ และ (4) องค์ประกอบ มิตรสัมพันธ์ประกอบด้วย 12 ตัวแปรสังเกตได้ 2) การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่าไค – สแควร์ เท่ากับ 256.403 ที่องศาอิสระเท่ากับ 230 ค่าดัชนีวัดระดับความ กลมกลืน (GFI) เท่ากับ .970 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.894 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ .0166

เวียงวิวรรณ์ ทำทูล (2557) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน เมื่อนำมาเรียงลำดับพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม ด้านบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ 2) การเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาตามลำดับ เป็นดังนี้ ด้านความสามารถในการรักษาบุคลากรที่เก่ง มีการปฏิบัติที่สูงที่สุด รองลงมาคือด้านความสามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงและด้านความสามารถในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นด้านที่น้อยที่สุด 3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงอยู่ในระดับ “สูง” และ 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การขีดสมรรถนะสูง 4 ด้านได้แก่ ด้านบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม (X6) ด้านการบริหารความเสี่ยง (X5) ด้านการมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ (X4) และด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (X1) สามารถพยากรณ์ได้ว่า ส่งผลกระทบต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถสร้างสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้ ในรูปคะแนนดิบ

$$i = 0.50 + 0.43(X6) + 0.26(X5) + 0.10(X4) + 0.08(X1)$$

ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$y = 0.46(ZX6) + 0.29(ZX5) + 0.13(ZX4) + 0.01(ZX1)$$

อรรวรงค์ จันท์เกษม (2558) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานและพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทางสังคม และด้านบทบาทหน้าที่ พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เชิงนวัตกรรมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ยกเว้นปัจจัยด้านเพศและระยะเวลาการทำงาน 2) พฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้านระยะเวลาการทำงาน 3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในเชิงบวกในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญ .01

จตุรพรณ จันพลา (2559) ทำการศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหารมี 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม 2) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การสร้างเครือข่ายและการจัดการความรู้ 4) การกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม 5) การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในเป้าหมายด้านนวัตกรรม และ 6) การพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม โดยค่าความแปรปรวนสะสมของทั้ง 6 องค์ประกอบเท่ากับร้อยละ 61.27 ผลการสร้างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร ประกอบด้วย 5 หมวด ได้แก่ 1) นวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรม 2) การสร้างเครือข่ายและบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้นำเชิงนวัตกรรม 4) การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจและการสื่อสาร และ 5) การพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบทั้ง 6 ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหารได้รับความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญด้วยมติเอกฉันท์ ผลการนำคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร หมวดที่ 4 การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสาร หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การทำงานเป็นทีมและการลดความขัดแย้งในทีมไปใช้ พบว่าดัชนีประสิทธิผลมีค่าเท่ากับ .57 และมีค่าความพึงพอใจในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก

พระครูใบฎีกาอภิชาติ ธรรมสุโท (2559) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในทศวรรษหน้า พบว่ากิจการคณะสงฆ์ไทยในทศวรรษหน้าจะมีความเข้มแข็ง ความมั่นคง ความยั่งยืนได้อย่างมั่นใจ หากได้มีผู้บริหารกิจการคณะสงฆ์ที่มีสมรรถนะ ความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีความพร้อมในการนำองค์กร นำคน นำคน และนำการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมโลก สังคมไทยในทศวรรษหน้า ได้อย่างสง่า

งาม เป็นผู้ถึงพร้อมด้วยองค์ประกอบความเป็นผู้นำไปด้วยทักษะความสามารถในด้านต่างๆ เป็นผู้มีความบุคลิกภาพดี มีคุณลักษณะทางสังคมและเป็นผู้มีความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่เข้าใจบริบทของงานขององค์กรและสังคมเป็นอย่างดี ก็จะนำมาซึ่งระบบการบริหารกิจการคณะสงฆ์ รัฐองค์กรแห่งนวัตกรรมเชิงธรรมะได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกล่าวถึงตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย ด้านที่ 1 องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทักษะ (Skill) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change) การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution) ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to learn) ทักษะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การสร้างความไว้วางใจ (Trusted Influence) การขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ด้านที่ 2 องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วยกล้าเสี่ยง (Risk Takers) มีจิตใจเปิดกว้างเป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded) มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) ชอบความท้าทาย (Challenge Rule and Past Practices) เชื้อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded) ความมีคุณธรรม (Integrity) และกล้าเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ด้านที่ 3 องค์ประกอบคุณลักษณะด้านทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) มีความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านที่ 4 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Role) ประกอบด้วย บทบาทการเป็นผู้นำความคิด (Idea Leader) การสร้างบรรยากาศ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating Leader) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) หน้าที่การให้รางวัลความสำเร็จ (Reward Success) และเป็นผู้จุดประกายสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring)

พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ (2559) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพบว่า 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับดี ได้ 7 องค์ประกอบ 24 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การมีกลยุทธ์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวบ่งชี้ การมีความกล้าเสี่ยงต่อนวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การเป็นนักสร้างเครือข่ายนวัตกรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ การมีศรัทธาและบารมี

มี 4 ตัวบ่งชี้ 2) โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมทั้ง 4 มาตรฐานมีระดับคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

พิทักษ์ ทิพย์วารี (2559) ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาประกอบด้วย 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์และหลักการรูปแบบ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางนวัตกรรมที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรม และส่วนที่ 4 การประเมินผลการดำเนินการ

Ahmed, Pervaiz K (1998) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูงมีพันธสัญญาในการสร้างนวัตกรรม 2) ผู้นำมีวิธีการทำงานแบบเดินตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ และ 3) ยึดมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจ

Sununta Siengthai and Bechter, Clemens (2002, pp. 35–57) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตขององค์กร ความเชื่อ และ 2) ค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงจะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม

Jong, Jeroen P. and Den Hartog, Deanne N (2007, pp. 41–64) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรม ด้วยการแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมหมั่นแสวงหาโอกาส คิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และพยายามกับการพัฒนา 2) การกระตุ้นสติปัญญา 3) การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ 4) การให้วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 5) การเป็นที่ปรึกษา 6) การกระจายงาน 7) การสนับสนุนนวัตกรรม 8) การจัดการข้อมูลย้อนกลับ 9) การนับถือ การชื่นชมหรือแสดงความนับถือพนักงาน 10) การให้รางวัล 12) การดูแล 13) การมอบหมายงานที่ทำทนาย

Ailin, M. and Lindgren, P (2008) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ 2) พันธสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการเป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม

Kriengsak Panuwatwanic; Stewart, Rodney A. and Mohamed, Sherif

(2008) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) การสร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรม (Innovative Championing) 2) การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 3) การมีความผูกพันและสนับสนุนนวัตกรรม

Sharma (2008) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ 2) การสร้างความเชื่อถือ 3) การสื่อสารความตระหนักให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4) การจัดการความเสี่ยงและ 5) การพัฒนาทักษะผู้ร่วมงานให้เกิดความชำนาญ

Lindegard (2009) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการเชิงระบบและมองภาพรวม 2) การมองโลกในแง่ดี 3) การผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นและร่วมแรงร่วมใจฟันฝ่าอุปสรรคจนบรรลุตามเป้าหมาย 4) ความอยากรู้อยากเห็น 5) ความเชื่อในความเปลี่ยนแปลง 6) ความรู้สึกเร่งด่วนในการปฏิบัติงาน 7) ความสามารถในการสร้างเครือข่าย 8) ทักษะในการสื่อสาร 9) ความสามารถในการจัดการกับความเสี่ยง

Roscorla (2010) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) สร้างสิ่งใหม่ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ (Embrace the challenge) 2) ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ผ่านการร่วมมือแบบทีมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสวงหาความรู้ (Drive change through collective creativity and knowledge) 3) สร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Shape the culture) 4) สร้างระบบการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ (Establish a professional learning system) คือ สร้างระบบการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและชุมชนมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม 5) การตัดสินใจและจัดระบบการทำงาน (Decide and systematize) ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสร้างพิมพ์เขียวในการพัฒนาวิชาชีพ กลยุทธ์วิธีการและทรัพยากร เน้นการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) เพื่อให้บุคลากรนำสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง 6) ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐาน (Ensure digital access and infrastructure) ต้องให้ครูและนักเรียนสามารถเรียนรู้ผ่านสื่อและโลกออนไลน์ เช่น บล็อกจากเว็บไซต์ต่างๆ สภาพแวดล้อมเสมือน โดยวางให้เป็นรากฐานที่สำคัญ 7) ความรับผิดชอบความต้องการ (Demand accountability) เป็นการแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ การสร้างนวัตกรรมย่อมมีทั้งผลสำเร็จและการเสี่ยงล้มเหลว และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้นำจะต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสียเพราะ

เป็นการให้โอกาสการสร้างสรรคนวัตกรรมภายในองค์การ

Frederickson, George H. et al (2012) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม 2) การมีมุมมองในระยะยาวในการวางแผน การทำงาน 3) ความกล้าหาญที่จะไม่กลัวความล้มเหลว 4) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมอย่างเข้มข้น 5) ความอดทนต่อผู้ที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหาร

Horth and Vehar (2012) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) การเน้นเครื่องมือในการทำงาน (Toolset) 2) ความสามารถเฉพาะตัวและทักษะในการทำงาน (Skill set) และ 3) ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม (Mindset)

Miller, Klokgieters, Brankovic and Deppen (2012) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร 2) การสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากร 3) การให้โอกาสบุคลากรแสดงความสามารถอย่างสร้างสรรค์

Patel (2012) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย 1) มีความตระหนักถึงรูปแบบ 2) มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการมองอนาคต และคาดการณ์ได้อย่างรอบคอบรอบด้านและเป็นขั้นตอน 3) สามารถตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดเพื่อหาคำตอบที่เหมาะสม 4) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5) ยอมรับความผิดพลาดและนำมาปรับปรุงงานใหม่ด้วยการทดลองอย่างต่อเนื่อง 6) ตัดสินใจ 7) สร้างเครือข่าย 8) มีความเพียร 9) ประสานงาน และ 10) มองโลกในแง่ดี

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นพฤติกรรมคุณลักษณะและบทบาทของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของผู้นำเองและบุคคลในหน่วยงานด้วยวิธีแปลกใหม่ตรงใจผู้รับบริการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมูลค่าแก่องค์การที่มีประสิทธิผลในที่สุด

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำที่ใช้พลังและความสามารถของตนเองในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาส และสามารถขับเคลื่อนบุคลากรให้เกิดการคิดค้นแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ หรือให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม การมีบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม และการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ลำดับที่	องค์ประกอบ	นักวิชาการคนที่																				ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
	แหล่งข้อมูล	ศิริวรรณ จันทลา (2559)	พระครูใบฎีกาอภิชาติ ธรรมสุโขโต (2559)	พิสิฐธวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ (2559)	อรุณรัตน์ จันทร์เกษม (2558)	พิทักษ์ ทิพย์วาริ (2558)	เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557)	ขวัญชนก โตนาถ (2557)	อรุณงค์ โรจวัฒนบุณย์ (2553)	Horth and Vehar (2012)	Miller, Klokgieters, Brankovic (2012)	George (2012)	Patel (2012)	Roscorla (2010)	Lindgard (2009)	Kriengsak and ofler(2008)	Ailin and Lindgren (2008)	Sharma (2008)	Jong Den Hartog (2007)	Sununta and Bechter (2002)	Ahmed (1998)				
1	การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม	✓		✓				✓									✓		✓	✓	✓	7	35	✓	
2	การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง						✓					✓	✓					✓				4	20		
3	ความเชื่อในความเปลี่ยนแปลง													✓								1	5		
4	การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง			✓		✓																2	10		
5	มีบทบาทผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง													✓								1	5		
6	การบริหารจัดการเชิงระบบและมองภาพรวม														✓							1	5		
8	การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	✓												✓	✓		✓			✓		5	25		
9	บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม						✓															1	5		

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับที่	นักวิชาการคนที่	แหล่งข้อมูล																				องค์ประกอบ	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
10	การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้					✓																					1	5		
11	การตัดสินใจและจัดระบบการทำงาน													✓	✓													2	10	
12	การสร้างเครือข่ายและการจัดการเรียนรู้	✓		✓										✓		✓												5	25	
13	การกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม	✓				✓										✓												4	20	
14	การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม							✓							✓													3	15	
15	มิตรสัมพันธ์									✓																		1	5	
16	ด้านการสื่อสาร ทักษะปฏิสัมพันธ์															✓												2	10	
17	การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในเป้าหมายด้านนวัตกรรม	✓	✓		✓	✓																						6	30	✓
18	ด้านสังคม								✓																			2	10	
19	การพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม	✓		✓		✓	✓												✓									8	40	✓
20	การมีความคิดสร้างสรรค์															✓												1	5	

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า มีตัวแปรที่มีความหลากหลายแต่เมื่อผู้วิจัยศึกษานิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มตัวแปรที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าในกลุ่มเดียวกัน และเลือกกลุ่มตัวแปรที่มีความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป ดังต่อไปนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม โดยตัวแปรที่มีความหมายเหมือนกัน ข้อ 1 – 5 มีความถี่รวมกัน 16 คิดเป็นร้อยละ 72.73 ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม 2) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 3) ความเชื่อในความเปลี่ยนแปลง 4) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) มีบทบาทผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม โดยตัวแปรที่มีความหมายเหมือนกัน ข้อ 13 – 18 มีความถี่รวมกัน 18 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 81.82 ดังนี้ 1) การกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม 2) การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 3) มิตรสัมพันธ์ 4) ด้านการสื่อสาร ทักษะปฏิสัมพันธ์ 5) การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในเป้าหมายด้านนวัตกรรม และ 6) ด้านสังคม
3. ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ โดยตัวแปรที่มีความหมายเหมือนกัน ข้อ 19 – 24 มีความถี่รวมกันจำนวน 15 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 68.19 ดังนี้ 1) การพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม 2) การมีความคิดสร้างสรรค์ 3) การเป็นผู้นำความคิด 4) การมีกลยุทธ์นวัตกรรม 5) ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐาน และ 6) ขับเคลื่อนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม
4. ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม โดยตัวแปรที่มีความหมายเหมือนกัน ข้อ 25 – 28 มีความถี่รวมกัน 17 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 77.27 ดังนี้ 1) การบริหาร 2) ด้านความรู้ ความสามารถ 3) สร้างระบบการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ และ 4) ด้านบทบาทและหน้าที่
5. ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม โดยตัวแปรที่มีความหมายเหมือนกัน ข้อ 29 – 35 มีความถี่รวมกัน 15 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 68.19 ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ความรับผิดชอบ 3) ความมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ 4) การมีศรัทธาและบารมี 5) การมองโลกในแง่ดี 6) มีความเพียร และ 7) บุคลิกภาพ

องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบหลัก 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบหลัก 2 ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม

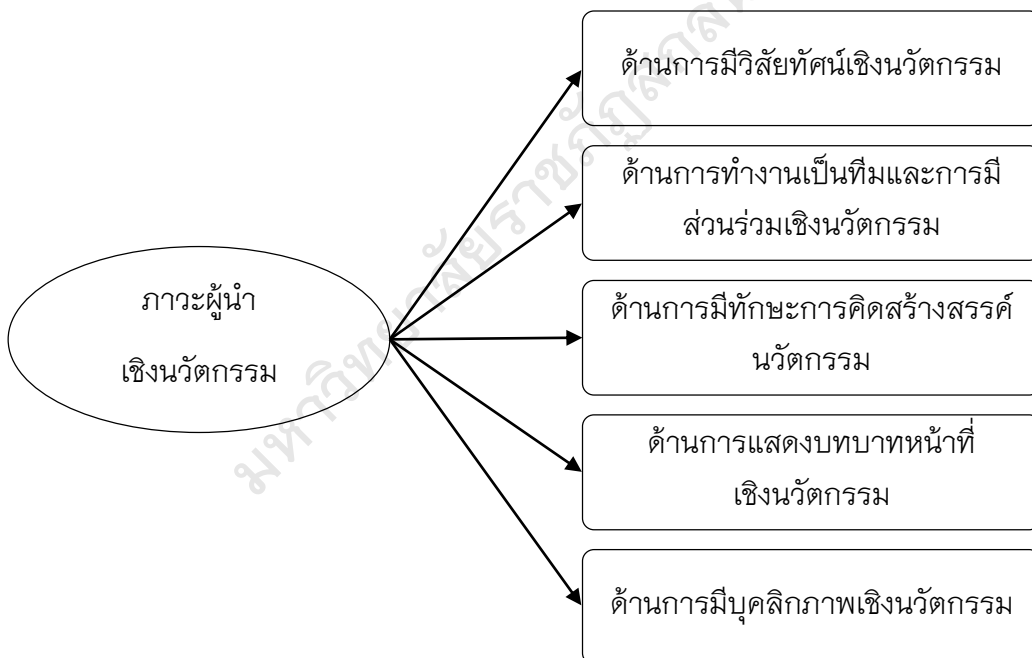
องค์ประกอบหลัก 3 ด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

องค์ประกอบหลัก 4 ด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบหลัก 5 ด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้

ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.6.1 องค์ประกอบหลักด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

จากนิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมดังกล่าวข้างต้น ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการมีหรือการพัฒนา

ภาวะผู้นำประเภทนี้ให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะกับผู้บริหาร หัวข้อต่อไปนี ผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านการมี วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

จากทัศนะของนักวิชาการหรือจากผลงานวิจัยที่หลากหลายแหล่ง เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นโมเดลการวัดในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

เสาวนิต ชัยมุสิก (2545) ได้กล่าววว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนด ภาพแห่งความใฝ่ฝัน ความต้องการในอนาคต ที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบันซึ่งเป็นภาพที่ ยิ่งใหญ่ตระการตาสะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่าภาพนั้นสามารถเป็นไปได้จนส่งผล เป็นการลงแรงกระทำอย่างมุ่งมั่น จนกว่าจะสำเร็จผสมผสานองค์ประกอบของจินตนาการ การกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต การวางแผน การดำเนินตามเป้าหมายนั้น ด้วยใจที่ ยึดมั่นจนถึงที่สุด

นิกัญชลา ล้นเหลือ (2554) ทำการศึกษาเรื่องโมเดลสมการโครงสร้างภาวะ ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ระดับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกปัจจัยและ จากการเปรียบเทียบ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้ 1) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยบรรยากาศองค์การจำแนกตามเพศ 2) ปัจจัย ความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสารและปัจจัยบรรยากาศ องค์การ จำแนกตามอายุ 3) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยการสื่อสาร จำแนกตามประสบการณ์ และ 4) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสารและปัจจัย บรรยากาศองค์การ จำแนกตามระดับสถานศึกษา นอกนั้นไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 99.90$, $df = 86$, $GFI = 0.990$, $AGFI = 0.970$, $CFI = 1.000$, $SRMR = 0.015$, $RMSEA = 0.013$, $CN = 1142.02$) โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (0.87) ปัจจัย การสื่อสาร (0.15) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (-0.04) และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.14) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 1 ปัจจัย คือ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การ (0.70) กับปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.11) สำหรับ อิทธิพลรวมมีค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (0.87)

ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (0.55) ปัจจัยการสื่อสาร (0.15) และปัจจัยความคิด
สร้างสรรค์ (-0.14)

ทองคำ พิมพา (2556) ได้ทำการวิจัย การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาจังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า ระดับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา
โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน
โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตาม
วิสัยทัศน์ และการสร้างวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

รักเกียรติ หงษ์ทอง (2558) ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพขององค์การกับ
ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก ผลการ
ศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก
มิตินำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างความร่วมมือและการตรวจสอบความก้าวหน้า
มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ องค์การมิตินำการเปลี่ยนแปลงด้านความผูกพันต่อองค์การ ด้านความผูกพัน
ต่อเป้าหมาย และมิตินำการปรับตัวขององค์การ ด้านวิธีการปรับ ตัวและการจัดการการ
ปรับตัว และจากผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์นำไปสู่การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำ
เชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ตะวันตก คือ คณะผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตกควรให้ความสำคัญกับการนำ
การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสร้างความร่วมมือในการ เปลี่ยนแปลงและการตรวจสอบ
ความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง เพราะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ องค์การ
ด้านความผูกพันต่อองค์การและการปรับตัวขององค์การ

Leonard (2008 อ้างถึงใน นิโกญชลา ล้นเหลือ ,2554) ได้อธิบายว่า ผู้นำที่มี
ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะมีลักษณะเป็นเยี่ยมในด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการกำหนด
วิสัยทัศน์แล้วปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้และยังเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์สิ่งที่มีลักษณะเฉพาะ
เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเริ่มต้นลงมือปฏิบัติแล้วกระตุ้นขอ
ความร่วมมือขอรับการสนับสนุนจากบุคคลอื่นๆ เพื่อนำพาวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำ
ที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถคิดนอกกรอบและสามารถมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการจะ
เป็นในองค์กรได้ทั้งหมด ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ประกอบด้วย ความเป็นผู้
มีความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจที่เด่นชัดสำหรับองค์กร
เป็นผู้ที่เสริมสร้างพลังอำนาจในด้านความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและเป็นที่เคารพนับถือ

ของผู้ตาม เป็นผู้ที่ถูกคาดหวังเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความกล้าต่อการลงมือปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) Thompson (2005) Thompson (2005) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (implementing) การเพิ่มพลังอำนาจ (empowerment) มนุษยสัมพันธ์ (relationship) และการทำงานเป็นทีม (team work)

Michael E. Rock (2009) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะ 7 ประการของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ (visioning) ผู้บริหารโรงเรียนรู้ว่าจะนำพาโรงเรียนไปสู่จุดใดในอนาคต การกำหนดแผนที่ (mapping) การเดินทาง ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการกำหนดและการสร้างแผนที่การเดินทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการ การเดินทาง (journeying) ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้บุคลากรในโรงเรียนเดินทางไปด้วยกัน ด้วยความเต็มใจการเรียนรู้ (learning) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถเรียนรู้ร่วมกันและยอมรับการเปลี่ยนแปลงการเป็นที่ปรึกษา (mentoring) การนำ (leading) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และค่านิยม (valuing) การยึดถือค่านิยมและจรรยาบรรณในการบริหารจัดการ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (implementing) การเป็นแบบอย่างที่ดี (role model)

Kahan, Seth (2017) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะเป็นผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ การเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม โดยจริยธรรมของผู้นำเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียนความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมสนับสนุนให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่เป้าหมายขององค์การ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (implementing) การเป็นแบบอย่างที่ดี

(role model) และการทำงานเป็นทีม (teamwork)

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมสนับสนุนให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และการสร้างบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่เป้าหมายขององค์การ

จากแนวคิดและงานวิจัยข้างต้น สามารถนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบ ได้ดังตาราง 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

ลำดับที่	แหล่งข้อมูล	นักวิชาการคนที่															ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบย่อยที่เลือกศึกษา	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
1	การกำหนดวิสัยทัศน์	✓		✓			✓		✓		✓							5	33.33	✓
2	การสร้างวิสัยทัศน์		✓		✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	66.67	✓
3	การการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์		✓		✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	66.67	✓
4	การเผยแพร่วิสัยทัศน์		✓		✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	66.67	✓
5	การเป็นแบบอย่างที่ดี												✓		✓	✓		3	20.00	
6	บรรยากาศองค์การ				✓													1	6.67	

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จำนวน 4 องค์ประกอบ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้คือ ความถี่ตั้งแต่ 5 หรือร้อยละ 30 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ

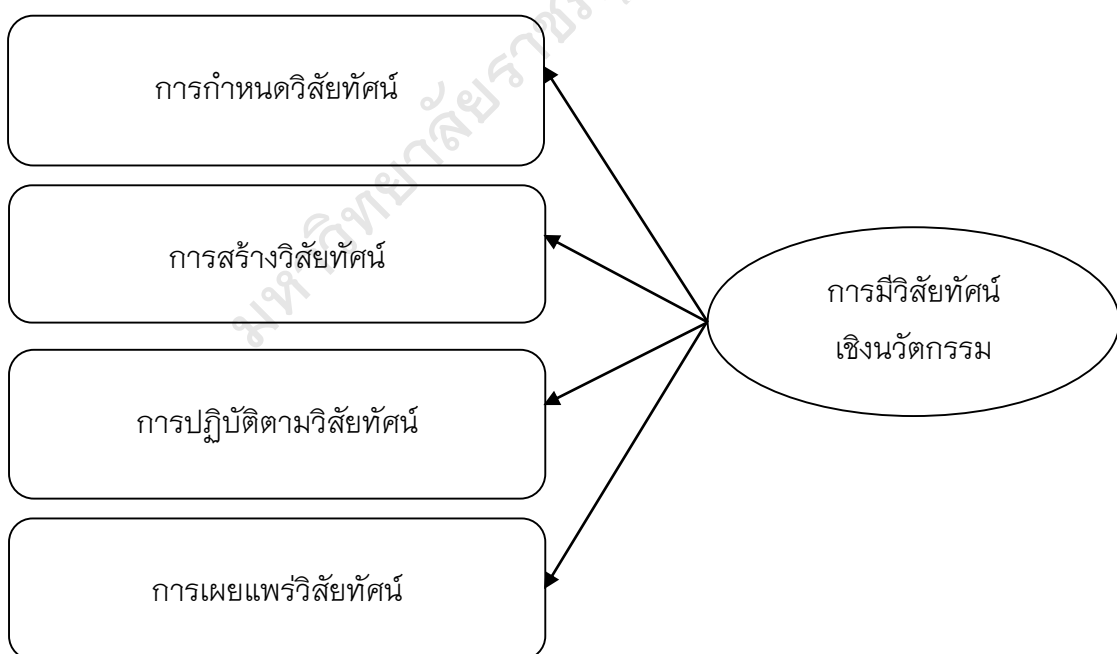
องค์ประกอบย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมได้ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์

ความหมายการกำหนดวิสัยทัศน์

เสาวนิต ชัยมุสิก (2545) ได้ให้ความหมายว่าการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดภาพแห่งความใฝ่ฝัน ความต้องการในอนาคต ที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบัน ซึ่งเป็นภาพที่ยิ่งใหญ่ตระการตา สะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่าภาพนั้นสามารถเป็นไปได้จนส่งผลเป็นการลงแรงกระทำอย่างมุ่งมั่น จนกว่าจะสำเร็จผสมผสานองค์ประกอบของจินตนาการการกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต การวางแผน การดำเนินตามเป้าหมายนั้น ด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด

จุมพร พัฒนะมาศ (2558) ได้ให้ความหมายว่าการกำหนดวิสัยทัศน์หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์การและกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมาย แผนงานโครงการของสถานศึกษาที่นำไปสู่การปฏิบัติมีการตรวจสอบความเป็นไปได้โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์คิดสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาการทบทวนและปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนเน้นการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนด

นวลจันทร์ จันทนพ (2559) ได้ให้ความหมายว่า การกำหนดวิสัยทัศน์หมายถึง เป็นความสามารถในการกำหนดการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

เสาวนิตชัย ชัยมุสิก (2545) กล่าวว่า ความสำคัญของวิสัยทัศน์มี 4 ประการ ดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินกิจกรรมขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How)

และทำเมื่อใด (When)

3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีเป้าหมาย ด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิต ที่มีคุณภาพองค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) กล่าวว่า ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ มีดังต่อไปนี้

ตาราง 3 ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์

ขั้นตอน	วิธีการ
1. ขั้นเตรียมการ	เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิก ที่มีต่อองค์กร
2. ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์	<p>2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจ หน่วยงานความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น</p> <p>2.2 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานการณ์ปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน</p> <p>2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตเป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม</p> <p>2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ</p> <p>2.5 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน</p> <p>2.6 ชัดเกลาลำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย สร้างพลังใจมีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์</p>

ตาราง 3 (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีการ
3. ชำนาญ วิสัยทัศน์ ไป ปฏิบัติ	เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้วจะได้วิสัยทัศน์ของ หน่วยงาน และเมื่อคณะกรรมการบริหารแล้ว ควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้ รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผนโครงการไปปฏิบัติ
4. ชำนาญ วิสัยทัศน์	การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่าวิสัยทัศน์นั้น มีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการว่ามีความก้าวหน้าที่มุ่ง ไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดทิศทาง
หรือการจัดวางภาพอนาคตของสถานศึกษา ช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามี
ความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่า อยู่ในสถานภาพที่
ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ประกอบด้วย
การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหลัก องค์ประกอบข้างต้น
จะต้องสัมพันธ์ในเชิงตรรกะ กล่าวคือ องค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลต่อองค์ประกอบหนึ่ง เช่น
ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน เป็นข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณา
กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งในการกำหนดพันธกิจ เป็นภาระงานที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุ
วิสัยทัศน์ หรือเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์

ความหมายการสร้างวิสัยทัศน์

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) เสนอแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

1) การคิดจากหลายผัสสะ (multisensory thinking) ได้แก่ สิ่งที่ได้รู้ได้เห็น สัมผัสด้วยหู ตา
จมูก ลิ้น กาย ใจของเราเชื่อมโยงสังเคราะห์ประสบการณ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน 2) การสร้าง
แผนที่ไว้ในสมอง (mind mapping) คิดคาดคะเน วิเคราะห์สิ่งต่างๆ แบบใยแมงมุม โดยระบุ
ความคิดหลักแล้วระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการใช้พลังร่วมของสมองทั้งสองซีกอย่าง
สมดุล ทั้งในส่วนการคิดวิเคราะห์และจินตนาการ 3) การคิดแล้วเขียน (brain writing)
เป็นการระดมสมองโดยให้ผู้เข้าร่วมประชุม คิดต่างๆ เขียนความคิดในกระดาษ แล้วช่วยกัน
คิดต่อยอด 4) แผนบอกเรื่องราว (storyboarding) โดยเขียนแนวคิดลงในกระดาษที่ติดตาม
ทางเดินหรือห้องพักผ่อนกาแฟเพื่อให้คนอื่นร่วมแสดงทัศนะ ร่วมปรับปรุงแก้ไข 5) การฝึก

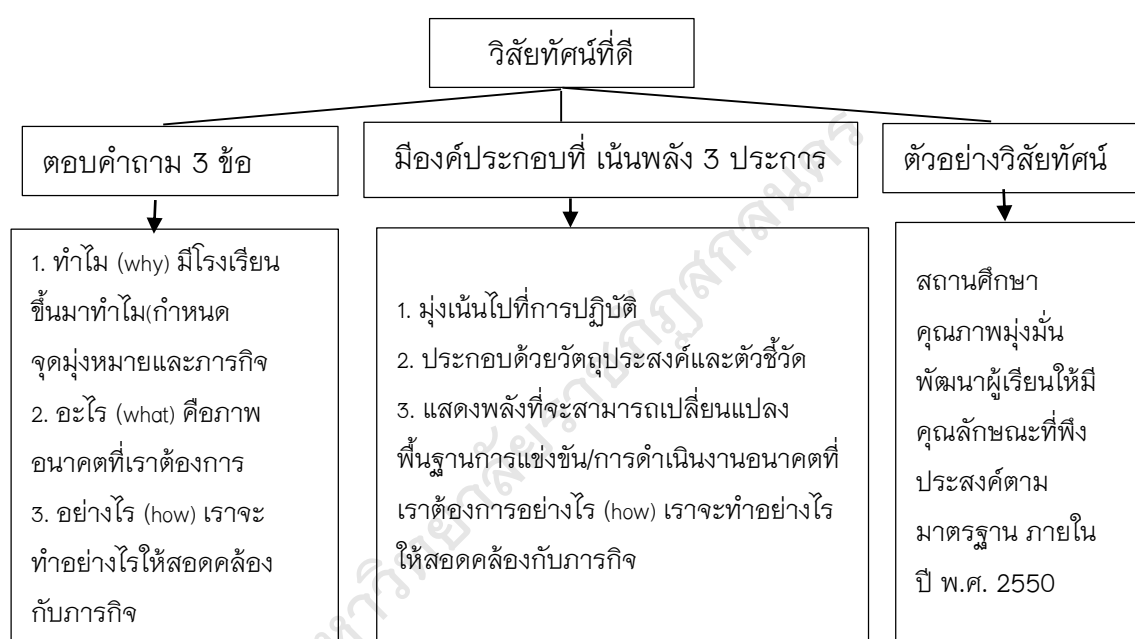
ญาณหยั่งรู้ (intuition) เช่น ผีอกสมาธิ ฟังดนตรีเบาๆ ผีกจิตด้วยการเล่นกับความคิดแบบ มีสิ่งเร้าชี้นำ เช่น อักษรไขว้ หมากกรุก ผีกความยืดหยุ่น มีจิตใจเปิดกว้าง คิดวิเคราะห์ในแง่มุมมองต่างๆ ระบุข้อดีข้อเสีย การประเมินทางเลือก จุดความคิดใหม่ๆ ที่แวบเข้ามาในสมอง

6) การวิเคราะห์ SWOT โดยอาจยกกรอบของเวลา 3 ช่วง คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต พิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร 7) วิเคราะห์สถานการณ์ด้วย scenario planning เป็นการคิดคาดคะเนอนาคตที่อาจเป็นไปได้ โดยผู้เกี่ยวข้องร่วมกัน ระบุ เล่าเรื่องหรือกำหนดเป็นฉาก ภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ กระบวนการคิดเป็นฉากๆ จะช่วยหาภาพที่ควรปฏิบัติในอนาคต 8) การประชุมร่วมกัน เพื่อหาเอกฉันท์ของข้อความที่จะเลือกเป็นวิสัยทัศน์ทำได้ 3 ระดับ คือ การจัดอันดับข้อความ ความสอดคล้องของข้อความกับเกณฑ์ความสำเร็จ และความสอดคล้องของข้อความกับสภาพปัจจัยต่างๆ ขององค์กร

วีรวิธ มาชะศิริานนท์ (2544) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะเกิดจากองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ 1) ข้อมูลข่าวสาร (information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) องค์ความรู้ (knowledge) ของคนในองค์กร 3) การริเริ่ม ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม 4) ความคาดหวัง (expectation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร 5) การผสมผสานจินตนาการและดุลพินิจ ศักยภาพ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการเรียนรู้ 6) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ (system approach) 7) การกำหนดทางเลือกในการเดินไปสู่อนาคต (scenario of the future) ที่จะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ 8) การรวมพลังความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม (innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับ ชลาลัย นิमितบุตร (2550) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) ได้ยืนยันว่าการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจำเป็นต้องใช้ศิลปะ เพราะวิสัยทัศน์เป็นจินตภาพที่ปราศจากรายละเอียด วิสัยทัศน์เป็นสื่อที่โรงเรียนต้องการจะให้เห็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้ลงมือดำเนินการแล้ว ซึ่งขั้นตอนในการกำหนด หรือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้ 1) ระบุผลที่เกิด

จากการสำรวจตนเอง โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานคุณภาพและตัวชี้วัดของสถานศึกษา (benchmarking) กำหนดเป็นจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนาของแต่ละขอบข่ายและตัวชี้วัดคุณภาพ 2) จัดหรือจำแนกจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนา มาตรฐานคุณภาพและตัวบ่งชี้ของแต่ละด้าน 3) จัดลำดับความสำคัญของจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนา โดยยึดหลักกว่ารักษาจุดเด่นเพื่อผดุงมาตรฐานคุณภาพและพัฒนาเพื่อยกระดับเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา 4) นำผลจากข้อ 3 มากำหนดทิศทางการพัฒนา ระยะ 3-5 ปี ของโรงเรียน ตามแนวทางที่กำหนด ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2545)

วัลลีพันธุ์ ปาทาน (2548) ได้อธิบายว่าการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างภาพในอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็งของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์การแล้วนำมาวิเคราะห์กำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ

จิตติมา วรรณศรี (2550) อธิบายการสร้างวิสัยทัศน์ว่า เป็นการสร้างภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคตของสถานศึกษา โดยมีที่มาจากการมีความรู้ การมีข้อมูล ข่าวสาร การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา รวมทั้งมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูล ผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554) ให้ความหมายการสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การว่าเป็นสิ่งท้าทาย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงานและสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้ และสามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ได้ 8 ตัวบ่งชี้ได้แก่

- 1) มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- 2) มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตองค์การผ่านวิสัยทัศน์
- 3) เปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน
- 4) มองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การว่าเป็นสิ่งท้าทาย
- 5) มีการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ๆ
- 6) กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงาน
- 7) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางใหม่
- 8) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (blueprint) ขององค์การที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์การของตนเป็นอย่างนั้น วิธีการที่ดีอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม (shared vision) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง เข้าใจภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดิมขององค์การ เข้าใจวัฒนธรรมองค์การ เข้าใจความต้องการและค่านิยมของสมาชิก และจะต้องวิเคราะห์องค์การเพื่อหาจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ขององค์การ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมและศึกษาแนวโน้มของสิ่งแวดล้อม รวมทั้งวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเพื่อแสวงหาโอกาส (opportunity) และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรค (threat) ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่อไปนี้ 1) การมองการณ์ไกล 2) การมองย้อนกลับไปยังหลัง 3) การมองผลกระทบและแนวโน้มต่างๆ 4) การมององค์การในภาพรวม 5) การคาดคะเนแรงต่อต้านต่างๆ 6) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ 7) การมีความมุ่งมั่นหรือความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง 8) การทดสอบว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและความสามารถของ

สมาชิกในองค์การหรือไม่

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ความหมายการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

บรูซ ซีริมหาสาคร (2548) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง เป็นขั้นการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์และกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

จิตติมา วรรัตนศรี (2550) อธิบายว่าองค์ประกอบหนึ่งของวิสัยทัศน์ คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการนำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง โดยวิธีการแปลงวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่นโยบาย แผน กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมของสถานศึกษา

นิกัญชลา ล้นเหลือ (2554) ให้ความหมาย“การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์” (implementing) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์การ รวมถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร และสามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 10 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) การเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์การ
- 2) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม 3) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานเป็นทีม 6) การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร มอบหมายงานให้ทั่วถึงและมีความเป็นธรรม
- 7) การใช้แรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังที่มีอยู่ในตนเอง 8) มีการกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 9) ให้ความไว้วางใจในการทำงานโดยปราศจากการควบคุมให้อิสระในการทำงาน และ 10) มีระบบให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Trethowan (1991) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้ได้ผลดี

ผู้นำควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน 2) สร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก 3) จัดโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) จัดหางบประมาณสนับสนุน 5) มีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก และ 6) มีความจริงใจกับสมาชิกทุกคน

Hackman, Schmitt-Oliver and Tracy (2002) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นผลสำเร็จก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุน เน้นย้ำและให้ความสำคัญจากผู้บริหารขององค์การ รวมทั้งการยอมรับและความรู้สึกเป็นเจ้าของของความผูกพันของสมาชิกทุกคนในองค์การ การมีความรับผิดชอบและช่วยเหลือเพื่อทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนกลายเป็นความจริง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงโดยความร่วมมือของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จวิสัยทัศน์ที่ดีซึ่งนำเสนอภาพในอนาคตขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิมนั้น จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ แก่องค์การ จนกว่าจะได้นำวิสัยทัศน์นั้นลงสู่การปฏิบัติการสร้างวิสัยทัศน์และสามารถบริหารจัดการให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์นั้นได้ย่อมแสดงถึงสมรรถนะขององค์การซึ่งจะสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

ความหมายการเผยแพร่วิสัยทัศน์

วัลลีพันธุ์ ปาทาน (2548) อธิบายว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการสื่อให้คณะครูได้มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยใช้วิธีการพูดสัญลักษณ์ การกระทำและการให้รางวัล

จิตติมา วรรณศรี (2550) อธิบายถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์รวมทั้งเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ โดยอาจใช้การสื่อสารด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การพูด การเขียนหรือการใช้สัญลักษณ์ และการกระทำ

ชลาลัย นิมิบุตร (2550) และ วัลลีพันธุ์ ปาทาน (2548) อธิบายว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารให้คณะครู

มีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทั้งหมดเพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การทำตนเป็นแบบอย่างและการให้รางวัล
 ทองใบ สุตชาวี (2551) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือความสามารถของ ผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรขององค์การรวมทั้งบุคคลภายนอกได้เกิดความ เข้าใจตรงกันในอนาคตที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธี การสื่อสารจะต้องมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการสร้าง เครื่องมือการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การให้เกิดการยอมรับ วิสัยทัศน์ขององค์การ

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554) สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของ องค์ประกอบ “การเผยแพร่วิสัยทัศน์” (articulating) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออก ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ครูและ ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีทักษะในการสื่อสาร รวมถึง พฤติกรรมในการแสดงออกถึงการโน้มน้าว จูงใจให้หรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจ ต่อวิสัยทัศน์ อยากรู้อุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื้อมั่นและยอมรับ ในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญ กับองค์การ และสามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ได้ 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ของ องค์การ 2) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การลงสู่ผู้ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่า สามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ 4) แสดงพฤติกรรมในทัศนะ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ สถานศึกษา 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีความคิด ความรู้สึกที่มีแนวโน้มที่จะแสดงออกในการคิดหรือช่วยเหลือแก้ปัญหา 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 8) มีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคคลและ เป็นลักษณะสองทิศทาง และ 9) มีการจัดระบบสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับ ในวิสัยทัศน์แบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ

Beare, Caldwell & Millikan (1989) ได้กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ สามารถทำได้ 3 แนวทาง คือ 1) การพูด หมายถึง การพูดโดยปากเปล่ารวมทั้งการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การหรือสมาชิก 2) การกระทำ

หมายถึง การจัดสถานที่ทำงาน การเลือกเน้นจุดสนใจสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่างๆ การจัดตารางปฏิบัติกิจกรรม 3) การให้รางวัล โดยคำพูดและการกระทำของผู้บริหาร ที่ให้แก่ครู นักเรียนผู้ปกครอง และสมาชิกอื่นๆ ของโรงเรียน เช่น คำแสดงความขอบคุณ ยกย่องชมเชย ให้สิทธิพิเศษการให้ความสนับสนุน เป็นต้น

Beare, Caldwell & Millikan (1989) ได้กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ สามารถทำได้ 3 แนวทาง คือ 1) การพูด หมายถึง การพูดโดยปากเปล่ารวมทั้งการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การหรือสมาชิก 2) การกระทำ หมายถึง การจัดสถานที่ทำงาน การเลือกเน้นจุดสนใจสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่างๆ การจัดตารางปฏิบัติกิจกรรม 3) การให้รางวัล โดยคำพูดและการกระทำของผู้บริหาร ที่ให้แก่ครู นักเรียนผู้ปกครอง และสมาชิกอื่นๆ ของโรงเรียน เช่น คำแสดงความขอบคุณ ยกย่องชมเชย ให้สิทธิพิเศษการให้ความสนับสนุน เป็นต้น

Wilmore (2002) อธิบายว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์เป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้สมาชิกในองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจและถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำองค์การ ซึ่งมีวิธีการสื่อสารเพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยการพูด เขียน และการกระทำที่เป็นแบบอย่าง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสารให้คณะครูมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การกระทำ และการให้รางวัล

1.6.2 องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม

เชิงนวัตกรรม

จากนิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรมดังกล่าวข้างต้น ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการมีหรือการพัฒนาภาวะผู้นำประเภทนี้ให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะกับผู้บริหาร หัวข้อต่อไปนี้อาจจะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรมจากทัศนะของนักวิชาการหรือจากผลงานวิจัยที่หลากหลายแหล่ง เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นโมเดลการวัดในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

สัมมนา สัมมุข (2553) ทำการศึกษาการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา

พบว่าการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา มีปัจจัยด้านต่างๆ ที่คาดว่าเป็นสาเหตุที่จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรลดลง โดยเฉพาะปัจจัยด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมทั้ง 5 ด้าน สรุปได้ว่ามีระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556) ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในมิติเกี่ยวกับ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีม การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้วางใจ และการยอมรับนับถือ โดยต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถนะในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ

รณกร สุวรรณกลาง (2557) ทำการศึกษาการพัฒนาโมเดลทีมที่มีประสิทธิผลจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ (1) ตัวแปรเชิงสังเกตของค่านิยมในการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของทีมและประสิทธิผลของทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปร (2) โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 86.920$, $df = 69$, $p = .071$, $\chi^2 / df = 1.260$, $GFI = .974$, $CFI = .997$, $NFI = .987$, $RMR = .007$, $RMSEA = .025$) ผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบของทีม และองค์ประกอบของทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .924, .803 และ 1.508 ตามลำดับ และค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านทั้งภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีมด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ .792 โดยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีมสามารถอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิผลของทีมได้ร้อยละ 79

สาวิณีย์ ทวยจันทร์ (2557) ทำการศึกษาการทำงานเป็นทีมของเทศบาล

ตำบล ดอนหัวฬ่อ อำเภอเมืองชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของเทศบาลตำบลดอนหัวฬ่อ อำเภอเมืองชลบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของเทศบาลตำบลดอนหัวฬ่ออยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับด้านที่มีระดับการทำงานเป็นทีมจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำและด้านการตัดสินใจ ร่วมกันและเมื่อเปรียบเทียบกับตามคุณลักษณะของบุคลากร พบว่า บุคลากรหญิงมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าชาย บุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี มีการทำงานเป็นทีมมากกว่ากลุ่มอายุอื่น บุคลากรที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีการทำงานเป็นทีมมากกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี มีการทำงานเป็นทีมมากกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงานอื่น บุคลากรที่มีรายได้ 10,001-15,000 บาท มีการทำงานเป็นทีมมากกว่ากลุ่มรายได้ต่อเดือนอื่น บุคลากรของสวัสดิการสังคม มีการทำงานเป็นทีมมากกว่าหน่วยงานอื่น และบุคลากรที่มีสถานภาพเป็นพนักงานจ้างทั่วไป มีการทำงานเป็นทีมมากกว่ากลุ่มสถานภาพในการทำงานอื่น

วิลาวัณย์ จันทร์ไข (2558) ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ภาพรวมปัญหาในระดับปานกลาง ด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรด้านการสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม มอบหมายงานตามกรอบโครงสร้างของงาน เน้นการงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการติดต่อสื่อสารผ่านสื่อหลากหลายประเภท ด้านการแก้ปัญหาของการทำงานเป็นทีม มีการประชุมเพื่อวิเคราะห์ปัญหา โดยบุคลากรมีส่วนร่วมปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาพร้อมเหตุผลเป็นประชาธิปไตยมีคุณธรรม ด้านการติดตามเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาการทำงานเป็นทีมตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ นำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์ (2558) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีม ของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษา

นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ระดับการทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในจังหวัดสระแก้ว มีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุวรรณา พงษ์ผ่องพูล (2560) ทำการศึกษา การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านเป้าหมายของทีม ด้านการยอมรับนับถือ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ร่วมกันพยากรณ์ การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ร้อยละ 55.50 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z'y = 0.318(x1) - 0.124(x2) + 0.434(x3) - 0.034(x4) + 0.266(x5)$$

Parker, G. M (1990) ได้อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้สำเร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมาย ร่วมกันและยอมรับว่า วิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

Woodcock & Francis (1994) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีคือ

1. บทบาทที่สมดุล (Balance roles) คือการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงานบทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้น

ที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิचारณ์ ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

4. การสนับสนุนและการไว้ใจต่อกัน (Support and trust) การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์การของตน เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ปัญหาและประเด็นต่างๆของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์การก็จะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจัง อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการ ทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบ

รายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิภาพจะสิ้นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมายความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์การ และเป็นผลทำให้งานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์การให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review)

การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์การ เพราะองค์การที่จัดตั้งขึ้นมาั้นต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์การรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์การก็ได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีม

มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound intergroup relation) กลุ่มทำงาน

ใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมดำเนินการในทีม เป็นพฤติกรรมการทำงานที่มีความสำคัญ และส่งผลการทำงานให้มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความพึงพอใจเชื่อมั่นศรัทธาต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยทักษะหลายประการ เช่น การสื่อสารที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความร่วมมือ กระบวนการทำงานที่เหมาะสม ภาวะผู้นำที่เหมาะสม รวมถึงการทำงานเป็นกลุ่มที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์และการต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากแนวคิดและงานวิจัยข้างต้น สามารถนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบได้ดัง

ตาราง 4

ตาราง 4 แสดงสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม.

ลำดับที่	องค์ประกอบ	นักวิชาการคนที่									ความถี่	ร้อยละ	แบบทดสอบที่ประเมินได้
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
		คุณธรรม พงษ์ทอง (2558)	กัลยาณี จันทร์ไช (2558)	ระวีวรรณ ทงส์กิตติยานนท์ (2558)	รศ.ดร. สุวรรณกลาง (2557)	สว.วิญญ์ ทวยจันทร์ (2557)	ประไพชนม์ คัลยาณลักษณ์ (2556)	สัมพันธ์ สิริหมู่ (2553)	Parker (1990)	Woodcock (1994)			
1	การกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีม					✓	✓	✓	✓	✓	5	55.56	✓
2	การสร้างควมไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓		✓			✓	6	66.67	✓
3	บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน				✓	✓		✓	✓	✓	5	55.56	✓
4	การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม		✓							✓	2	22.22	
5	การกระจายความเป็นผู้นำ				✓	✓		✓			3	33.33	
6	ภาวะผู้นำร่วม								✓	✓	2	22.22	
7	การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานเป็นทีม	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	7	77.78	✓
8	เป้าหมายของทีม	✓									1	11.11	
9	ยอมรับนับถือ	✓			✓		✓				3	33.33	
10	ความเห็นพ้องกัน			✓					✓		2	22.22	
11	การรับฟังซึ่งกันและกัน				✓				✓		2	22.22	
12	การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	77.78	✓
13	การมีปฏิสัมพันธ์	✓	✓							✓	3	33.33	

ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับที่	องค์ประกอบ	นักวิชาการคนที่									ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่เลือกศึกษา
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
	แหล่งข้อมูล	สุวรรณภา พงษ์พงษ์กุล (2558)	กิตติวัฒน์ จันทร์ไช้ (2558)	ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์ (2558)	รณกร สุวรรณกลาง (2557)	สากินีย์ ทวยจันทร์ (2557)	ประโยชน์ ศัลยลักษณ์ (2556)	สัมมนา สีมุ่ย (2553)	Parker (1990)	Woodcock (1994)			
14	การแก้ปัญหาของการทำงานเป็นทีม		✓							✓	2	22.22	
15	การติดตามเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาการทำงานเป็นทีม		✓							✓	2	22.22	
16	บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง								✓		1	11.11	
17	ความไม่เห็นด้วยในทางบวก								✓		1	11.11	
18	ความสัมพันธ์กับภายนอก								✓		1	11.11	
19	รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย								✓		1	11.11	
20	การประเมินผลตนเอง								✓		1	11.11	
21	การพัฒนาตนเอง									✓	1	11.11	

ตาราง 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 5 องค์ประกอบ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้ คือ ความถี่ตั้งแต่ 5 หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อยด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

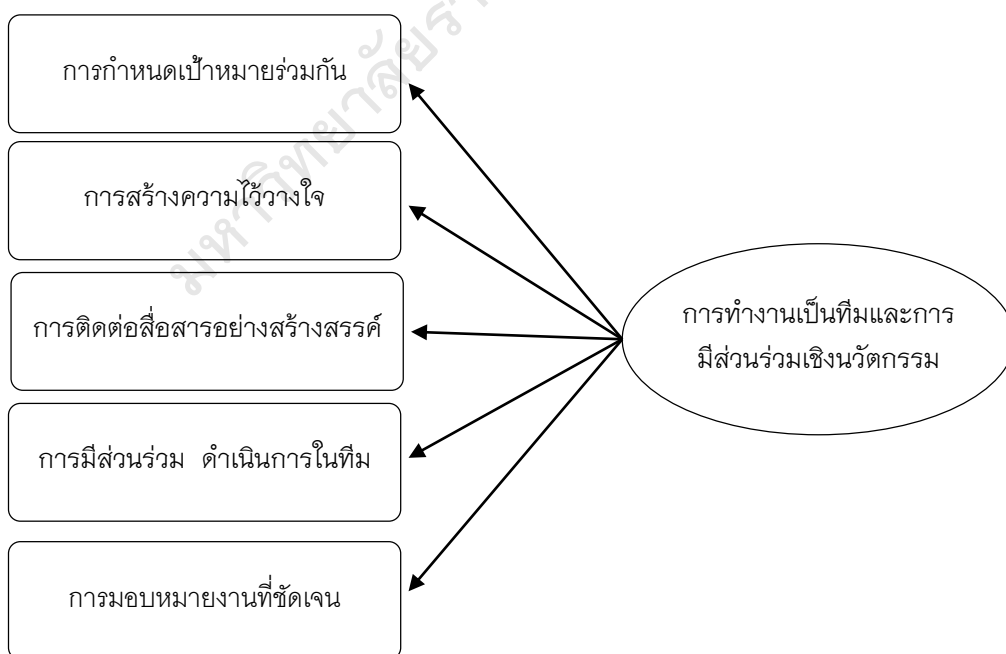
องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสร้างความไว้วางใจ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การมีส่วนร่วมดำเนินงานในทีม

องค์ประกอบย่อยที่ 5 การมอบหมายงานที่ชัดเจน

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรมได้ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบขององค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรมในองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ความหมายการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

สาวินีย์ ทวยจันทร์ (2557) ได้อธิบายความหมายการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีมว่าเป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน โดยทุกคนร่วมกันกำหนดภารกิจและเป้าหมายในการทำงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเด่นชัด เฉพาะเจาะจง และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ ทุกคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

Parker (1990) ได้อธิบายความหมายการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีมว่า สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อจะได้กำหนดแนวทาง ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่สุด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยสมาชิกของทีมงานควรจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน ดังนี้

- 1.1 สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมถึงการกำหนดพันธกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยจะต้องทำงานทบทวนวิสัยทัศน์นั้นเป็นระยะ ๆ
- 1.2 จัดทำตารางกิจกรรม และภารกิจหลัก เพื่อเป็นกรอบในการทำงาน
- 1.3 มั่นใจว่า สมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
- 1.4 จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

Woodcock (1994) ได้อธิบายความหมายการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีมว่าการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นที่ม เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ การทำงานที่ชัดเจนโดยเน้นการทำงานเป็นที่มทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดภารกิจ และ เป้าหมายในการทำงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเด่นชัด เฉพาะเจาะจง และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสร้างความไว้วางใจ

ความหมายการสร้างความไว้วางใจ

คะเนิงนิจ อนุโรจน์ (2549) ได้อธิบายถึงการสร้างความไว้วางใจ

ในการทำงานเป็นที่ม ว่าความเชื่อถือและความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยที่แสดงถึง ความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน โดยจะยังคงอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลมีความมั่นใจ ความไว้วางใจ จะช่วยลดความไม่แน่นอน ลดความเสี่ยงและเพิ่มความระมัดระวังของกระบวนการความคิด ในการตอบสนองอย่างทันทีทันใดที่มีต่อผู้นำหรือองค์การ หรืออาจหมายถึงการที่พนักงาน มีความเชื่อถือต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นคนที่น่าเชื่อถือและมีความน่าไว้วางใจ ซึ่งจะนำมา ซึ่งความไว้วางใจในองค์การเพื่อผลของความสำเร็จในงานนั้นร่วมกัน "ความเชื่อมั่น" ในตัวบุคคลหรือองค์การไม่ได้เกิดขึ้นและตั้งอยู่อย่างเลื่อนลอย หากแต่ต้องมี "ฐาน" รองรับ นั่นก็คือผลงานการกระทำและพฤติกรรมของบุคคลและองค์การ หากต้องการให้คนเชื่อมั่น เชื่อถือควรเริ่มที่ "การกระทำ" ที่น่าเชื่อถือ ถ้าการกระทำน่าเชื่อถือจะเกิดการเชื่อถือขึ้น ไม่จำเป็นต้องเรียกร้องให้เชื่อถือ การรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์และประวัติขององค์การ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อความตั้งใจ ความภักดี และความไว้วางใจด้วย เช่นเดียวกัน ทั้งนี้รวมถึงปัจจัยที่เกิดจากการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารภายในองค์การและความ เชื่อจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง เช่น ในพนักงานใหม่เมื่อเห็นผู้นำประพฤติปฏิบัติตน เมื่อเขาก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็มีแนวโน้มจะมีพฤติกรรมดังกล่าวด้วยในปัจจุบันบริษัท หรือองค์การที่มีชื่อเสียงหลายแห่งกำลังหาวิธีการต่างๆ ในการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท หรือองค์การ รวมถึงภาพลักษณ์ของการเป็นบริษัทที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ เพราะการ เป็นบริษัทหรือองค์การที่น่าเชื่อถือนั้น ความไว้วางใจนับเป็นส่วนสำคัญและควรปลูกฝัง ในใจของพนักงานทุกๆ คนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับของผู้บริหารองค์การแล้วนั้น ล้วน แล้วแต่มีความเข้าใจเป็นอย่างดี โดยพวกเขาต้องสื่อสารกับ ผู้ลงทุน พนักงาน และลูกค้า ตลอดจนสาธารณชนทั่วไป ความไว้วางใจ (TRUST) จะเกิดขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบ

2 อย่างคือ

1. ความรู้ความสามารถ หรือ Competence หมายความว่า บุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง มีความรู้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือหลาย ๆ สาขาเป็นอย่างดี

2. ความเป็นคนดี มีคุณลักษณะดีโดยเนื้อแท้ หรือ Credibility หรือ Character หมายความว่าบุคคลจะต้องเป็นคนดีที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความมีวุฒิภาวะ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำย่อมต้องอาศัยลูกน้องในการทำงาน ตามแผนงานที่วางไว้ คนที่รับมอบหมายงานไปย่อมพอใจที่จะได้รับความไว้วางใจในการทำงานด้วยความภูมิใจ แต่ในฐานะผู้มอบหมายงาน การไว้วางใจให้ลูกน้องทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องมี หากไม่ไว้วางใจก็ไม่ควรมอบหมายงานให้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรวางใจในทุกเรื่อง ที่มอบหมาย เพราะการวางใจมากเกินไปจะทำให้ผู้มอบหมายขาดความสนใจในการติดตามตรวจสอบ เผื่อระวังและตายใจ บางครั้งอาจเกิดผลเสียหายที่ร้ายแรงเมื่อรับรู้ภายหลังและอาจแก้ไขไม่ทันการ ผู้นำที่ชอบวางใจลูกน้องให้ทำงานมักเป็นพวกที่ไม่มีความรู้ในงานและอ่อนแอ ซึ่งมักจะหงุดหงิดและโทษลูกน้องเมื่อผลงานล้มเหลว นักบริหารหรือผู้นำที่ดีควรตัดสินใจคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพให้ตรงกับความสามารถและมอบหมายงานให้โดยต้องแสดงความไว้วางใจ เชื้อมั่นในตัวเขาเพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ควรที่จะติดตาม รับทราบ รายงาน ประเมินผลเป็นระยะ หากไม่เป็นไปตามแผน จำเป็นต้องเข้าไปแก้ไขอย่างทันการ เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ต้องการแต่การทำงานร่วมกันในองค์การ มีระบบการแข่งขัน เพื่อแสดงออกซึ่งความสามารถมีส่วนในการหล่อหลอมให้องค์การส่งเสริมคนเก่งมากกว่าคนดี ทำให้ในองค์การเกิดปัญหาเรื่องไม่ไว้วางใจกัน ไม่ศรัทธากันในที่ทีมงานซึ่งเป็นบ่อนทำลายการเติบโตขององค์การ การสร้างความไว้วางใจทำได้ไม่ยาก ถ้าองค์การต้องการผลักดันอย่างจริงจัง สิ่งที่ดีควรได้รับการพัฒนาปรับแก้คือเรื่องภาวะผู้นำ เพราะพนักงานจะมองมาที่ผู้บริหารระดับสูงกว่าตน และมักมีคำพูดที่จะตอบหรือแก้ตัวหากงานไม่ประสบผลตามที่คาดว่า ถ้าหัวไม่ส่าย หางก็จะไม่ขยับ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องทำให้เกิดความน่าไว้วางใจ แล้วลูกน้องหรือคนรอบข้างที่มีปฏิสัมพันธ์ก็จะไว้วางใจในผู้นำ และไว้วางใจในองค์การ

การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นไม่ใช่เป็นความรับผิดชอบที่ผู้นำจะต้องสร้างเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันพนักงานก็ควรปรับเปลี่ยนตัวเอง ไม่ใช่รอให้ผู้นำเปลี่ยนหรือกล่าวโทษที่ผู้นำ ตัวเรามีอิทธิพลต่อตัวเราเต็มที่ที่จะเปลี่ยน ถ้าไม่ลงมือพัฒนาให้เรา

มีคุณสมบัติหรือมีคุณลักษณะที่ดี คนอื่นที่จะมาปฏิสัมพันธ์กับเราจะไม่ไว้ใจเรา ทั้งนี้หากคนในองค์กรส่วนใหญ่ตระหนักและให้คุณค่ากับสิ่งเหล่านี้แล้วองค์กรจะไม่มีปัญหาเรื่องการไว้ใจกัน ถ้ามีไว้ใจกันทั่วทั้งองค์กรจะทำให้เกิดความสุข สามารถช่วยลดต้นทุนได้เป็นอันมาก ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรไม่ต้องออกกระเป๋าย่างต่างๆ ขึ้นมาควบคุมพนักงานมากมายทำให้เกิดการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายมหาศาล สามารถเพิ่มผลประโยชน์แก่กุลแก่พนักงาน หรือพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือได้ว่า "ความไว้ใจเป็นทุนของการพัฒนาที่ใหญ่หลวง"

การที่บุคลากรมีความไว้ใจในองค์กรในระดับสูง ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายของโครงสร้างองค์กรแบบราบ มีความยืดหยุ่นมากขึ้น จำเป็นต้องมีทีมใหม่ๆ ซึ่งให้อิสระในการทำงาน และความร่วมมือมากขึ้น รูปแบบเก่าของการควบคุมถูกแทนที่ด้วยการนำนวัตกรรมที่ให้อำนาจมากขึ้นกว่าในอดีตมาใช้ องค์กรจะต้องมีรูปแบบการสั่งและควบคุมที่น้อยลงในการบริหารจัดการ องค์กรต้องมีการตอบสนองเพื่อเน้นให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้มากขึ้น โดยผู้บริหารจะต้องมีความเต็มใจที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานต้องยอมรับการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ และทำตามข้อผูกพันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และการที่ผู้บริหารเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งความเข้าใจในความต้องการและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้นทำให้องค์กรมีความไว้ใจสูง และความไว้ใจต้องได้รับการผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

Parker (1990) ได้อธิบายความหมายการสร้างความไว้ใจในการทำงานเป็นทีม เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่างๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจจะมีสมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามปฏิบัติตามมติของทีมงานความเห็นพ้องจะทำได้ง่ายขึ้นถ้าสมาชิกทีมงานมีลักษณะดังนี้

1. รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง
2. สรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ
3. เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

สรุปได้ว่า การสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารจะสร้างให้บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์กรหรือไว้วางใจในผู้นำจะทำให้ทีมสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่มากกระทบได้ดี โดยการรักษาความไว้วางใจให้คงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ ตลอดจนการแสดงออกซึ่งความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานมากขึ้น

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

ความหมายการติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

สาวิณี ทวยจันทร์ (2557) ได้อธิบายความหมายการติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานเป็นทีมว่าเป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อภิปรายปัญหาระหว่างกันด้วยความจริงใจ เต็มใจและเปิดเผย

เชี่ยวชาญ ภาวรงค์ (2560) ได้อธิบายความหมาย การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อเท็จจริงหรือความรู้สึกซึ่งอาจเป็นในรูปของคำพูด ตัวอักษร สัญลักษณ์ โดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่งพฤติกรรมในที่นี้หมายรวมถึงการเปลี่ยนในความรู้ทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย และมุ่งให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ให้กับผู้รับ และช่วยป้องกันความเข้าใจผิดระหว่างกันอีกด้วย โดยหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในสถานศึกษา

Woodcock (1994) ได้อธิบายความหมายการติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานเป็นทีมว่าพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

โรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่งซึ่งปฏิบัติตามระบบราชการ เช่นเดียวกับหน่วยงานราชการอื่นๆ มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นลงไป มีการแบ่งงาน แบ่งความรับผิดชอบภายในโรงเรียนประกอบด้วยบุคคลหลายระดับ เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้ปฏิบัติการสอน หน่วยงาน ภารโรงและนักเรียน ทุกฝ่ายมีการติดต่อสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วิธีปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ทั้งนี้โดยอาศัยพื้นฐานด้านความสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน ความต้องการเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

รวมทั้งพื้นฐานด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนในภาพรวมพอจะกล่าวได้ดังนี้

1. เป็นระบบที่มีสายบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา เช่น ผู้บริหาร ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
2. เป็นระบบต้องการคนมากและต้องการบรรยากาศที่ค้ำนึ่งถึงขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานและความมีมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้ เพราะครูเหมือนวิศวกรมนุษย์ ต้องสร้างเด็กเป็นคนโดยสมบูรณ์ ดังนั้นการปฏิบัติต่อกันระหว่างผู้บริหารและครูกับนักเรียน ครูกับผู้ปกครอง จึงเป็นบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสัมพันธ์ต่อกันให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. วิธีการติดต่อสื่อสารในวงการศึกษไทยในปัจจุบัน ได้แก่ การประชุม หนังสือเวียน การทำข่าวสารภายใน เช่น จดหมายข่าว หนังสือประจำเทอม แผ่นป้าย ประกาศ การประชุมสัมมนา การพบปะสนทนากัน และการใช้นโยบายเปิดประตูเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้พบกันทุกโอกาสต่างๆ ประกอบ เช่น แผนภูมิ รูปภาพ เครื่องขยายเสียง การสาธิต สไลด์ และการแสดงบทบาทสมมติ
4. การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ได้แก่ คำสั่ง หนังสือเวียน ที่เน้นเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลักอ้างถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ สถาบัน
5. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ อาศัยความคุ้นเคยสนิทสนมเป็นส่วนตัวและมักเน้นเป้าหมายเป็นส่วนตัว เช่น การชูปรับนินทา ส่งบันทึกถึงกันในหมู่เพื่อนฝูง นัดชุมนุมกันและมีลักษณะการกุข่าว หรือข่าวลือ
6. ปัญหาการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน ส่วนมากเป็นปัญหาจากผู้บริหารที่ไม่สนใจจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น ไม่กล้าลงทุนสร้างหรือจัดหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นหรือเสนอความคิดเห็น ปัญหาจากความเชื่อ ความรู้ไม่รู้จักระตุ้นให้สมาชิกในหน่วยงานให้ความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนั้นยังมีปัญหาจากการจัดระบบงานไม่เหมาะสม เช่น การแบ่งงาน การใช้คนผิดตำแหน่ง การไม่อธิบาย เป้าหมาย นโยบายการทำงานให้สมาชิกทราบ รวมทั้งไม่ฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบติดต่อสื่อสารกับคนอื่น ๆ
7. แนวทางการแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน การที่ผู้บริหารจะติดต่อกับครูไม่ว่าการพูดจา การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร หรืออื่นๆ ให้ค้ำนึ่งถึง

สิ่งต่อไปนี้เป็นสิ่งที่คนในหน่วยงานทำให้ มีความหมายชัดเจน มีความรัดกุม มีความเป็นรูปแบบ มีความถูกต้องและสุภาพอ่อนโยน ดังนั้นในการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนผู้บริหารจะต้องรับฟังความคิดเห็นของครูยึดข้อมูลที่ได้มาเพื่อใช้บริหารโรงเรียน มีสถานการณ์จำลองและมีการทดสอบทบทวนข้อความที่ส่งออกไปดังนี้

7.1 รับฟังความคิดเห็นของครู โดยการพบปะ ประชุมอย่างสม่ำเสมอ สร้างบรรยากาศ การพบปะสนทนา ตรวจสอบสายการติดต่อระหว่างหัวหน้าชั้น หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ต่างๆ และนิเทศงาน

7.2 ยึดข้อมูลที่ได้มา โดยจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็น พิจารณารายงานเพื่อถ่วงดุลหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขต่อไป

7.3 สร้างสถานการณ์จำลอง ด้วยการนำปัญหามาร่วมกันพิจารณา โดยผู้บริหารอยู่ในฐานะหัวหน้าหรือทีมงาน แล้วร่วมกันแสดงความคิดเห็น หาแนวทางดำเนินการที่ถูกต้องต่อไป

7.4 ตรวจสอบข่าวสาร โดยตรวจสอบความถูกต้องก่อนส่งออกไป เพื่อแปลความหมายได้ถูกต้อง ไม่คลาดเคลื่อนหรือบิดเบือน

นอกจากนั้น การส่งข่าวสารหลายทอดจากผู้บริหารไปยังหน่วยงานต่างๆ ในโรงเรียน เช่น ผู้บริหารส่งให้ครู ให้ภารโรง ให้หัวหน้าสาย ครูประจำชั้น ครูหัวหน้าฝ่าย ครูหัวหน้าอาคารเนื่องจากบทบาทหน้าที่ สถานภาพทางสังคม พื้นฐานประสบการณ์แตกต่างกันทำให้มีความหมายและมีความเข้าใจแตกต่างกันได้ ผู้บริหารจึงควรแยกคำสั่งหรือข่าวสารที่มีไปยังบุคคลต่างๆ โดยใช้ภาษา หรือสัญลักษณ์ที่เหมาะสมกับพื้นฐานและประสบการณ์ของกลุ่มหรือบุคคลนั้นๆ โดยคำนึงถึงหลักการ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ประสานประโยชน์จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทำให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การมีส่วนร่วมดำเนินการในทีม

ความหมายการมีส่วนร่วมในการดำเนินการในทีม

วรารภรณ์ ตระกูลสุษดี (2549) ได้อธิบายความหมายการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเป็นทีมว่าทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญ ประจุพินเพียงของเครื่องจักรกลไก ซึ่งจะขาดมิได้แม้เนื้อตัวเล็ก ๆ เพียงตัวหนึ่ง งานของกลุ่มก็เช่นกัน กล่าวคือ งานกลุ่มของเราอาจทำสำเร็จได้เพียงลำพังแต่ความสามารถของคนๆ เดียวเท่านั้น หากต้องอาศัย

ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกทุกๆ คนในการระดมความคิด ช่วยกันแสดงความคิดเห็น อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนทางช่วยกันวิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดลึกซึ้งไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนงานที่กลุ่มได้ช่วยกันวางแผนเอาไว้ ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

Parker (1990 อ้างถึงใน สัมมนา สีมุ่ย, 2553, หน้า 8-12) ได้อธิบายความหมายการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเป็นที่มาว่าสมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่างๆ อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจาหรือท่าทาง เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก หรือทีมงานมีการเตรียมการประชุมร่วมกัน โดยแบ่งหน้าที่การทำงาน เช่น สมาชิกของทีมงานบางคนจัดเตรียมห้องประชุมด้านอุปกรณ์ ไมโครโฟน เทปบันทึกเสียง ฯลฯ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของทีมงานสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นดังนี้

- 1) จัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรม หรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น
- 2) แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ
- 3) สนับสนุนและช่วยให้สมาชิกของทีมงานที่นิ่งเฉยได้มีโอกาส

แสดงความคิดเห็น

4) กล่าวพูดและกล้าแสดงออกเมื่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมงาน

Woodcock (1994) ได้อธิบายความหมายการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเป็นที่มาว่าการบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการ ทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนร่วมทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินการเป็นที่มา หมายถึงการทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางปฏิบัติของการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานนั้น จะต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมใจ มีความสนใจต่อกัน

และจะต้องคำนึงถึงความพอใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ จึงเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบย่อยที่ 5 การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่

ชัดเจน

ความหมายการกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน

วรารภรณ์ ตรีภูมิตถะ (2549) ได้อธิบายความหมายบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนในการทำงานเป็นทีม ว่าการจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมหลักการแบ่งงานกันทำภายในทีม ควรยึดหลักการแบ่งงานตามความรู้ ความสามารถและความพึงพอใจ กล่าวคือการจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไรมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นกับความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นๆ มีอยู่ในตัวหัวหน้ากลุ่มหรือ ผู้นำของทีมควรเป็นผู้ที่รู้จักและคุ้นเคยกับสมาชิกภายในทีมเป็นอย่างดีเพียงพอที่จะรู้ว่าใครเป็นอย่างไร ใครชอบงานแบบไหน ใครถนัดทำงานประเภทใด เพื่อที่จะสามารถมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงตามความรู้ความสามารถของบุคคลผู้นั้นสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมสำคัญเช่นกัน ควรมีส่วนร่วมช่วย ในการแบ่งงาน การมอบหมายงาน กล่าวคือทุกคนภายในทีม ควรได้ช่วยกันเปิดเผยตัวเองให้ผู้อื่นได้รู้จัก และทราบว่าตัวเรานั้นมีความรู้ความสามารถ ความถนัดและความพอใจในการทำงานแบบใด เพื่อจะได้เป็นการง่ายสำหรับการมอบหมายงาน เพื่อช่วยกระจายงานและความรับผิดชอบไปสู่สมาชิกทุกคนอย่างทั่วถึง

สาวิณีย์ ทวยจันทร์ (2557) ได้อธิบายความหมายบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนในการทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะของการทำงานที่มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบและได้ปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีความพยายามทำให้งานสำเร็จตามที่ทีมต้องการ การแบ่งงานมีความเสมอภาคไม่หนักคนใดคนหนึ่ง สมาชิกทุกคนเคารพในบทบาทของทีมงานและสามารถปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น และได้กล่าวถึงสมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาทบพาทที่มั่นคงในแต่ละทีม/กลุ่มจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก อาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ต้องประกอบไปด้วยบุคคล

ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1) ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
- 2) ความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
- 3) การพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
- 4) บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
- 5) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
- 6) ความคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จได้ดีกว่าการทำงาน

เพียงคนเดียว

- 7) ความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
- 8) ความเพลิดเพลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
- 9) ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

Parker (1990) ได้อธิบายความหมายบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนในการทำงานเป็นทีม ว่าเป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกปฏิบัติดังนี้

1. ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง
2. มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้

ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น

3. มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค
4. มีการอธิบายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคน

อย่างเปิดเผย

Woodcock (1994) ได้อธิบายความหมายบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนในการทำงานเป็นทีม ว่าพฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ออกไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลัง

ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนในการทำงานเป็นทีม เป็นการกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจนที่ประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีส่วนผลักดันให้การทำงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

1.6.3 องค์ประกอบหลักด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากนิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมดังกล่าวข้างต้น ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการมีหรือการพัฒนาภาวะผู้นำประเภทนี้ให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะกับผู้บริหาร หัวข้อต่อไปนี้จะนำผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมจากทัศนะของนักวิชาการหรือจากผลงานวิจัยที่หลากหลายแหล่ง เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นโมเดลการวัดในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ (2552, หน้า 164) สรุปนิยามความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องสลบซับซ้อนยากแก่การให้คำจำกัดความที่ตายตัว ซึ่งพิจารณาความหมายได้หลายมุมมอง ได้แก่ ความหมายในเชิงผลงาน (Product) ต้องเป็นผลงานที่มีคุณค่าและแปลกใหม่ ความหมายในเชิงกระบวนการ (Process) คือ การบูรณาการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งของหรือความคิดที่แตกต่างกันหลายๆ เข้าด้วยกันความหมายเชิงปัจเจกบุคคล บุคคลนั้นต้องมีความคิดริเริ่มแปลกใหม่อยู่ในตัวเอง (Originality) เป็นผู้ที่มีความคิดคล่อง (Fluency) ยืดหยุ่น (Flexibility) และสามารถอธิบายรายละเอียดของความคิดได้ (Elaboration) แต่หากพิจารณาตามขอบเขตของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อดันหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น และพิจารณาจากผลของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Creative Thinking) ที่แตกต่างไปจากเดิมและใช้ประโยชน์ได้เป็นอย่างดี

อมรากล อินโชนนท์ (2552) ได้อธิบายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ด้านบริหารว่ามี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความอยากรู้อยากเห็น ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เป็นต้นเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมการสำรวจ การตรวจสอบข้อเท็จจริงและการเรียนรู้ ทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ ทำให้เกิดความสงสัยและ

ข้อคำถาม ดังนั้นความอยาก رؤ้อยากเห็นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่นำไปสู่ความคิดกระบวนการคิด และผลผลิตที่สร้างสรรค์ 2) ด้านจินตนาการประสานความคิด จากทฤษฎีของ Ned Herrmann เขากล่าวถึงลักษณะการคิดของคน 4 แบบคือ คิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คิดเป็นระบบหรือคิดเชื่อมโยง (Sequential Thinking) คิดถึงใจผู้อื่นหรือคิดถึงใจเขาใจเรา (Interpersonal Thinking) และคิดจินตนาการสร้างสรรค์ (Imaginative Thinking) แต่การจะคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ก็ต้องการศักยภาพการคิดแบบวิเคราะห์ และคิดเชื่อมโยงเป็น เครื่องมือช่วย คิดแล้วจะให้ผลออกมาในแง่มุมมองก็ต้องคิดถึงใจผู้อื่นด้วย 3) ด้านการชอบ แก้ปัญหาความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถของบุคคลในการคิดแก้ปัญหาด้วยการคิด อย่างลึกซึ้งซึ่งหนีไปจากการคิดอย่างปกติธรรมดา และเป็นความสามารถที่จะคิดได้หลาย มุมมองได้ผลลัพธ์ใหม่ที่สมบูรณ์กว่าเดิม (Torrance, 1974) 4) ความมุ่งมั่นพยายาม เป็น ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดผลผลิตที่สร้างสรรค์ (Creative Product) ผลงานสร้างสรรค์ส่วนใหญ่ ต้องใช้ความอดทนและใช้เวลาอันยาวนาน “ความอดทน มุ่งมั่นพยายาม” ว่าเป็นลักษณะ ของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative person)

เฉลิมพรธน์ เมฆลอย (2554) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อ ความคิดสร้างสรรค์ด้านบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดสร้างสรรค์ด้านบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพตำบลส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี 2) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน และ ประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านการทำงานมีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ด้านบริหาร ด้านความอยาก رؤ้อยากเห็น ด้านจินตนาการประสานความคิดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความรู้สึภาคภูมิใจจากความสำเร็จในการทำงาน มีค่ามากกว่ารางวัลที่ได้รับ ด้านรู้สึกพึงพอใจเป็นพิเศษในการทำงานสำคัญและต้องใช้ ความสามารถอย่างมาก และด้านชอบที่จะพยายามแก้ปัญหาด้วยตนเองก่อนที่จะขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ด้านบริหาร อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2555) ได้ศึกษาแนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21พบว่า ผู้บริหารจะต้องหมั่นฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ก็จะเป็นทักษะพื้นฐานสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การใส่ใจหรือการเอาใจใส่ (Paying attention) 2) การเห็นคุณค่าของ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personalizing) 3) การถ่ายทอดจินตนาการ (Imaging) 4) การเล่น

อย่างจริงจัง (Serious Play) 5) การร่วมสืบค้น (Collaborative Inquiry) และ 6) การปั้นแต่ง (Crafting)

จักรกฤษณ์ โปตาพล (2557) ทำการศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาศาขการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษา มี 3 องค์ประกอบ คือ จินตนาการ ความยืดหยุ่น และวิสัยทัศน์ 2) สร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ รูปแบบไฟฉายไตรสิกขาประกอบด้วย หลอดไฟแห่งศีล (คิดดี พูดดี ทำดี) กระจกถ่านสมาธิ (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) แสงแห่งปัญญา(จินตนาการ ความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์) โดยเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 พลังแห่งความดี ตอนที่ 2 การแสดงตัวตนแห่งความดี ตอนที่ 3 การแสดงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และ ตอนที่ 4 สร้างสรรค์นำสรรเสริญ 3) การประเมินผลการพัฒนา พบว่านักศึกษามีความเข้าใจในความหมาย องค์ประกอบ และเห็นบุคคลตัวอย่างที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตระหนักในความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากขึ้นด้วย และเข้าใจว่าหลักพุทธศาสนาไม่ได้ล้าสมัย จึงกล่าวได้ว่า รูปแบบมีประโยชน์ เหมาะสมในการนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ทัตดาว อันประนิตย์ (2557) ทำการศึกษาทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระบุรี ผลการวิจัยพบว่า (1.) ทักษะเกี่ยวกับทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู ภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านทักษะการคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านทักษะการสื่อสารสร้างความเข้าใจ 3) ด้านทักษะด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ 4) ด้านทักษะการคิดนอกกรอบ และ 5) ด้านทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ (2.) ผลการเปรียบเทียบทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูเมื่อจำแนกตามตำแหน่งเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานวิทยฐานะ และขนาดของสถานศึกษาที่สังกัดภาพรวมไม่แตกต่างกัน

สมชาย รุ่งเรือง (2560) ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ จินตนาการ (Imagination) ความยืดหยุ่น (Flexibility) วิสัยทัศน์ (Vision)

และ การแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้าง
แรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์จากองค์กร
หัวหน้างาน และผู้ร่วมงานการเปิดโอกาสให้มีการทำงานอย่างอิสระ การจัดสรรทรัพยากร
ที่จำเป็นและเพียงพอในการทำงาน ทั้งนี้ต้องมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แสดงถึง
ความไว้วางใจและสนับสนุนและกระตุ้นให้มีความคิดใหม่ๆ รวมทั้งมีการให้ความรู้ใน
กระบวนการคิดสร้างสรรค์และการเสริมสร้างให้เกิดองค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ได้แก่ จินตนาการ ความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ และการแก้ปัญหา

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2560) ทำการศึกษาทักษะและพฤติกรรมที่สำคัญมี
4 ประการด้วยกัน ดังนี้ 1) มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (Manage risk) ผู้นำที่มี
ความคิดสร้างสรรค์มักชอบทดลองทำอะไรใหม่ๆ แต่บางครั้งสิ่งที่ทำอาจส่งผลกระทบต่อ
ในทางลบได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นทักษะที่สำคัญผู้นำต้องสามารถหาทาง
จัดการกับความเสี่ยงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพความกังวลต่อความเสี่ยงที่มีมากเกินไป
อาจกลายเป็นข้อจำกัดในการเดินออกจากพื้นที่สบาย (Comfort Zone) ในทางกลับกันหาก
มีน้อยเกินไป อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและธุรกิจชนิดยากเกินกว่าจะเยียวยา ดังนั้น
การหาจุดสมดุลจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้นำต้องเรียนรู้เทคนิคการบริหารความเสี่ยง
แบบง่ายๆ คือ เขียนความคิดใหม่ๆ ออกมาให้ได้อย่างน้อยสัก 7-8 ข้อ จากนั้นเปรียบเทียบ
ความคิดเหล่านั้นกับเหตุการณ์คล้ายกันที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เพื่อเลือกความคิดที่ดีที่สุดมา
ทำสัก 3-4 ข้อ หากเป็นไปได้ควรกำหนดระยะเวลาในการวิเคราะห์และวางแผนให้ชัดเจน
เพื่อหลีกเลี่ยงการคิดวอกวนและเลือกการตัดสินใจแบบไม่มีจุดสิ้นสุด นอกจากนั้นควร
จินตนาการผลลัพธ์ของการตัดสินใจในแง่ลบที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ (Worst Case Scenario)
และดูว่าสามารถรับมือกับผลที่จะเกิดขึ้นนั้นได้หรือไม่ หากสามารถรับมือได้ ให้หยุด
วิเคราะห์และลงมือทำทันที ที่สำคัญต้องมีการกำหนดแนวทางในการวางแผนการบริหาร
ความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรรวมทั้งปรับเปลี่ยนความเชื่อ
ที่ว่าต้องคิดทุกอย่างให้เสร็จสรรพตั้งแต่ต้นจนจบก่อน แล้วจึงค่อยลงมือทำเป็น วางแผน
สักระดับหนึ่ง จากนั้นลงมือทำและปรับแก้ระหว่างทาง 2) มีความช่างสงสัย (Demonstrate
Curiosity) ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ มักแสดงออกถึงความเป็นคนช่างสงสัยและสนใจ
ใฝ่รู้ พวกเขามีคำถามเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ รอบตัวอยู่เสมอ และเป็นนักค้นหาข้อมูลด้วย
การพัฒนาความช่างสงสัยสามารถทำได้โดย ประเมินทักษะและความรู้ของตนเองใน
ปัจจุบัน ลองดูว่าทักษะใดสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวได้ จากนั้นหาแนวทาง

ในการพัฒนาเพิ่มเติมความรู้ดังกล่าว รวมทั้งกระตุ้นให้มีการแบ่งปันข้อมูลและมุมมองใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความคิดแปลกๆ เรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีต พิจารณาดูว่าอะไรเป็นข้อจำกัดที่มี จากนั้นจัดสรรเวลาสำหรับการพัฒนาตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการอบรมหรือทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนฝึกหัดเรียนรู้และสนใจในสิ่งที่ไม่สนใจบ้าง คนส่วนใหญ่ใส่ใจเฉพาะสิ่งที่ตนสนใจแต่ความสนใจของคนเรามักมีจำกัด ดังนั้น เรื่องที่ไม่เคยสนใจ จึงไม่อยู่ในวงโคจรของความอยากเรียนรู้เลย การบังคับให้ตนเองต้องสนใจเรื่องอื่นๆ ที่เดิมที่ไม่เคยสนใจเลย บ้าง จะช่วยเพิ่มเติมความคิดสร้างสรรค์ได้ดี 3) มีความกล้าหาญในการเป็นผู้นำ (Lead Courageously) ผู้นำที่มีความสร้างสรรค์มักคิดในเชิงรุกและนำผู้อื่นอย่างมั่นใจ พวกเขาจะเปลี่ยนสถานการณ์ที่ยากลำบากให้กลายเป็นโอกาสสำคัญในการแสดงความสามารถและพร้อมที่จะรับผิดชอบกับการกระทำนั้นๆ ในการประชุมสำคัญๆ ที่ต้องแสดงความคิดเห็น ผู้นำต้องสามารถดึงความสนใจของผู้ฟังไว้ให้ได้รวมทั้งไม่หลบหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่าง แต่พร้อมเผชิญหน้าด้วยเหตุผลและข้อมูล พฤติกรรมทำนองนี้สามารถพัฒนาได้โดย เมื่อใดก็ตามที่ต้องตัดสินใจในเรื่องยากๆ ให้มองหาทางเลือกไว้หลายๆ ทางวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละทางเลือก รวมทั้งเตรียมพร้อมรับมือกับปฏิกิริยาของผู้อื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกนั้นๆ จงแสดงความเชื่อมั่นอย่างชัดเจนในสิ่งที่คิดและต้องการจะทำโดยไม่กังวลมากเกินไปกับการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น ต้องแสดงออกอย่างเหมาะสมแต่ไม่ก้าวร้าวใช้วิธีแบ่งปันมุมมอง แต่ไม่ตั้งต้นในความคิดนั้น ยืนยันในความเห็นของตน แต่รับฟังและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง จากนั้นเดินหน้าทำในสิ่งที่ตั้งใจอย่างแน่วแน่และมั่นคงแต่ไม่โอหังหรือหยิ่งผยองไขว่คว้าหาโอกาส (Seize Opportunity) ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ต้องเปิดใจรับฟังความคิดริเริ่มใหม่ๆ และมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ต้องเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ไม่ประมาทแต่อย่าคิดมากจนเป็นเหตุให้ไม่กล้าทำเลือกที่จะผลักดันการทำงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จมากที่สุดโดยร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นให้น้อยที่สุด คาดเดาปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและคิดถึงแนวทางการป้องกันและแก้ไขไว้ล่วงหน้า ผู้นำต้องประเมินความสามารถของสมาชิกในทีมเพื่อดูว่าจำเป็นต้องเพิ่มเติมสิ่งใดหรือไม่ เพื่อให้ทีมสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ตรงตามเวลาและมีประสิทธิผลสูงสุดที่สำคัญต้องจำไว้เสมอว่า การไขว่คว้าหาโอกาสอย่าทำคนเดียวควรต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน จงอย่าลังเลที่จะเชิญชวนผู้มีส่วนได้เสียมาช่วยกันคิดสร้างสรรค์และแสวงหาโอกาสในการ

พัฒนาให้เกิดความสำเร็จที่ยั่งยืนร่วมกัน 4) รักษามุมมองในเชิงธุรกิจ (Maintain Strategic Business Perspective) ผู้นำที่มี ความคิดสร้างสรรค์ต้องเข้าใจความเชื่อมโยงของแนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับผลกระทบที่มีต่อองค์กร และมองเห็นโอกาสในการใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

Guilford, J.P. (1967) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม 2) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (1) ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว (2) ความคล่องแคล่วทางการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด (3) ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก (Expression Fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ (4) ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เช่น ใช้คิดหาประโยชน์ของก้อนอิฐให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็น 5 นาที หรือ 10 นาที 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ประเภทหรือแบบของการคิดแบ่งออกเป็น (1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้จะคิดได้ว่าประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสารเท่านั้น (2) ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลายๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน (3) ความคิดละเอียดละออ (Elaboration) หมายถึง

ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น

Weiss, S. Davic and Legand, P. Claude (2011) กล่าวว่านวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลใช้การคิดเชิงนวัตกรรม ซึ่งก็คือกระบวนการแก้ไขปัญหาโดยการค้นหา การผสมผสานและจัดเรียงจากข้างในเพื่อให้ได้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ โดย Horth and Buchner, 2009, pp. 10-13) ได้กล่าวถึงทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 6 ทักษะดังนี้ 1) การใส่ใจหรือการเอาใจใส่ (Paying attention) คือ ความสามารถในการรับรู้รายละเอียดอย่างถี่ถ้วน การเกาะติดสถานการณ์ต่างๆ จนสังเกตเห็นความเป็นไปที่ผิดสังเกต สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างลึกซึ้ง ด้วยสายตาที่เฉียบคม การพิจารณาในมุมมองที่แตกต่างและใช้ข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง ซึ่งจะทำให้เห็นมุมมองใหม่ๆ ได้ชัดเจนขึ้น 2) การเห็นคุณค่าของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personlizing) การให้ความสำคัญกับคุณค่าและทำความเข้าใจประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยจำแนกลักษณะส่วนบุคคลเป็นกระบวนการสองด้าน คือ 1) การเข้าถึงความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร ทำให้เกิดมุมมองและความท้าทายใหม่ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และ 2) ความเข้าใจลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างลึกซึ้งในแบบฉบับของแต่ละบุคคล คือ ความสามารถที่จะเข้าถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการโดยทำความเข้าใจว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการคือใคร มีความเป็นอยู่อย่างไร อะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพวกเขาในองค์การทางการศึกษาก็คือ ผู้เรียน ผู้ปกครองชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ นั้นเอง ซึ่งความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับบุคคลเหล่านี้จะนำไปสู่ความคิดใหม่ๆ ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์การ 3) การถ่ายทอดจินตนาการ (Imaging) คือ เป็นความสามารถในการคิดให้เป็นรูปธรรมหรือคิดเป็นภาพ โดยการแสดงข้อมูลด้วยภาพ เรื่องราวความประทับใจ และคำอุปมาอุปไมยให้เข้าใจได้ง่ายการคิดในลักษณะนี้เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการอธิบายถึงสถานการณ์รวบรวมความคิด และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้จินตนาการในการตอบคำถาม “จะเป็นอย่างไรถ้า” จะนำไปสู่ภาพที่ไม่ธรรมดาและความเป็นไปได้ 4) การเล่นอย่างจริงจัง (Serious Play) ในการพัฒนานวัตกรรมต้องการแนวคิดที่แหกกฎบางข้อ การดำเนินการที่แตกต่าง และสร้างด้วยความสนุกสนาน ผ่านหนทางที่ไม่เป็นไปตามแบบแผนทั้งจากการสำรวจอย่างอิสระ การผสมผสาน การทดลอง ความตลกคะนอง และทำงานให้เหมือนเล่น แต่ผลที่ได้เป็นประโยชน์ที่จริงจัง 5) การร่วมมือในการสืบค้น (Collaborative Inquiry)

นวัตกรรมส่วนมากไม่ได้สร้างโดยอัจฉริยะผู้ใดเดี่ยว ความเข้าใจได้มาจากแรงบันดาลใจ ความคิดที่กว้างขวางโดยไม่มีอคติ ความร่วมมือด้านการสืบค้นคือกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน 6) การปั้นแต่ง (Crafting) ความสามารถในการรับมือกับความคิดที่ขัดแย้งในใจในขณะที่ต้องปฏิบัติการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม เป็นการคิดและการพิจารณาภาพรวม รวมถึงความคิดเห็นแย้งเพื่อที่จะเปิดโอกาสให้กับทางเลือกอื่น สำหรับความแตกต่างระหว่างการคิดวิเคราะห์แบบดั้งเดิมและการคิดปั้นแต่ง คือ การคิดวิเคราะห์เป็นการคิดโดยแยกปัญหาเป็นส่วนๆ ทั้งข้อเท็จจริงและสมมติฐาน แต่การคิดการปั้นแต่งเป็นการสังเคราะห์ การบูรณาการพิจารณาความเป็นไปได้และการตัดทอนอย่างมีเหตุผล

จากแนวคิดและงานวิจัยข้างต้นสามารถนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบ
ได้ดังตาราง 5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

ลำดับที่	แหล่งข้อมูล	นักวิชาการคนที่													ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่เลือก	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
1	สถานศึกษามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในหลายๆด้าน จนเป็นที่ยอมรับ						√									1	7.69	
2	การมีความมุ่งมั่นพยายาม								√				√			2	15.38	
3	การมีชอบแก้ปัญหา		√						√			√				3	23.08	
4	การใส่ใจหรือการเอาใจใส่					√								√		2	15.38	
5	การเห็นคุณค่าของคุณลักษณะส่วนบุคคล					√								√		2	15.38	
6	การมีจินตนาการประสานความคิดที่ลึกซึ้ง		√		√	√	√	√	√			√	√	√		9	69.23	√
7	การเล่นอย่างจริงจัง					√								√		2	15.38	
8	การร่วมมือในการสืบค้น					√								√		2	15.38	
9	การมีความคิดริเริ่มปั้นแต่งสิ่งใหม่ๆ					√	√			√			√	√		5	38.46	√
10	การมีความคล่องแคล่วในการคิด									√	√		√			3	23.08	

ตาราง 5 (ต่อ)

ลำดับที่	นักวิชาการคนที่	แหล่งข้อมูล													ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่เลือก
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
	องค์ประกอบ	อภินุติ ทิมเลแสงสุริยา (2560)	สมชาย รุ่งเรือง (2560)	จุฬารัตน์ บันดาลสิน (2557)	จักรกฤษณ์ โพทาพล (57)	สุปัญญา แซ่ม้อย (2555)	กิมล จันทร์แก้ว (2555)	กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555)	เฉลิมพรรณ เมฆลอย (2554)	อรอนงค์ ไรจน์วัฒน์บุลย์ (2553)	มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ (2552: 164)	อมรกุล อินโชนานท์ (2552)	Guilford, 1980	Weiss and Legrand, (2011, p.7)			
11	การมีความหลากหลายและมีความยืดหยุ่นในการคิด		√		√		√	√		√	√		√		7	53.85	√
12	การมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง	√													1	7.69	
13	การมีความกล้าหาญในการเป็นผู้นำ	√													1	7.69	
14	การมีความไขว่คว้าหาโอกาส	√													1	7.69	
15	การมีริ้วขามุมมองในเชิงธุรกิจ	√													1	7.69	
16	การมีความอยากรู้อยากเห็น	√	√		√										3	23.08	
17	การมีวิสัยทัศน์							√	√			√			3	23.08	

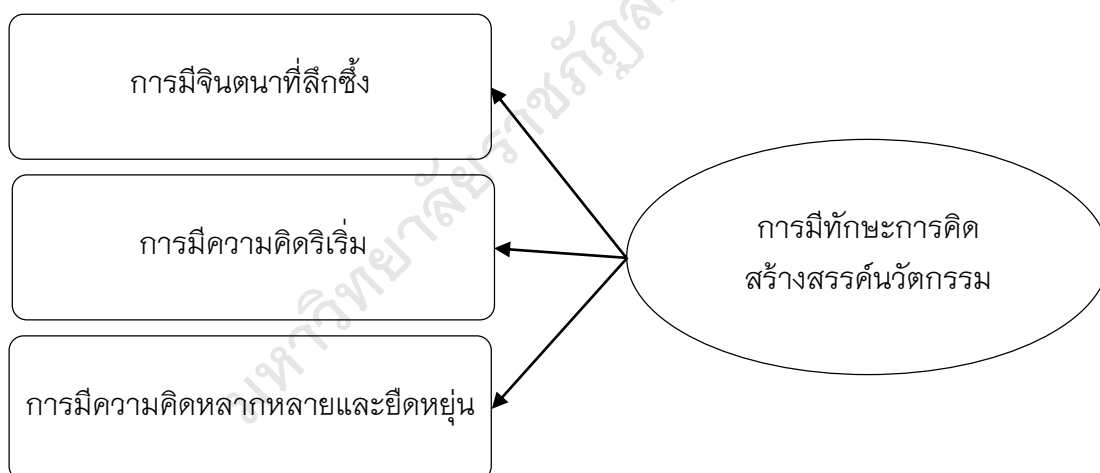
จากตาราง 5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 3 องค์ประกอบ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบหลักด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การมีจินตนาการที่ลึกซึ้ง

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การมีความคิดริเริ่ม

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การมีความคิดหลากหลายและยืดหยุ่น

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีทักษะการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์ประกอบย่อยแต่ละด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การมีจินตนาการที่ลึกซึ้ง

ความหมายการมีจินตนาการที่ลึกซึ้ง

ไพศาล จันทระภักดิ์ (2550) ได้อธิบายการมีจินตนาการประสานความคิดที่ลึกซึ้ง ไว้ว่า จินตนาการ หมายถึงความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยให้เกิดการคาดคะเนและการวางแผนที่ดี อันจะนำไปสู่ความเป็นจริงและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของจินตนาการคือ การมีความคิดสร้างสรรค์

อมรากลุส อินโชนนัท (2552) ได้อธิบายการมีจินตนาการประสานความคิดที่ลึกซึ้ง ว่า จินตนาการคือต้นทุนความคิดสร้างสรรค์ที่คนเรามีอยู่กันทุกคน ส่วนลักษณะความคิดเป็นปัจจัยสำคัญที่จะวัดว่าบุคคลนั้นๆ มีความคิดสร้างสรรค์แค่ไหน จากทฤษฎีของ Ned Herrmann เขากล่าวถึงลักษณะการคิดของคน 4 แบบคือ คิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คิดเป็นระบบหรือคิดเชื่อมโยง (Sequential Thinking) คิดถึงใจผู้อื่นหรือคิดถึงใจเขาใจเรา (Interpersonal Thinking) และคิดจินตนาการสร้างสรรค์ (Imaginative Thinking) แต่การจะคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ก็ต้องอาศัยการคิดแบบวิเคราะห์และคิดเชื่อมโยงเป็นเครื่องมือช่วย คิดแล้วจะให้ผลออกมาในแง่มุมบวกก็ต้องคิดถึงใจผู้อื่นด้วย ยกตัวอย่างจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ ก็ต้องวิเคราะห์ได้ก่อนว่าเส้นทางที่นำไปสู่ปัญหามีที่ทางอะไรบ้าง วิเคราะห์ได้ว่าแต่ละเส้นทางมีทางเล็กๆ แยกย่อยก็ทางแล้วสามารถคิดอย่างเป็นระบบได้ว่า แต่ละเส้นทางเชื่อมโยงกับทางออกใดบ้าง เสมือนมีภาพแผนที่เส้นทางแก้ปัญหาอยู่ในสมอง แล้วถึงใช้จินตนาการคิดหาวิธีใหม่ๆ ไล่ลงไปในพื้นที่ที่หมายตาเอาไว้ เป็นวิธีที่อาจส่งผลกระทบแบบโดมิโน ทำให้ปัญหาในเส้นทางอื่นๆ ได้รับการแก้ไขไปด้วย หรือเป็นวิธีที่ทำให้ปัญหาสำคัญหมดไป การคิดสร้างสรรค์จึงเป็นการคิดแบบองค์รวมที่ต้องใช้ลักษณะการคิดหลากหลายรูปแบบมาเกี่ยวข้อง วิธีคิดหรือลักษณะการคิดจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องนำมาวิเคราะห์ถอดรหัสว่า การที่ใครสักคนสามารถสร้างงานที่สร้างสรรค์ขึ้นมาได้นั้น เขามีวิธีคิดอย่างไรบ้างและรูปแบบการคิดนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้อธิบายการมีจินตนาการประสานความคิดที่ลึกซึ้ง การมีจินตนาการประสานความคิดที่ลึกซึ้ง หมายถึงการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยวัดได้จากตัวบ่งชี้ของจินตนาการคือ

- 1) อารมณ์ขัน (humor) ในการทำงาน
- 2) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking)

และ 3) สติปัญญา (intellect) ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

พิศมัย อัมไพพันธุ์ (2560) ได้นิยามความละเอียดลออในการคิด ความคิดต่างๆ 3 ประการที่เป็นองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ หากปราศจากความคิดละเอียดลออก็ไม่อาจทำให้เกิดผลงานหรือผลผลิตสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ ความละเอียดลออในการคิดขึ้นอยู่กับ เพศ อายุ ประสบการณ์ และความสามารถด้วย ผู้มีอายุมากจะมีความละเอียดลออในการคิดมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย เด็กหญิงจะละเอียดลออกว่าเด็กชายและเด็กที่มีความสามารถสูงทางด้านความละเอียดลออ จะเป็นเด็กที่มีความสามารถทางด้านสังเกตสูงด้วยในบรรดาความคิดทั้งหลาย ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้เกิดการค้นพบสิ่งแปลกๆ ใหม่เกิดเทคโนโลยีก้าวหน้าที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตมนุษย์ ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งที่ครูจะต้องช่วยปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวเด็ก อีกทั้งช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้วในตัวเด็กให้เจริญสูงสุดอีกด้วยเพราะการเก็บกอดความคิดสร้างสรรค์ของเด็กอาจนำไปสู่ปัญหาด้านบุคลิกภาพได้

Guilford (1967) ได้อธิบายการมีจินตนาการประสานความคิดที่ลึกซึ้ง ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ลักษณะของการใช้ความคิด และประสานความคิดต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ความคิดริเริ่มนั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

Good and Toman (1973, อ้างถึงใน วณิช สุธาร์ตน์, 2547) กล่าวว่าไว้ว่า จินตนาการเป็นจุดกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์ เป็นภาพที่สร้างขึ้นในจิตใจ เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ มีลักษณะที่แปลกและแตกต่างไปจากสิ่งเดิม และได้สรุปตัวบ่งชี้ของจินตนาการคือ 1) อารมณ์ขัน (humor) และ 2) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการมีจินตนาการที่ลึกซึ้ง หมายถึง การมีพลังในการวาดภาพของจิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการผสมผสานข้อเท็จจริง และประสบการณ์ของชีวิตซึ่งคนที่มีจินตนาการจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะกล้าคิด กล้าฝัน กล้าท้าทายกล้าทำในสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เหมือนคนอื่น :ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรมหรือการพัฒนางานที่เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรหรือองค์กร

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การมีความคิดริเริ่ม

ความหมายการมีความคิดริเริ่ม

Guilford (1967) ได้อธิบายถึงการมีความคิดริเริ่มขึ้นแต่สิ่งแปลกใหม่ หมายถึง ความสามารถของสมองในการคิดสิ่งแปลกใหม่ไม่ซ้ำ แบบใคร อาจเกิดจากการนำความรู้เดิมมาดัดแปลงและประยุกต์ให้เป็นสิ่งใหม่ หรือความคิดจินตนาการ

ประยุกต์ คือ คิดและหาทางทำให้เกิดผลงาน บุคคลที่มีความคิดริเริ่มมักไม่ชอบความจำเจ ซ้ำซาก แต่จะชอบปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้งานของเขามีชีวิตชีวา และมีความแปลกใหม่กว่าเดิม เขาจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นและมีสมาธิแน่วแน่ในงานของตน โดยไม่เห็นแก่สินจ้างรางวัล แต่เป็นการทำงานที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน หรือความศรัทธา และพอใจที่จะทำงานนั้นๆ พฤติกรรมของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มจึงมักเป็นบุคคลที่กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าทดลองกล้าเสี่ยงและเล่นกับความคิดตน เขาจึงเป็นบุคคลที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเองจะไม่พลาดกลัวต่อสิ่งที่ลึกลับ ประหลาด หรือคลุมเครือ แต่กลับขี้ขลาด และทำทนายให้อยากลอง รู้สึกพอใจและตื่นเต้นที่จะเผชิญกับสิ่งเหล่านั้น

Torrance (1974) ได้อธิบายถึงการมีความคิดริเริ่มปั้นแต่งสิ่งที่แปลกใหม่เป็นความคิดแปลกใหม่ที่แตกต่างไปจากความคิดธรรมดาความคิดที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่น ๆ หรือเป็นการรวมกันของความคิดที่ไม่มีความสัมพันธ์กันมาก่อนทั้งในด้านความคิด หรือการกระทำ

ชลลดา บุญห่อ (2560) ได้นิยามความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึงการคิดประดิษฐ์ค้นสิ่งใหม่ๆ เกิดนวัตกรรมที่สร้างความสะดวกสบายและความเจริญ เพื่อให้คนเรามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มาจากบุคคลต่างๆ ที่มีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง และในขณะเดียวกัน ความคิดริเริ่มที่แปลกใหม่ในเชิงลบ เป็นความคิดริเริ่มที่ทำลาย ก่อให้เกิดผลเสียและความเสียหายได้อย่างมหันต์เช่นเดียวกัน ดังนั้น คนฉลาดคิด ฉลาดทำ จึงต้องมีจริยธรรม และคุณธรรม ประกอบคู่ไปกับการมีความคิดริเริ่มเพื่อสร้างสรรค์ด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นกระบวนการของความคิดชนิดหนึ่งที่มีรูปแบบและลักษณะของความคิดแตกต่างไปจากความคิดชนิดอื่นๆ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากความคิดริเริ่มนี้ จะอยู่ในรูปของการสร้างสรรค์ก่อให้เกิดประโยชน์สุข และมีการพัฒนาให้ดีขึ้นไม่สร้างให้เกิดความเสียหายหรือเกิดทุกข์แต่อย่างใด จะทราบได้อย่างไรว่าความคิดสร้างสรรค์หรือไม่สร้างสรรค์ ลักษณะสำคัญของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ (1) เป็นความคิดที่มีอิสระ และสร้างให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ๆ (2) ไม่มีขอบเขตจำกัด หรือกฎเกณฑ์ตายตัว และเป็นแนวคิดที่เข้าท่า (3) เป็นแนวคิดที่อาศัยการมองที่ก้าวไกล สร้างให้เกิดความคิดที่ต่อเนื่อง (4) เป็นความคิดที่อยู่ในลักษณะของจินตนาการ ซึ่งคนปกติจะไม่ค่อยคิดกัน (5) ระบบของความคิดนี้จะกระจายไปได้หลายทิศทาง และหลายทางเลือก (6) เป็นความคิดที่อยู่ในลักษณะแปลก และแหวกแนวออกไปจากความคิดปกติ (7) สร้าง

ให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ นวัตกรรมใหม่ และมีการพัฒนาที่แปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ และ (8) ความคิดนี้จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย

พิศมัย อัมไพพันธ์ (2560) ได้นิยามความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึงลักษณะความคิดแปลกใหม่ แตกต่างไปจากความคิดธรรมดา เป็นความคิดที่เป็นของตนเองโดยเฉพาะ เป็นความคิดที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น คนที่เรียนศิลปะการพับกระดาษรู้ความคิดเดิมว่าพับรูปหนึ่งเป็นรูปดอกไม้ เมื่อพลิกกลับอีกด้านเดิมหน้าตาก็กลายเป็นรูปสุนัขหรือแมว กระดาษที่พับเป็นสุนัขหรือแมวนั้น จัดว่าเกิดขึ้นจากความคิดดัดแปลงให้เป็นความคิดริเริ่มใหม่ ไม่ซ้ำแบบที่เคยมีอยู่แล้ว เป็นต้น

จากที่กล่าวสรุปได้ว่าความคิดริเริ่มในสิ่งที่แปลกใหม่ (Originality) เป็นความสามารถในการคิดค้นสิ่งที่แปลกใหม่ สิ่งที่แตกต่างจากเรื่องราวที่มีอยู่โดยปกติ และไม่ซ้ำกับสิ่งที่มีอยู่แล้ว และเกิดสิ่งใหม่ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การมีความคิดหลากหลายและยืดหยุ่น

ความหมายการมีความคิดหลากหลายและยืดหยุ่น

กิตต์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้อธิบายถึงการมีความคิดริเริ่มปั้นแต่งสิ่งที่แปลกใหม่ “ความยืดหยุ่น” ว่าเป็นการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระ โดยตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่น (flexibility) คือ 1) ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ และ 3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระ

พิศมัย อัมไพพันธ์ (2560) ได้นิยามความคิดยืดหยุ่น หมายถึง ประเภทหรือแบบของความคิดแบ่งออกเป็น 1) ความคิดยืดที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดให้หลายอย่างอิสระ เช่น คนที่มีความคิดยืดหยุ่นประเภทนี้ จะนึกประโยชน์ของก้อนหินว่า มีอะไรบ้างหลายอย่างในขณะที่คนคิดที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างเท่านั้น 2) ความคิดยืดหยุ่นทางด้านดัดแปลง (Adaptive Flexibility) คนที่มีความคิดนี้จะคิดได้ไม่ซ้ำกัน เช่น ในข้อ 1 ในเวลา 2 นาที ท่านลองคิดว่าหลอดกาแฟจะทำอะไรได้บ้าง คนที่คิดคล่องจะคิดได้มากในเวลาเท่าๆ กันซึ่งหมายรวมถึงความคล่องในการคิด หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน แบ่งออกเป็น 1) ความคิดคล่องแคล่วในด้านถ้อยคำ

(Word Fluency) เป็นความสามารถใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว 2) ความคิดคล่องด้านการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันหรือคล้ายกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ในเวลาที่กำหนด 3) ความคล่องแคล่วทางด้านการแสดงออก (Expressional Fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยคหรือความสามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

Guilford (1967) ได้อธิบายการมีความคิดหลากหลายและยืดหยุ่นในการคิด หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคำตอบของปัญหาแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถในการคิดอย่างอิสระให้ได้หลายคำตอบหลายแนวทาง ในขณะที่คนทั่วไปจะคิดได้แนวทางเดียว
- 2) ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) เป็นความสามารถในการดัดแปลงของสิ่งเดียวให้เกิดประโยชน์หลายๆ ด้านดังนั้นจะเห็นได้ว่าความคิดยืดหยุ่นจะเป็นตัวเสริมให้ความคิดคล่องตัว มีความแปลกแตกต่างออกไป หลีกเลียงการซ้ำซ้อน หรือเพิ่มคุณภาพทางความคิดให้มากขึ้นด้วย การจัดเป็นหมวดหมู่หรือหลักเกณฑ์ยิ่งขึ้น และนับได้ว่าความคิดคล่อง ความคิดยืดหยุ่น เป็นความคิดพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ คือได้หลายหมวดหมู่ หลายประเภท ตลอดจนจนเตรียมทางเลือกไว้หลายๆ ทางความคิดยืดหยุ่นจึงเป็นความคิดเสริมคุณภาพให้ดี

Torrance (1974) ได้อธิบายถึงการมีความคิดริเริ่มปั้นแต่งสิ่งที่แปลกใหม่ เป็นความสามารถในการกระทำต่อปัญหาได้หลากหลาย คิดได้หลากหลาย และสามารถแปลงความรู้หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์ได้หลายๆ ด้าน

Dubrin (2010) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง เช่นรองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้นำจะต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ และความยืดหยุ่น (flexibility) ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่นคือ 1) ความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่างๆ และ 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีความคิดหลากหลายและยืดหยุ่นในการคิด หมายถึงผู้บริหารมีทักษะความคล่องแคล่วในการคิด (Fluency) ซึ่งเป็นความสามารถคิดหาข้อมูล เร็วและคำตอบได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีปริมาณมากในเวลา ที่จำกัดและผู้บริหารมีทักษะความหลากหลายและมีความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) เป็นความสามารถในการคิดหาข้อมูล เร็วและมีอยู่จนได้คำตอบหลายประเภทหลาย

มุมมองและหลายทิศทาง ตลอดจนจนสามารถในการคิดประยุกต์ปรับเปลี่ยนข้อมูล
ความรู้ต่างๆ จนเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและภารกิจของสถานศึกษา

1.6.4 องค์ประกอบหลักด้านการมีบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม

จากนิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการมีบทบาท หน้าที่เชิงนวัตกรรม
ดังกล่าวข้างต้น ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการมีหรือการพัฒนา
ภาวะผู้นำประเภทนี้ให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะกับผู้บริหาร หัวข้อต่อไป
ผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการมีบทบาท หน้าที่เชิงนวัตกรรม
จากทัศนะของนักวิชาการหรือจากผลงานวิจัยที่หลากหลายแหล่ง เพื่อนำไปสู่การ
สังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นโมเดลการวัดในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2555) ทำการศึกษาเรื่องแนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับ
การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กล่าวถึง องค์ประกอบด้านบทบาทหน้าที่ (Roles)
ประกอบด้วย การเป็นผู้นำความคิด (Idea Champion), เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role
Model) การเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม (Team Leader and Participating), การสร้าง
บรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization), การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator), และการให้รางวัลแก่ความสำเร็จ (Reward Success)

พิชญ์ณัฐา พรธณศิลป์ (2558) ทำการศึกษาเรื่องบทบาทของผู้บริหาร
ท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 พบว่าโลกในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็น
พลวัต ผู้บริหารท้องถิ่นจึงมีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินงานภารกิจของท้องถิ่นทั้งการ
พัฒนาทางการเมืองท้องถิ่นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้อง
ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ บทบาทของผู้บริหารท้องถิ่น
ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ บทบาทการนำอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทการเป็น
สัญลักษณ์ของท้องถิ่น บทบาทของนักบริหารมืออาชีพ บทบาทเป็นแบบอย่าง
ประชาธิปไตย บทบาทในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล และบทบาทอื่นตามสถานการณ์

ชัยยนต์ เพาพาน (2559) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในยุคใหม่ ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการบทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบ
วินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการการบริหาร
หลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้าง
บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร
บทบาทในการประชาสัมพันธ์บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาท

ในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

พิทักษ์ ทิพย์วารี (2559) ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา กล่าวถึง บทบาทและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางนวัตกรรมประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำความคิดในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา 2) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน 3) การเป็นผู้นำทีม และการมีส่วนร่วม 4) การสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ 5) การเป็นผู้ผลักดัน สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรมีแนวคิดในการสร้างนวัตกรรม 6) การเป็นผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา

พระครูใบฎีกาอภิชาติ ธรรมสุโข (2559) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในทศวรรษหน้า กล่าวถึง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Role) ประกอบด้วยบทบาทการเป็นผู้นำความคิด (Idea Leader, Participation) การสร้างบรรยากาศ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating Leader, Participation) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) หน้าที่การให้รางวัลความสำเร็จ (Reward Success) และเป็นผู้จุดประกายสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring)

Knezevick (1984, pp. 16–18 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2551) เสนอว่า ผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่างๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลได้แก่ 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจง ทำความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้มีทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม 3) บทบาทของนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในการวางแผน 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ 5) บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ 6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด เมื่อใด 7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนี้เทศงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ 8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด และการเขียนการใช้สื่อเพื่อการสื่อสารสามารถในการประชาสัมพันธ์ 9) บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ 10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เป็นผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวิจจัยและแก้ปัญหาได้ 11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจ นาทฤษฎีการบริหารมาใช้ 12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้างการพัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา 13) บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personal manager) มีเทคนิค ในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ประเมินผลงาน และการปฏิบัติงาน 14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถในการบริหารการเงินงบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก 15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ 16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) มีทักษะใน การติดต่อสื่อสาร วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ และ 17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) มีความสามารถในพิธีการต่างๆ ในสังคม

Grossman (2011, อ้างถึงใน ชัยยนต์ เพาพาน (2559) กล่าวว่า เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความรับผิดชอบใหม่เหล่านี้ สมาคมโรงเรียนภาวะผู้นำระหว่างรัฐ (ISLLC) สร้างชุดมาตรฐานการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโดยกลุ่มองค์กรที่เป็นผู้นำการศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติและสภาหัวหน้าเจ้าหน้าที่โรงเรียนของรัฐ ได้พัฒนาชุดมาตรฐานการพัฒนาผู้บริหารซึ่งได้นำมาใช้ในการพัฒนาในปี 2008 มีแนวทางที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบตามบทบาท ดังนี้

1. บทบาทในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
2. บทบาทในการออกแบบหลักสูตร การใช้หลักสูตร การวัดผล และการประเมินผล
3. หลักความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
4. บทบาทในการบริหารสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูล และกลยุทธ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

5. วิธีสร้างแรงบันดาลใจบุคคลด้วยวิสัยทัศน์ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในระดับสูงขึ้น

Derickp Meado (2017) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน ได้เขียนบทความเรื่อง The Role of the rincipal in Schools ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as school leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an effective leader) โครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียน การพัฒนาการประเมินผลครูผู้สอน และนโยบายการพัฒนาโรงเรียน เป็นต้น

2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) งานส่วนใหญ่ของผู้บริหาร การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน ที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคน และต้องเป้าหมายของการนำไปใช้กับผู้เรียน จะทำให้งานง่ายขึ้น

3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู

4. บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing, and Evaluating Programs) เป็นเป็นหนึ่งบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนาประสบการณ์ของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันและต้องมีการประเมินทุกปี และพัฒนาเสมอถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น

5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (governing) โรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้งานของผู้บริหารง่ายขึ้น ให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองได้รู้นโยบายและขั้นตอนการทำงาน ประสพผลสำเร็จได้

6. บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางต้องทำทุกๆ ปีซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องการสร้างขึ้นเอง ได้แก่ ตารางการตีระฆังการเข้าเรียน ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด ฯลฯ ตรงข้ามผู้บริหารต้องตรวจสอบแต่ละตารางเหล่านั้นว่าไม่ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีตารางมากเกินไปในแต่ละปี

7. บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ด้วยกระบวนการสัมภาษณ์หรืออบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ () มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกในชุมชนสามารถเป็นประโยชน์กับคุณในความหลากหลายของพื้นที่ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและธุรกิจในชุมชนสามารถช่วยให้โรงเรียนอย่างมาก รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริจาคเวลาส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำหลายคนโดยธรรมชาติมีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องส่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น โดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ มาช่วยทำ เพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ

DoDEA (2017)) ได้นำเสนอเครื่องมือการประเมินเรื่อง Instructional Leadership: Self-Assessment and Reflection Continuum เป็นเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท 4 ด้านหลัก ดังนี้

1. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ และการประเมินผล ได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน

2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครู เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือ

ทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งการประเมินประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้

3. ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตรด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง

4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการสอน และการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือ ยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น และออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพ และเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต

จากแนวคิดและงานวิจัยข้างต้นสามารถนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบได้ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม

ลำดับที่	ลำดับที่	นักวิชาการคนที่									องค์ประกอบที่มุ่ง		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
	แหล่งข้อมูล	Derick Meado (2017)	Grossman (2011)	DoDEA 21 (2014)	ชัยนนต์ เพาพาน (2559)	พิชญ์นิษฐา พรรณคดีป (2558)	Knezevick (1984)	พระครูใบฎีกาอภิชาติ ธรรมเมสฺสโก (2559)	สุกัญญา แซ่มชัย (2555)	พิทักษ์ ทิพย์วาริ (2559)	ความถี่	ร้อยละ	
	องค์ประกอบ												
1	บทบาทในฐานะผู้นำทางความคิดอย่างมีประสิทธิภาพ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	88.88	✓
2	บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน	✓			✓						2	22.22	
3	บทบาทในฐานะผู้ประเมิน	✓			✓						2	22.22	
4	บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ	✓									1	11.11	
5	บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน	✓			✓						2	22.22	
6	บทบาทของนักการวางแผน	✓			✓		✓				3	33.33	
7	บทบาทในการจ้างครูใหม่	✓			✓						2	22.22	
8	บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์	✓			✓				✓	✓	4	44.44	
9	บทบาทเป็นนักจัดองค์การ	✓		✓			✓		✓	✓	5	55.55	✓
10	บทบาทในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ		✓	✓							2	22.22	
11	บทบาทในการออกแบบหลักสูตร การใช้หลักสูตร การวัดผล และการประเมินผล		✓		✓	✓	✓				4	44.44	
12	บทบาทในการบริหารสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูล และกลยุทธ์การวิเคราะห์ข้อมูล		✓	✓							2	22.22	

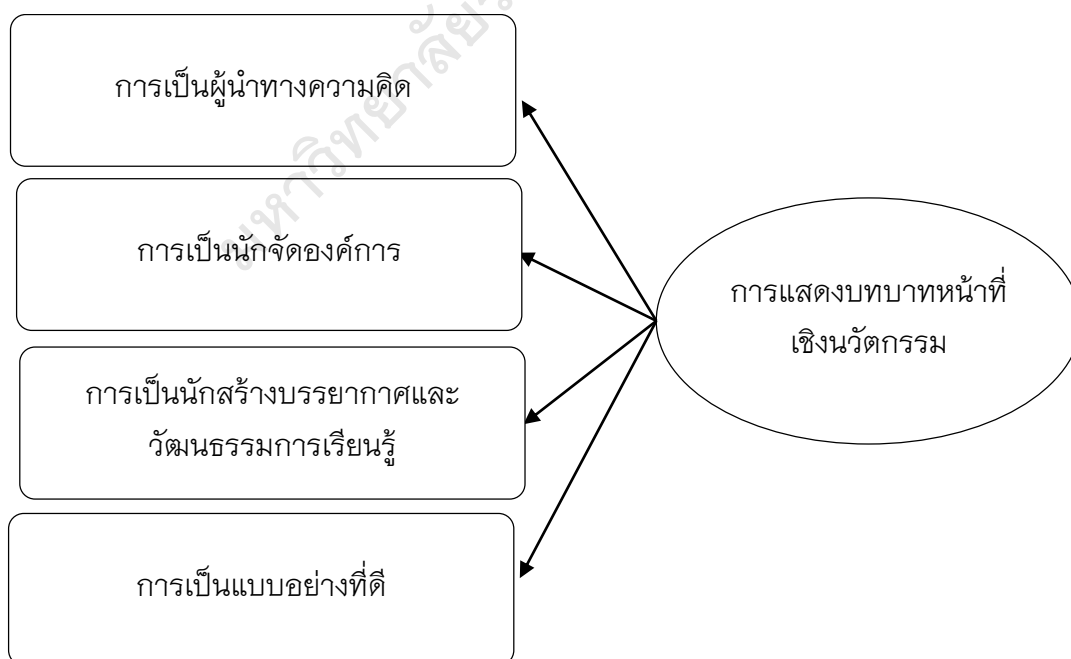
ตาราง 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ลำดับที่	นักวิชาการคนที่											องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
		แหล่งข้อมูล											
		องค์ประกอบ											
		DerickMeado (2016)	Grossman (2011)	DoDEA 21 (2014)	ชัยนัต เพาพาน (2559)	พิชญ์ภูริฐา พรรณศิลป์ (2558)	Knezevick (1984)	พระครูใบฎีกาอภิชาติ ธรรมสุโท (2559)	สุกัญญา แซ่มชัย (2555)	พิทักษ์ ทัพย์วาปี (2559)	คามณี	ร้อยละ	
13	บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้				✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	66.66	✓
14	บทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี				✓	✓	✓		✓	✓	5	55.55	✓
15	บทบาทในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล					✓					1	11.11	
16	บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน						✓				1	11.11	
17	บทบาทเป็นผู้จัดความขัดแย้ง						✓				1	11.11	
18	บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา						✓				1	11.11	
19	บทบาทเป็นประธานในพิธีการ						✓				1	11.11	
20	องค์การแห่งการเรียนรู้							✓			1	11.11	
21	การเป็นผู้อำนวยความสะดวก							✓			1	11.11	
22	เป็นผู้จุดประกายสร้างแรงบันดาลใจ							✓	✓		2	22.22	

จากตาราง 6 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรมพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 4 องค์ประกอบ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้คือ ความถี่ตั้งแต่ 3 หรือร้อยละ 30 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบหลักด้านการการมีบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ

- องค์ประกอบย่อยที่ 1 การเป็นผู้นำทางความคิด
- องค์ประกอบย่อยที่ 2 การเป็นนักจัดองค์การ
- องค์ประกอบย่อยที่ 3 การเป็นนักสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้
- องค์ประกอบย่อยที่ 4 การเป็นแบบอย่างที่ดี

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบด้านบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรมได้ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบขององค์ประกอบด้านบทบาท หน้าที่เชิงนวัตกรรม ในองค์ประกอบย่อยแต่ละด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การเป็นผู้นำทางความคิด

ความหมายการเป็นผู้นำทางความคิด

ภาวัตมน์ พันธุ์แพ (2547 อ้างถึงใน อัญชิสสา ชูศรี, 2557) กล่าวถึงผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่ยอมรับผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมใหม่ได้อย่างรวดเร็ว กลุ่มเป้าหมายที่มีอิทธิพลนั้นจะกลายเป็นผู้นำทางความคิด และเป็นต้นแบบที่ส่งอิทธิพลต่อผู้บริโภคคนอื่นๆ ให้เกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์และนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ

โรม วงศ์ประเสริฐ (2551 อ้างถึงใน อัญชิสสา ชูศรี, 2557) กล่าวถึงผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) มักเป็นบุคคลที่ชอบสังคมชอบติดต่อสังสรรค์สื่อสารพูดคุยและที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) ที่สร้างผลในการสื่อสารได้ดีมักเป็นผู้ที่มีสถานะสูงกว่าผู้รับข้อมูล (Opinion Follower) เล็กน้อย ซึ่งลักษณะการส่งผ่านข่าวสารแบบการบอกต่อ (Word of Mouth) จากผู้นำทางความคิดไปยังผู้รับข้อมูลมี 3 ลักษณะ คือ 1) ผู้เชี่ยวชาญสู่ผู้เชี่ยวชาญ (Expert to Expert) การให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้สื่อสารการบอกต่อนั้นจะมีความน่าเชื่อถือมาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์บางประเภทจะมีลักษณะที่เฉพาะและต้องใช้ความรู้ในการตัดสินใจซื้อ ซึ่งการสื่อสารจากผู้เชี่ยวชาญไปยังผู้เชี่ยวชาญนั้น จะเป็นในลักษณะการกระจายข้อมูลไปสู่ผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยการสื่อสารนั้นอาจสื่อสารผ่านงานสัมมนาหรืองานประชุมวิชาการต่างๆ 2) ผู้เชี่ยวชาญสู่บุคคลทั่วไป (Expert to Peer) เป็นวิธีการสื่อสารข้อมูลผลิตภัณฑ์จากผู้เชี่ยวชาญไปสู่บุคคลทั่วไป ซึ่งวิธีนี้ค่อนข้างได้รับความน่าเชื่อถือ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญจะสื่อสารถึงคุณสมบัติที่แท้จริงของตัวสินค้า 3) บุคคลทั่วไปบอกต่อกันเอง (Peer to Peer) การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ข้อมูลที่ถูกสื่อสารนั้นจะเกิดจากประสบการณ์ของผู้ใช้ในผลิตภัณฑ์นั้นแล้วหากการบอกต่อไปยังบุคคลอื่น ซึ่งการสื่อสารในลักษณะนี้จะได้รับความน่าเชื่อถือมากที่สุด ดังนั้นกลุ่มคนที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์นั้นๆ หรือผู้เชี่ยวชาญต่างๆ จะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะคุณภาพประโยชน์เกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งข้อมูลจะมีความหลากหลาย จึงมีการจัดอันดับข้อมูลเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลของผู้บริโภค

อัญชิสลา ชุครี (2557) กล่าวถึงผู้นำทางความคิด (Opinion leader) ดังนี้ คำว่า“ผู้นำทางความคิด” หรือบางครั้งเรียกว่า“ผู้มีอิทธิพลทางความคิด” (influential) หมายถึง บุคคลผู้ทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นตัวแทนหรือคนกลางทางข้อมูล (information broker) ระหว่างสื่อมวลชน (mass media) กับความคิดเห็นและพฤติกรรมของบุคคลคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคล กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำทางความคิด ก็คือ บุคคลผู้ซึ่งมีฐานะ ตำแหน่ง มีความเชี่ยวชาญ หรือมีความรู้ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นผู้ให้ความรู้และความคิดเห็นและเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งผู้นำทางความคิดอาจเป็นผู้คุ้นเคย หรือเพื่อนก็ได้ ซึ่งมีคุณลักษณะดังกล่าว ผู้นำทางความคิดมีอยู่ในสังคมทุกระดับชั้น บุคคลคนหนึ่งอาจจะสามารถเป็นผู้นำทางความคิดในผลิตภัณฑ์บางอย่างและในขณะเดียวกัน อาจจะเป็นผู้ตามในผลิตภัณฑ์บางอย่างก็ได้ ผู้นำทางความคิดอาจเป็นบุคคลที่นิยมซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ก่อนบุคคลอื่น แล้วนำประสบการณ์ที่ได้จากการใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นไปแจ้งให้ผู้อื่นรู้ โดยการบอกต่อแบบปากต่อปาก หรืออาจเป็นบุคคลประเภทใฝ่รู้ และอยากจะเป็นผู้นำทางความคิดในผลิตภัณฑ์และบริการบางอย่าง ซึ่งตนเองมีความรู้และมีความสนใจ และจากความสนใจของเขา จึงเป็นตัวกระตุ้นให้แสวงหาข้อมูลจากสื่อมวลชนจากผู้ประกอบการผลิต และจากแหล่งข้อมูลข่าวสารอื่นๆ และจะนำความรู้ที่ได้รับไปบอกกล่าวถ่ายทอดให้กับผู้ใกล้ชิด หรือผู้ติดต่อด้วยอีกต่อหนึ่ง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559) กล่าวถึงคนสำคัญของสังคม คือ ผู้นำความคิดว่า “ผู้นำทางความคิด” ของคนในสังคม คือ บุคคลที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความคิด ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนการตัดสินใจ การกระทำและวิถีการดำเนินชีวิตในอนาคต แก่บุคคลอื่น เป็นบุคคลที่สามารถโน้มน้าวผู้อื่นได้ ทั้งคำพูดและแบบอย่าง การกระทำสังคมจะดีหรือเสื่อมทรามขึ้นอยู่กับผู้นำทางความคิด ทำหน้าที่เป็นครูนอก ระบบที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการปฏิรูปคนสู่การพัฒนา จึงต้องย้อนกลับมาให้ความสำคัญกับการปฏิวัตินักสร้างคนในสังคมด้วย โดยที่บุคคลเหล่านี้จะต้องเรียกได้ว่าเป็น “ผู้พัฒนาแล้ว” เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างด้านการปฏิบัติในเชิงสร้างสรรค์ด้วย

ศุภรัตน์ ลีติกุลเจริญ (2560) กล่าวถึง ผู้นำทางความคิดดังกล่าวนี้แตกต่างจากผู้นำ (leader) ในความเข้าใจทั่วไป คือมิได้เป็นผู้นำโดยตำแหน่งหรือแต่งตั้งเป็นทางการ ดังนั้นการมีอิทธิพลโดยตำแหน่งจึงไม่ใช่การเป็นผู้นำความคิดเห็นตามแนวความคิดนี้ เช่นการที่ผู้ใหญ่บ้านสั่งให้ลูกบ้านลงคะแนนเสียงให้ผู้สมัครเลือกตั้ง หมายเลข 1 ลักษณะนี้มีใช้การเป็นผู้นำความคิดเห็น แต่ในกรณีผู้ใหญ่บ้านพูดคุยกับ

ลูกบ้านในฐานะเพื่อนบ้านหรือเพื่อนฝูงและลูกบ้านเหล่านั้นได้รับอิทธิพลชักจูงใจจากการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ใหญ่ให้เลือกผู้สมัครหมายเลข 1 กรณีนี้ถือว่าเป็นผู้นำความคิดเห็นซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้นำโดยตำแหน่งกับผู้นำความคิดเห็นมักจะไม่ใช้บุคคลเดียวกันเนื่องจากความแตกต่างทางสถานภาพที่ห่างกันไม่เอื้ออำนวยให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมในลักษณะที่จะมีอิทธิพลแบบไม่เป็นทางการได้ อย่างไรก็ตามในชนบทเราอาจจะพบว่าผู้นำที่เป็นทางการเช่นกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน มักจะเป็นทั้งผู้นำโดยตำแหน่งและผู้นำความคิดเห็นพร้อมกันไป เนื่องจากทั้งผู้ใหญ่บ้านและลูกบ้านไม่มีความแตกต่างกันมากนัก และต่างก็มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดพอสมควร และผู้นำทางความคิดเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งยวดในการเผยแพร่สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมไม่ว่านวัตกรรมนั้นจะเป็นเรื่องกีฬา เครื่องแต่งกาย การเมืองหรือเรื่องอื่นใดก็ตาม หากเทียบผู้นำทางความคิดกับผู้ตามความคิด เราอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำทางความคิดเข้าถึงสื่อมวลชนมากกว่ามีลักษณะที่เป็นสากลหรือลักษณะระหว่างท้องถิ่นมากกว่า มีสถานะภาพทางสังคมสูงกว่า และยอมรับนวัตกรรมรวดเร็วกว่า นอกจากนี้ผู้นำทางความคิดจะทำอะไรให้เป็นไปตามบรรทัดฐานของระบบสังคมมากกว่าผู้ตามความคิด เมื่อบรรทัดฐานของระบบสังคมเอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำความคิดจะมีลักษณะที่ยอมรับนวัตกรรมค่อนข้างรวดเร็วแต่เมื่อบรรทัดฐานของสังคมมีลักษณะตามแบบประเพณีโบราณ ผู้นำทางความคิดจะมีลักษณะที่ไม่ยอมรับนวัตกรรมเร็วนัก

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าผู้นำทางความคิด หมายถึงผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาใดสาขาหนึ่ง หรือหลายสาขา สามารถใช้ทักษะการพูด การเขียน การปฏิบัติอย่างมีเหตุผลสอดคล้องกับปัญหาและสถานการณ์ สามารถประยุกต์ความรู้ความสามารถได้อย่างเชี่ยวชาญ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม แจ่มชัด เป็นไปได้ในทุกสถานการณ์

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การเป็นนักจัดองค์การ

ความหมายการเป็นนักจัดองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้กล่าวว่า การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการจัดองค์การ (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผนกล่าวคือ เมื่อองค์การจัดหาจุดหมายและแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบ โครงสร้างองค์การเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การนั้น การออกแบบ โครงสร้างองค์การเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอเนื่องจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์การเกิดขึ้นมากมาย

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554) ได้กล่าวถึงการจัดองค์การ หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีโครงสร้างโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อให้เครื่องจักรสิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

นิตยรัตน์ ใจอาษา (2555) ได้กล่าวถึงการจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ทำให้สามารถจัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งกำหนดด้วยกฎ ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งต้องมีวิธีการทำงานร่วมกัน ครอบคลุมเรื่องการแข่งขัน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้างๆ เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์พื้นฐาน 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ

Bartol, K. M., & Martin, D. C (1997) ได้กล่าวว่าการจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดองค์การหรือจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานย่อยพร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายการควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดขนาดของการควบคุมไว้ด้วย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า “การจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานของการบริหารอย่างหนึ่ง มีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้นๆ ขึ้นมาเป็นการช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้างๆ ทำให้สามารถจัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การ”

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การเป็นนักสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้

ความหมายการเป็นนักสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้

พรพัชรี แจ่มเศรษฐ (2554) ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การบรรยากาศองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลท้องที่เกาะรัตนโกสินทร์ กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ พฤติกรรม และปะทิสถานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เป็นแบบแผนของฐานคติเบื้องต้นซึ่งถูกสร้างขึ้นมากันพบขึ้นมา พัฒนาขึ้นมา โดยสมาชิกภายในองค์การและถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ หรือความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อลักษณะองค์การ ในแง่ต่างๆ ที่แวดล้อม ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ และมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ในองค์การ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อเป้าหมายและนโยบายขององค์การ ลักษณะการแบ่งสายบังคับบัญชา กฎระเบียบ ความซับซ้อนของระบบงานสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการใช้เทคโนโลยีต่างๆ รวมถึงรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การ
2. ลักษณะของงาน หมายถึง การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานตลอดจนความมีคุณค่าของงาน
3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อลักษณะการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนไว้วางใจ การประเมินผลการทำงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการให้รางวัลและลงโทษของผู้บังคับบัญชา
4. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อ

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือและช่วยเหลือกัน
ในการทำงาน ความอบอุ่นเป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อ
เงินเดือน หรือผลตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับ การจัดสวัสดิการต่างๆ ที่อำนวยความสะดวก
ให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจัดบ้านพัก รถรับส่ง รวมทั้งสิทธิในการลาประเภทต่างๆ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศในการทำงานมี
ผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรอย่างมาก เราจึงมาศึกษาเกี่ยวกับปัญหาที่
เกิดขึ้นหรือสิ่งที่พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศ จะดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือ
พัฒนาให้พนักงานระดับระดับปฏิบัติการเข้าใจและปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ความหมายการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

สมชาย เทพแสง (2552) การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของ
ผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี ได้รับการยอมรับและไว้วางใจ สร้างการยอมรับและความ
น่าเชื่อถือให้กับบุคลากร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและ
มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ เป็นผู้มีความตั้งใจในด้านการบริการพร้อม
ปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริงใจในการ
ทำงาน ให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยปราศจากการควบคุมให้อิสระในการทำงาน
ให้ความใกล้ชิดกับบุคลากร มีความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร

นิถุชลา ล้นเหลือ (2554) ได้กล่าวถึงความหมายของ“การเป็นแบบอย่าง
ที่ดี” (role model) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่
แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ยึดมั่นในวิสัยทัศน์
มีการประพฤติตนปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยเป็น
แบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต
เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และมีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรม
ใหม่ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี และสามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็น
แบบอย่างที่ดีได้ 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ 2) มีการประพฤติตนปฏิบัติตาม
มาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม 3) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
ตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต 4) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจ

แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 5) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายาม และมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน 6) มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ 7) มีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี 8) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน และ 9) สนับสนุนให้เกิดความสะดวกสบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กำหนดในคู่มือการขับเคลื่อนโรงเรียนมุ่งสู่มาตรฐานสากลว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต

สุรีพันธุ์ เสนานุช (2553) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม หมายถึง ผู้นำมีความมุ่งมั่นมุ่งมั่นในเรื่องของจริยธรรมมาตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้เกิดการวางระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การตัดสินใจในเรื่องสำคัญไม่ได้มีสิทธิ์ขาดอยู่ที่ผู้นำ แต่จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อพิจารณาและร่วมกันตัดสินใจ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะให้การยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมอยู่เสมอ มีการปลูกฝังค่านิยมด้านจริยธรรมถ่ายทอดแนวคิดจากรุ่นสู่รุ่น และบรรจุหลักสูตรด้านจริยธรรมในการเรียนการสอนซึ่งจากการศึกษา visionary leadership กรณีศึกษา โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ พบว่า พนักงานทุกระดับสามารถหยิบแบบอย่างด้านจริยธรรมของผู้บริหารมาอธิบายได้อย่างชัดเจน ไม่เฉพาะเรื่องของความโปร่งใส เป็นธรรม แต่ยังหมายถึงความเมตตา อหฺร การเอาใจใส่ในฐานะผู้ใหญ่ที่มีต่อผู้น้อย ทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553) กล่าวถึง การเป็นแบบอย่างที่ดี คือ ความสามารถของผู้นำในการสร้างความเชื่อมั่นและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี จูงใจและสร้างศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้นำต้องมีความประพฤติที่มีความซื่อสัตย์ไม่ใช้อำนาจไปในทางที่ผิด อดทนต่อปัญหา และมีเมตตาที่จะช่วยเหลือ สั่งสอนรวมทั้งมีความอ่อนน้อมถ่อมตนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะเป็นแบบอย่างของการสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามให้เกิดขึ้นในองค์กร

ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ (2553) การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความน่าเชื่อถือ ให้กำลังใจกับทุกคน บทบาทของผู้นำจึงอยู่

ที่ได้ใจของผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีความคิดดี เป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2557) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การแสดงออก การประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียน เลื่อมใสศรัทธา และถือเป็นแบบอย่าง

สรุปได้ว่าการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การทำหน้าที่แนะนำ ตักเตือนควบคุม กำกับดูแล บุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้น คำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา ต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

1.6.5 องค์ประกอบหลักด้านบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

จากนิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรมดังกล่าวข้างต้น ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการมีหรือการพัฒนาภาวะผู้นำประเภทนี้ให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะกับผู้บริหาร หัวข้อต่อไปนี้นำผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรมจากทัศนะของนักวิชาการหรือจากผลงานวิจัยที่หลากหลายแหล่ง เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นโมเดลการวัดในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

ประไพพรรณ เวชรัักษ์ (2541) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร (Personality Development) พบว่า บุคลิกภาพของผู้บริหารมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีย่อมได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อการยอมรับเกิดขึ้นการบริหารงานย่อมดำเนินไปได้อย่างราบรื่น องค์ประกอบของบุคลิกภาพ บุคลิกภาพของบุคคลประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้ บุคลิกภาพทางกาย บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยา บุคลิกภาพทางสังคม และบุคลิกภาพทางสติปัญญา โดยที่บุคลิกภาพทางกายแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ประการแรก คือ รูปลักษณ์ภายนอกของผู้บริหารเป็นประการแรกที่ปรากฏแก่สายตาผู้คน ความสะอาดของร่างกายเป็นความสำคัญอันดับแรก การแต่งกายเรียบร้อย

เหมาะสมกับตำแหน่ง วัย และสถานการณ์ มีความสำคัญอันดับต่อมา สองสิ่งนี้ประกอบกันเข้าเป็นบุคลิกภาพภายในอกของบุคคลนั้นๆ บุคลิกภาพส่วนนี้ จะเป็นตัวสื่อสารให้บุคคลที่พบเห็นรู้จักท่านในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ฐานะทางเศรษฐกิจ ชนชั้นในสังคม จากสายตาของเขาเอง โดยไม่ต้องใช้ภาษาพูด ด้านวิชาการบางท่านเรียกสิ่งนี้ว่า การสื่อสารที่ไร้ศัพท์ ผู้บริหารที่ขาดการใส่ใจในสิ่งนี้ การสื่อสารที่ได้ศัพท์อาจจะสื่อสารให้ผู้พบเห็นเข้าใจในเรื่องต่างๆของท่านผิดไปจากความจริง ประการที่สองคือ บุคลิกภาพภายในผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูดการโต้ตอบที่ดีมีความฉลาดแหลมคมในการสนทนาเป็นผู้นำกลุ่มได้ และต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอ เพื่อประกอบการตอบโต้อย่างแหลมคมได้ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอ่านหนังสืออยู่เสมอจะได้ทันสมัย และไวต่อการสื่อสารทางภาษาพูดอย่างมีประสิทธิภาพองค์ประกอบย่อยสองประการนี้รวมกันเป็นองค์ประกอบของบุคลิกภาพทางกายของผู้บริหารที่จะก่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลิกภาพทางอารมณ์ และจิตวิทยา ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หงุดหงิดฉุนเฉียวบ่นว่าตลอดเวลา มีความกล้าหาญในการเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เคารพสิทธิ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักชมเชย พุดจาโน้มน้าว จูงใจคนให้ทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาและส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดี ต้องรักษาอารมณ์ได้ ทนต่อความว่าเหว่าได้มากกว่าผู้อื่น และระงับความโกรธได้อย่างรวดเร็ว บุคลิกภาพทางสังคม บริหารควรเป็นผู้นำในการศึกษาหาความรู้ในพิธีการต่างๆ ตามปทัสถาน(norms)ของสังคม เพื่อจะได้ปฏิบัติตามมารยาทสากลได้อย่างถูกต้องสามารถเป็นตัวอย่างให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดทั้งคนรอบข้างได้และบุคลิกภาพทางสติปัญญา ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดี ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พอที่จะเป็นผู้นำกลุ่ม สามารถคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์แก่สถานศึกษาได้ ซึ่งอาจสรุปได้ว่าสติปัญญาและความรอบรู้ในวิชาชีพของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหาร องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของบุคลิกภาพที่ดีของผู้บริหารนั้น นับได้ว่าทุกด้านมีความสำคัญเท่าเทียมกันสมควรที่ผู้บริหารควรตระหนัก หมั่นฝึกฝนจนเป็นภาพลักษณ์ที่ปรากฏแก่สายตาของคนทั่วไป เพราะนั่นคือสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือ อันจะส่งผลถึงการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

พัชรศิริ ราชรักษ์ (2555) ทำการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อ

คุณลักษณะของงานและความต้องการประสบความสำเร็จของกลุ่มพนักงาน

Gen Y : กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาคเอกชนมีคะแนนบุคลิกภาพ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก สูงกว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐ สำหรับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่ม Generation Y ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและเอกชนมีความต้องการแตกต่างกันคือ มิติด้านความสำคัญของงานและมิติด้านข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

พัชรศิริ ราชรักษ์ (2555) ทำการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของงานและความต้องการประสบความสำเร็จของกลุ่มพนักงาน Gen Y : กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาคเอกชนมีคะแนนบุคลิกภาพ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก สูงกว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐ สำหรับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่ม Generation Y ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและเอกชนมีความต้องการแตกต่างกันคือ มิติด้านความสำคัญของงานและมิติด้านข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

กล้าหาญ ณ น่าน (2557) ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของคุณลักษณะบุคลิกภาพ และความพึงพอใจที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานของผู้เข้าสู่ตลาดบัณฑิตใหม่พบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพและความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านการปรับตัวในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ องค์ประกอบของบุคลิกภาพประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) ซึ่งปัจจัยทั้งหมดสามารถทำนายการปรับตัวในการทำงานได้ร้อยละ 39ตลอดจนผลการทดสอบสมการโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญผลวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารใช้ในการสนับสนุนหรือพัฒนาบุคลิกภาพและความพึงพอใจของบัณฑิตใหม่ให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

มงคล อุคมชัยพัฒนากิจ (2557) ทำการศึกษาเรื่องทักษะชีวิต บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และบรรยากาศองค์การส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพในการทำงานของพนักงานในบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 26-30 ปี มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี

มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 25,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงาน 3–6 ปี และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บรรยากาศองค์กร ด้านความยืดหยุ่นผูกพัน ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มากที่สุดรองลงมา คือ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (ประกอบด้วย บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หมายถึง การให้คำจำกัดความลักษณะนิสัยโดยพยายามอธิบายถึงส่วนประกอบหลักของลักษณะนิสัยจากคุณลักษณะประจำตัวย่อยๆ ในแต่ละด้านของมนุษย์ อันประกอบเป็นบุคลิกภาพ 5 แบบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบหัวนโหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) โดยร่วมกันพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 48.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรุณรักร์ ครองเชื้อ (2557) ทำการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพของตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งในองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขต สาทร์ สีลมและบางรัก พบว่าบุคลิกภาพของตนเอง ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขต สาทร์ สีลม และบางรัก ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ด้านค่านิยมของบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขต สาทร์ สีลม และบางรัก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคล ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขต สาทร์สีลม และบางรัก และความขัดแย้งในองค์กร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขต สาทร์ สีลม และบางรัก ส่วนความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการทำงาน ด้านการจัดสรรทรัพยากร ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขต สาทร์ สีลม และบางรัก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 บุคลิกภาพของตนเอง หมายถึง หน่วยรวมระบบทางกายและจิตภายในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดลักษณะการปรับตัวเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้นต่อสิ่งแวดล้อมของเขา บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลจะเห็นได้ชัดเจนจากลักษณะนิสัยในการคิดและการแสดงออก รวมทั้งทัศนคติและความสนใจต่างๆ กิริยาท่าทาง ตลอดจนปรัชญาชีวิตที่บุคคลนั้นยึดถือ

สุชญา ชูแสง (2557) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะ

บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและผลการเรียนรู้เป็นทีม บุคลากรทางด้านการขนส่งสินค้าทางทะเลในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ76.70) อายุระหว่าง 26 – 30 ปี (ร้อยละ29.50) ปริญญาตรี (ร้อยละ77.90) อายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ28.9) ตำแหน่งหน้าที่ พนักงานฝ่ายเอกสาร (ร้อยละ36.90) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่มีผลการเรียนรู้เป็นทีมต่างกันในประเด็นด้านความคิดสร้างสรรค์ ผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์บุคลิกภาพแบบประนีประนอม บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง บุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบมีมโนสำนึก และบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการเรียนรู้เป็นทีม ส่วนบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว มีความสัมพันธ์เชิงลบผลการเรียนรู้เป็นทีม ผลการวิเคราะห์บุคลิกภาพแบบแสดงตัว และบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว ไม่สามารถพยากรณ์ผลการเรียนรู้เป็นทีม ส่วนบุคลิกภาพแบบประนีประนอม บุคลิกภาพแบบมีมโนสำนึก และบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง สามารถพยากรณ์ผลการเรียนรู้เป็นทีม

ลดารัตน์ ศรีรักษ์ (2558) ทำการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความหวั่นไหว การการวิจัยครั้งนี้แสดงตัว การเปิดรับประสบการณ์ การประนีประนอม และการมีจิตสำนึก และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2557 มหาวิทยาลัยกรุงเทพจำนวน 115 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ(Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่าจำนวน 50 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และใช้สถิติเชิงอนุมานด้วยการทดสอบไค-กำลังสอง การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประชากรอิสระสองกลุ่ม การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว และการเปรียบเทียบพหุคูณด้วยวิธีของ Scheffe ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว การแสดงตัว การประนีประนอม และการมีจิตสำนึกของนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลิกภาพด้านเปิดรับประสบการณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง นอกจากนี้ ยังพบว่าบุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึกสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ที่ระดับนัยสำคัญ .01

รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม (2560) ทำการศึกษาเรื่องโมเดลบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบใช้ได้ในวันวัฒนธรรมไทยหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า แบบประเมินบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบที่ใช้ในวิทยานิพนธ์และงานวิจัยปริญญาโทฉบับจิตติวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ส่วนใหญ่มาจากงานของกฤติกา หล่อวัฒนวงศ์ (2547) ซึ่งแปลมาจาก NEO-FFI (Costa & McCrae, 1992) และระดับความเชื่อมั่นภายในขององค์ประกอบบางด้าน (เช่น การเปิดรับประสบการณ์) อยู่ในระดับต่ำมาก ผลการวิเคราะห์โครงสร้างของแบบประเมินบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ แสดงว่าข้อคำถามบางส่วนไม่ได้สัมพันธ์กับองค์ประกอบที่ควรจะเป็น และบางองค์ประกอบมีข้อคำถามที่สามารถใช้ได้เหลือเพียงจำนวนน้อย แสดงถึงปัญหาของคุณสมบัติทางการวัด จึงอาจสรุปได้ว่า โมเดลบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบน่าจะใช้ในวันวัฒนธรรมไทยได้ไม่เหมือนกับในวันวัฒนธรรมอเมริกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

เอกศิษฎ์ เจริญธัญญ์ (2560) ทำการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพ ทักษะ และภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่าพนักงานที่มีเพศ และสถานภาพสมรส แตกต่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษาสูงสุดประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้แตกต่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบประนีประนอม บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก และบุคลิกภาพทางด้านจริยธรรม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนบุคลิกภาพแบบห่วงใย มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนทักษะของหัวหน้าทีมในด้านทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการจูงใจ และทักษะการสอนและมีส่วนร่วมในการอธิบายความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยหัวหน้าทีมส่วนใหญ่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

Costa and McCrae (1987 quoted in Schultz and Schultz, 2005, p.284) กล่าวว่า บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หรือเรียกชื่อย่อว่า “OCEAN” คือการอธิบายลักษณะของมนุษย์ซึ่งบรรจุคุณลักษณะประจำตัวย่อยๆ ของมนุษย์ที่มีลักษณะคล้ายกันไว้ด้วยกัน แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

Goldberg (1990 quoted in Quality et al, 2006, p.99) กล่าวว่าบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ เป็นการจัดกลุ่มบุคลิกภาพ และอธิบายบุคลิกภาพด้วยการใช้คำคุณศัพท์ โดยแบ่งออกเป็น 5 ปัจจัย ได้แก่ ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) การแสดงตัว (Extraversion) สติปัญญา (Intellect) ประนีประนอม (Agreeableness) และการมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

จากแนวคิด และงานวิจัยข้างต้นสามารถนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบได้ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

ลำดับที่	องค์ประกอบ	นักวิชาการคนที่												รวม	ร้อยละ	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
	แหล่งข้อมูล	นิคม สารสว่าง (2560)	ลดาวัลย์ ตรีรักษ์ (2558)	อรุณรัถ ครอบงำ (2557)	มงคล อุดมชัยพัฒนกิจ, 2557	กัลยา ญ นาน, 2557	สุชญา ชูแสง (2557)	พัชรศิริ ราชรักษ์ (2555)	ประไพพรรณ เวชรักษ์. (2541)	กฤติกา หล่อฉนวนวงศ์ (2547)	เอกศิษฐ์ เจริญชัยบุรณ์ (2560)	Goldberg, 1990	Costa and McCrae, 1987	ความถี่		
1	บุคลิกภาพแสดงตัว		✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	8	66.66	✓
2	บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	8	66.66	✓
3	บุคลิกภาพแบบประนีประนอม		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	9	75.00	✓
4	บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	9	75.00	✓
5	บุคลิกภาพทางกาย	✓		✓					✓					3	25.00	
6	บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยา	✓							✓					2	16.66	
7	บุคลิกภาพทางสังคม	✓							✓					2	16.66	
8	บุคลิกภาพทางสติปัญญา	✓							✓					2	16.66	
9	ความมั่นคงทางอารมณ์											✓		1	8.33	
10	ความมั่นคงทางอารมณ์									✓				1	8.33	
11	การเปิดเผยตนเอง									✓				1	8.33	
12	ความรับผิดชอบ									✓				1	8.33	
13	บุคลิกภาพทางด้านจริยธรรม										✓			1	8.33	

จากตาราง 7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 5 องค์ประกอบ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ในระดับสูง ในที่นี้คือ ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบหลักด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

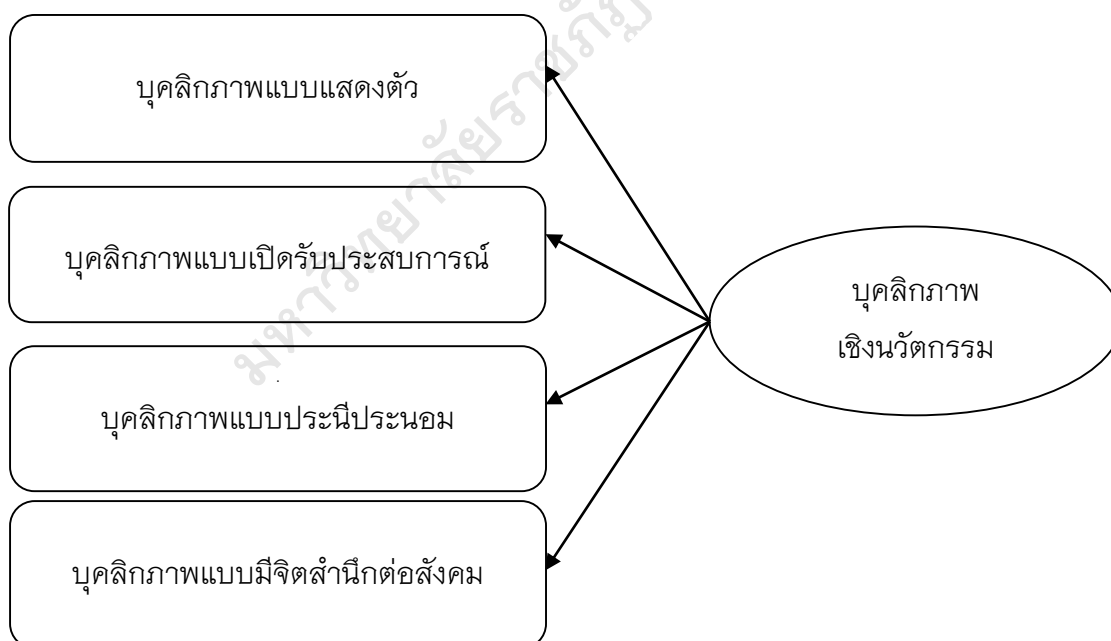
องค์ประกอบย่อยที่ 1 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว

องค์ประกอบย่อยที่ 2 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์

องค์ประกอบย่อยที่ 3 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม

องค์ประกอบย่อยที่ 4 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกต่อสังคม

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรมได้ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบขององค์ประกอบด้านบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรมใน

องค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การมีบุคลิกภาพแสดงตัว

มงคล อุทมชัยพัฒนากิจ (2557) ได้นิยามการมีบุคลิกภาพแสดงตัว (Extraversion) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความอบอุ่น ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่นแสดงออกตรงไปตรงมา ชอบมีกิจกรรม และมีอารมณ์ด้านบวก นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึง ความชอบในการพบปะพูดคุยกับคนอื่นและความชอบในการเข้าร่วมงานเลี้ยงสังสรรค์ มีความเป็นมิตรกับทุกคนไม่ว่าเขาจะยากดีมีจน และเป็นคนกระฉับกระเฉง

สุชญา ชูแสง (2557) ได้นิยามการมีบุคลิกภาพแสดงตัว (Extraversion) หมายถึง เป็นบุคลิกด้านบวกที่ทำให้คนรู้สึกดีต่อตัวเองและสิ่งรอบข้าง มักจะเป็นคนช่างสังคัม ช่างพูดช่างคุย อบอุ่น มีชีวิตชีวา มีเพื่อนเยอะ ไม่ชอบอยู่คนเดียว มักจะทำงานอย่างมีความสุข มองโลกในแง่ดี อารมณ์ดี มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ ฟังพอใจในงานที่ทำ เมื่อต้องปรึกษาดูติดต่อสื่อสารกับคนกลุ่มนี้มักเข้าไปพูดคุยได้ง่ายกว่า และเข้าใจได้มากกว่า

Costa & McCrea (1992) ได้นิยามการมีบุคลิกภาพแสดงตัว (Extraversion) หมายถึงการเป็นผู้ที่มีความอบอุ่น (Warmth) ความชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) การแสดงออกแบบตรงไปตรงมา (Assertiveness) การชอบมีกิจกรรม (Activity) ชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking) การมีอารมณ์ด้านบวก (Positive Emotions)

1. การเป็นผู้ที่มีความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความรัก และเป็นมิตรต่อผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความรักผู้อื่นอย่างแท้จริง
2. ความชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) หมายถึง ความชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ
3. การแสดงออกแบบตรงไปตรงมา (assertiveness) หมายถึง ผู้ที่กล้าที่จะแสดงความเป็นผู้นำ หรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในสังคัม
4. การชอบมีกิจกรรม (Activity) หมายถึง ผู้ที่มีความว่องไว ตื่นตัว มีความต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ
5. ชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement-Seeking) หมายถึง ผู้ที่ชอบสิ่งแวดล้อมที่มีสีสันสดใส
6. การมีอารมณ์ด้านบวก (Positive Emotions) หมายถึง ผู้ที่มีความสนุกสนาน

มีความสุข มีความหวัง และมองโลกในแง่ดี ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนต่ำในบุคลิกภาพแบบนี้ คือ ผู้ที่มีลักษณะเก็บตัว หมายถึง ผู้ที่มีแนวโน้มที่จะชอบความอิสระ สงบเสงี่ยม มั่นคง และชอบจะทำอะไรคนเดียวมากกว่า อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต นักฟิสิกส์ นักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนสูง คือ ผู้ที่มีลักษณะแสดงตัว (Extravert) ผู้ที่มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำมากกว่า มีความเป็นมิตร และชอบการแสดงออกต่อหน้าคนอื่น ๆ มีกิจกรรมทางกายภาพ และการพูดมากกว่าคนส่วนใหญ่ อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าวเช่น นักแสดง พนักงานขาย นักการเมือง นักสังคมศาสตร์

ตาราง 8 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบแสดงตัว

บุคลิกภาพแบบแสดงตัว	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความอบอุ่น	ไว้ตัวเป็นพิธีการ	เป็นมิตรและสนิทสนม
การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น	ไม่ชอบเข้าสังคม	ชอบเข้าสังคม
การแสดงออกตรงไปตรงมา	ชอบอยู่เบื้องหลัง	ชอบแสดงออกเป็นผู้นำ
การชอบมีกิจกรรม	ทำกิจกรรมอย่างไม่เร่งรีบ	ทำกิจกรรมอย่างกระฉับกระเฉง
การชอบแสวงหาความตื่นเต้น	ไม่ค่อยต้องการความตื่นเต้น	กระหายความตื่นเต้น
การมีอารมณ์ด้านบวก	ไม่ค่อยร่าเริง	ร่าเริงมองโลกในแง่ดี

ที่มา: Costa & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard, 2001

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีบุคลิกในลักษณะที่สามารถควบคุมอารมณ์ดังต่อไปนี้ได้ดีทั้งเป็นผู้มีความอบอุ่น (Warmth) ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) แสดงออกแบบตรงไปตรงมา (Assertiveness) ชอบมีกิจกรรม (Activity) ชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement-Seeking) และมีอารมณ์ด้านบวก (Positive-Emotions) ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์

มงคูล อุดมชัยพัฒนากิจ (2557) ได้นิยามการมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness) หมายถึง เป็นคนช่างฝัน มีความสุนทรีย์ เป็นคนเปิดเผย ความรู้สึก และยอมรับค่านิยม (Costa and McCrea, 1992) นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึง การค้นพบวิธีการที่ถูกต้องในการกระทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ และมักจะใช้วิธีนั้นอยู่เป็นประจำ มีความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งแปลกใหม่ เปิดกว้างให้ตนเองได้คิดเรื่องใหม่ๆ ด้วยเหตุและผล โดยสิ่งแปลกใหม่จะทำให้รู้สึกว่าคุณชีวิตนั้นมีสีสัน

สุขยา ชูแสง (2557) ได้นิยามการมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มักมีความคิดเป็นของตนเอง มีจินตนาการสูง มองโลกในแง่บวกที่แตกต่างจากผู้อื่น คนกลุ่มนี้มักมีใจคอกว้างขวาง ให้ความสนใจกับทุกสิ่งรอบตัว ยอมรับความคิดของผู้อื่นได้แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม แต่ขณะเดียวกันก็มีความคิดสร้างสรรค์ มักพยายามแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยแนวคิดใหม่โดยพร้อมที่จะเสี่ยงทดลองทำสิ่งนั้นๆ อย่างมั่นใจ จะเป็นลักษณะที่เหมาะสมสำหรับเจ้าของกิจการที่จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักใช้หรือสร้างนวัตกรรมและ กล้าเสี่ยง แต่ที่จริงแล้วหากพนักงานหรือผู้บริหารระดับต้นมีลักษณะนี้ก็อาจเป็นประโยชน์ต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือหาวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้

Costa & McCrea (1992) ได้นิยามการมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness) หมายถึง การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy) ความสุนทรีย์ (Aesthetics) การเปิดเผย ความรู้สึก (Feelings) การปฏิบัติ (Actions) การมีความคิด (Ideas) การยอมรับค่านิยม (Values)

1. การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy) หมายถึง ผู้ที่มีชีวิตไปด้วยจินตนาการและความฝัน มีความคิดสร้างสรรค์ภายในตนเอง
2. ความสุนทรีย์ (Aesthetics) หมายถึง ผู้ที่ห่วงใยกับงานและความงดงามใน ศิลปะ บทกวี
3. การเปิดเผยความรู้สึก (Feelings) หมายถึง การเป็นผู้ที่รับรู้อารมณ์และความรู้สึกภายในตนเอง
4. การปฏิบัติ (Actions) หมายถึง ผู้ที่พร้อมที่จะลองทำกิจกรรมใหม่ๆ เช่น รับประทานอาหารใหม่ๆ ชอบความแปลกใหม่หลากหลายกว่าความเคยชินที่ปฏิบัติอยู่

5. การมีความคิด (Ideas) หมายถึง การมีความคิดที่จะเปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ๆ

6. การยอมรับค่านิยม (Values) หมายถึง การมีความพร้อมที่จะตรวจสอบค่านิยมต่างๆ เช่น ค่านิยมทางสังคม การเมืองและศาสนา

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนต่ำในบุคลิกภาพแบบนี้ คือ การเป็นนักอนุรักษ์ (Preserver) หมายถึง ผู้ที่มีความสนใจแคบ เป็นนักอนุรักษ์นิยม ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง รู้สึก สะดวกใจเมื่ออยู่ร่วมกับครอบครัวคนรู้จัก อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น ผู้จัดการทาง การเงิน ผู้ปฏิบัติงานประจำ ผู้จัดการโครงการ นักวิทยาศาสตร์ประยุกต์

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนสูงคือ การเป็นนักสำรวจ (Explorer) หมายถึง ผู้ที่มีความสนใจกว้าง หลงใหลไปกับประสบการณ์แปลกใหม่ หรือ นวัตกรรมใหม่ๆ หรือมีลักษณะเสรี นิยม อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น สถาปนิก ศิลปิน นักบริหาร ตัวแทนแลกเปลี่ยนและ นักวิทยาศาสตร์

ตาราง 9 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์

บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง
การเป็นคนช่างฝัน	ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน	มีจินตนาการช่างฝัน
การซาบซึ้งในความงาม	ไม่สนใจในศิลปะ	ซาบซึ้งในศิลปะและความสวยงาม
การเปิดเผยความรู้สึก	เพิกเฉยไม่สนใจในความรู้สึกต่างๆ	เห็นคุณค่าของอารมณ์ด้านต่างๆ
การปฏิบัติ	ชอบทำในสิ่งเคยชิน	ชอบความหลากหลาย ลองสิ่งใหม่ๆ
การมีความคิด	เน้นการใช้เหตุผลในมุมมองแคบ	เน้นการใช้เหตุผลในมุมมองกว้าง
การยอมรับค่านิยม	ไม่ยอมรับค่านิยมใหม่ๆ	พร้อมที่จะตรวจสอบค่านิยมต่างๆ
การเป็นคนช่างฝัน	ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน	มีจินตนาการ ช่างฝัน

ที่มา: Costa & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard, 2001

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) ของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีบุคลิกในลักษณะที่สามารถจัดการและควบคุมอารมณ์ดังต่อไปนี้ได้ดี การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy) ความซาบซึ้งในความงาม (Aesthetics) การเปิดเผยความรู้สึก (Feelings) การปฏิบัติ (Actions) การมีความคิด (Ideas) และการยอมรับค่านิยม (Values) ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การมีบุคลิกภาพแบบประนีประนอม

มงคล อุดมชัยพัฒน์ (2557) ได้นิยามการมีบุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึง การเป็นผู้ไว้วางใจผู้อื่น รู้สึกเอื้อเฟื้อ ยอมตามผู้อื่น มีความถ่อมตน และมีจิตใจอ่อนโยน (Costa and McCrea, 1992) นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึง การยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น แม้ว่าจะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความไว้วางใจในการทำงานของผู้อื่น ใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น และยอมรับในพฤติกรรมส่วนบุคคลของเพื่อนร่วมงานได้

สุชยา ชูแสง (2557) ได้นิยามการมีบุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึงจะเป็นคนที่ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี เข้าใจคนอื่น มีความยืดหยุ่นสูง รู้จักการประนีประนอม ตรงไปตรงมา ไม่หน้าไหว้หลังหลอกหรือนินทาคนอื่นลับหลังคนทั่วไป มักชอบที่จะทำงานกับกลุ่มนี้เพราะรู้สึกปลอดภัยและสบายใจ ดังนั้นจึงควรพิจารณาเข้าไปติดต่อพูดคุยด้วยเพื่อที่จะนำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพกับคนอื่นๆ ในองค์กรต่อไปได้ง่ายขึ้น

Costa; & McCrea (1992) ได้นิยามการมีบุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึงการเป็นผู้ไว้วางใจผู้อื่น (Trust) ความตรงไปตรงมา (Straight Forwardness) ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ (Altruism) การยอมตามผู้อื่น (Compliance) ความสุภาพ (Modesty) และความมีจิตใจอ่อนโยน (Tender – Mindedness)

1. การเป็นผู้ไว้วางใจผู้อื่น (Trust) หมายถึงการที่เชื่อว่าผู้อื่นมีความซื่อสัตย์และเจตนาดี
2. ความตรงไปตรงมา (Straight Forwardness) หมายถึง การมีความจริงใจที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา
3. ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ (Altruism) หมายถึง ผู้ที่มีความห่วงใยในสวัสดิภาพของผู้อื่น เป็นผู้ที่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

4. การยอมตามผู้อื่น (Compliance) หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอ่อนโยน
ตอบสนองการกระทำของผู้อื่นอย่างสุขุม
4. ความสุภาพ (Modesty) หมายถึง ผู้ที่ถ่อมตน ไม่ชมว่าตนเองเหนือกว่า
ผู้อื่น
5. ความมีจิตใจอ่อนโยน (Tender-Mindedness) หมายถึง ผู้ที่ให้
ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น มีความห่วงใยต่อความต้องการของผู้อื่น
ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนต่ำในบุคลิกภาพนี้ คือ การเป็นนักท้าทาย
(Challenger) หมายถึง ผู้ที่มุ่งไปยังความต้องการและบรรทัดฐานส่วนตัวของตนมากกว่า
ของกลุ่ม มีความเกี่ยวข้อง กับอำนาจที่ได้มา อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น ผู้นำ
ทางทหาร ผู้จัดการ นักโฆษณา ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนสูง คือ การเป็นนักปรับตัว
(Adapter) หมายถึง ผู้ที่มีแนวโน้มทำตามความต้องการของกลุ่ม ยอมรับตามบรรทัดฐาน
ของกลุ่มมากกว่ายืนกรานตาม บรรทัดฐานของตนเอง มีความกลมกลืนในการปรับตัว
อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น งานด้านสังคมสงเคราะห์ นักจิตวิทยา เป็นต้น

ตาราง 10 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบประนีประนอม

บุคลิกภาพแบบ ประนีประนอม	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความไว้วางใจผู้อื่น	ช่างเยาะเย้ย ถากถาง ชี ระแวง	เห็นว่าผู้อื่นเจตนาดี ซื่อสัตย์
ความตรงไปตรงมา	ระแวงระวัง พุดเกินจริง	จริงใจ ตรงไปตรงมา
ความเอื้อเฟื้อ	ไม่เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น	เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น
การยอมตามผู้อื่น	ก้าวร้าว ชอบแข่งขัน	ประนีประนอม คล้อยตาม
ความสุภาพ	รู้สึกรู้ว่าตนเองเหนือผู้อื่น	สุภาพ
การมีจิตใจอ่อนโยน	ติดยึดอยู่กับเหตุผล	จิตใจอ่อนโยน พร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลง

ที่มา: Costa & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard, 2001

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการมีบุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreedableness) ของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีบุคลิกในลักษณะที่สามารถจัดการและควบคุมอารมณ์ดังต่อไปนี้ได้ดี ทั้งการเป็นผู้ไว้ใจผู้อื่น (Trust) ความตรงไปตรงมา (Straightforwardness) ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ (Altruism) การยอมตามผู้อื่น (Compliance) ความสุภาพ (Modesty) และการมีจิตใจอ่อนโยน (Tender-Mindedness) ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกต่อสังคม

สุขยา ชูแสง (2557) ได้นิยามการมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) หมายถึงเป็นบุคลิกที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตัวบุคคลจะมีความตั้งใจ ความอดทน ความรับผิดชอบ และระดับการควบคุมตัวเอง ซึ่งทำให้คนผู้นั้นสามารถกำหนดทิศทางของพฤติกรรมของตนเองได้อย่างแน่นอน รู้จักคิด ไตร่ตรองก่อนพูดหรือลงมือกระทำ รู้จักการรอคอยและยับยั้งชั่งใจ มีการวางแผนงานและเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะต้องทำ คนลักษณะนี้ในระดับต่ำมักขาดทิศทางในการทำงาน จึงมีความสำคัญต่อการทำงานในทุกๆ ด้าน จนนักจิตวิทยาองค์การเชื่อว่า สามารถใช้เป็นตัวทำนายผลงานของบุคคลได้

มงคล อุดมชัยพัฒนากิจ (2557) ได้นิยามการมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) หมายถึง การมีความสามารถ มีระเบียบ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีวินัยต่อตนเอง และมีความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Costa and McCrea, 1992) นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง ความสามารถในการบังคับตัวเองให้ทำสิ่งต่างๆ ให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนดได้เสมอ มีสมาธิในการทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุดใน หากได้รับมอบหมายให้ทำงานใด จะทำอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันงานผิดพลาด และไม่ว่างงานจะยากเพียงใด ก็จะทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

Costa; & McCrea (1992) ได้นิยามการมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) หมายถึงการมีความสามารถ (Competence) ความเป็นระเบียบ (Order) การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ (Dutifulness) ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement Striving) ความมีวินัยต่อตนเอง (Self-Discipline) และแนวคิดที่ใช้ปฏิบัติงาน (Deliberation)

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนต่ำของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ คือ ผู้ที่สามารถปรับตัว ยืดหยุ่นได้ (Flexible) เป็นผู้ที่ยืดต่อการรอกแวกออกจากเป้าหมาย และ

ให้ความสนใจที่เป้าหมายน้อยกว่า นิยมหาความสุข โดยทั่วไปมักปล่อยปละละเลยที่จะใส่ใจในเป้าหมาย อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น นักวิจัยที่ปรึกษา นักสอบสวน

ลักษณะสุขชั่วของผู้ที่ได้คะแนนสูง คือ การเป็นผู้ที่มุ่งเป้าหมาย (Focused) จะมีการแสดงออกถึงผลของการควบคุมตนเองสูงทั้งเป้าหมายส่วนตัวและอาชีพ ลักษณะทั่วไปจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ มีลักษณะบ้างาน มุ่งมั่นยากต่อการทำให้ไขว่เขว อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จ

ตาราง 11 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง
การมีความสามารถ	รู้สึกว่าไม่ได้เตรียมพร้อมบ่อยครั้ง	รู้สึกว่ามีความสามารถและมีประสิทธิภาพ
ความเป็นระเบียบ	ไม่เป็นระเบียบ ไม่มีระบบ	เป็นระเบียบเรียบร้อย
การมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่	ไม่เอาใจใส่ต่อนหน้าที่	มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อนหน้าที่
ความต้องการสัมฤทธิ์ผล	มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ	มีความพยายามเพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย
ความมีวินัยในตนเอง	ผลัดวันประกันพรุ่ง วอกแวก	มุ่งมั่นการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ
ความคิดที่ใช้ปฏิบัติงาน	ปฏิบัติโดยปราศจากการไตร่ตรอง	คิดอย่างรอบคอบก่อนปฏิบัติ

ที่มา: Costa & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard, 2001

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกต่อสังคม พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีบุคลิกในลักษณะที่สามารถจัดการและควบคุมอารมณ์ดังต่อไปนี้ได้ดีทั้งการมีความสามารถ ความเป็นระเบียบ การมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความมีวินัยในตนเอง และความคิดที่ใช้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสถานศึกษา และสังคม

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

การนำเสนอสาระที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 7 ส่วน ประกอบด้วย

- 2.1 ความหมายของตัวบ่งชี้
- 2.2 ประเภทของตัวบ่งชี้
- 2.3 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้
- 2.4 กระบวนการสร้างและพัฒนาของตัวบ่งชี้
- 2.5 เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้
- 2.6 หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

2.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

พจนานุกรมฉบับ Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (นิตยาสำเร็จผล, 2547 ; อ้างอิงจาก Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, 1991) ได้อธิบายคำว่า Indicator ว่าเป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน คือ in = into + dicase = debase, point out ดังนั้น คำว่า Indicator จึงมีความหมายว่า เครื่องชี้หรือตัวชี้ (pointer) ใดๆ สำหรับบันทึก หรือ แสดงหรืออีกนัยหนึ่ง Indicator หมายถึง กลุ่มค่าสถิติที่เอามารวมกันเพื่อบ่งชี้สภาพเศรษฐกิจ หรือสภาพที่ต้องการศึกษา พจนานุกรมออกซ์ฟอร์ด (Johnstone, 1981) ได้อธิบายความหมายของ “ตัวบ่งชี้” ว่าเป็นสิ่งที่ชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Indicators as that which point out or direct attention to something) สำหรับในภาษาไทยมีคำที่นำมาใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า “ตัวบ่งชี้” อยู่หลายคำ เช่น ดัชนี ดัชนีบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ ตัวชี้้นำ ตัวชี้วัด เครื่องชี้ เครื่องชี้บอก และ เครื่องชี้วัด เป็นต้น แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้” เนื่องจากเป็นคำที่ให้ความหมายชัดเจนว่าเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเรื่องที่กำลังศึกษา ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

รุ่งรังษิ วิบูลย์ชัย (2544) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ เป็นสารนิเทศอย่างหนึ่งที่ได้มาจากการประมวลผลโดยใช้มาตรการทางสถิติคำนวณขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการบริหารงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการจัดลำดับการพัฒนา

รัตนพร ไกรถาวร (2545) ได้ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ ว่าหมายถึงตัวแปร ประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้แสดง/ระบุ/ บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษา เป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่ใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่าง จุดเวลา ช่วงเวลาที่ต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่นำมาวัด หรือชี้ให้เห็นคุณลักษณะ สภาพการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มีลักษณะเชิงคุณภาพหรือปริมาณ โดยการนำข้อมูล หรือตัวแปร หรือข้อเท็จจริงมา สัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะหรือสภาพการณ์นั้นได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สุทธิธัช คนกาญจน์, 2547 ; อ้างอิงจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540) ได้สรุปว่า ตัวบ่งชี้ น่าจะเป็นตัวที่ให้ความหมายที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ

1. ต้องกำหนดเป็นปริมาณหรือคิดเป็นตัวเลขได้ มิใช่เป็นการบรรยาย ข้อความและในการตีความหมายค่าตัวเลขของตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับ เกณฑ์ที่จัดทำไว้มิฉะนั้นจะไม่สามารถบอกได้ว่าค่าตัวเลขที่ได้นั้น สูง หรือ ต่ำ

2. ค่าของตัวบ่งชี้จะบอกความหมายในตัวเอง 2 ประการ คือ ความหมาย ที่บ่งบอกโดยมีเงื่อนไขของเวลากำกับ กล่าวคือ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกเฉพาะในช่วงเวลาใดเวลา หนึ่ง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือข้อมูลว่าจัดเก็บในช่วงใด ตัวบ่งชี้ อาจมีค่า 3 เดือน รอบปี การศึกษาหรือช่วง 5 ปี ก็ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่จะนำข้อมูลมาใช้และการแปล ความหมายที่บ่งบอกโดยมีเงื่อนไขสถานที่กำกับ กล่าวคือ ค่าตัวบ่งชี้จะบอกความหมาย เฉพาะในเขตพื้นที่ หรือ บริเวณ หรือ ส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ต้องการตรวจสอบ อาทิ ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพทางการศึกษาของประเทศ จังหวัด ภูมิภาคใด และระดับการศึกษาใด เป็นต้น ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลหรือตัวแปรที่จัดเก็บนั่นเอง

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2550)และนงลักษณ์ วิรัชชัย (2551) ได้สรุปว่าตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพ ที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้ระบุ/บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการ ศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับ เกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่าง

จุดหรือช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษา
ได้สอดคล้องกัน

ประยูร เจริญสุข (2553, หน้า 8) ได้สรุปว่าตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่
อยู่ในรูปของข้อความตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้จากตัวเลขหรือข้อเท็จจริงมา
สัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดค่าหรือคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพ การดำเนินงาน
หรือผลการดำเนินงานนั้นๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง นอกจากนี้จอห์นสโตน (Johnstone,
1981) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์ หรือสภาวะ
ของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่งโดยไม่จำเป็นจะต้องบ่งบอกสภาวะที่เจาะจงหรือชัดเจน
แต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้าง หรือให้
ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต เช่น ตัวบ่งชี้เปรียบเทียบ
ความสามารถของนักเรียนในปีต่างๆ เป็นต้น ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ที่บ่งชี้ระดับการศึกษาของ
ชาติ เช่น ตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมในทรัพยากรมนุษย์ต่อการศึกษาในอนาคต และเบอร์สไตน์
โอบส์และกุกตัน (Burstein,L;Oakes; & Guiton, 1992) ได้ให้ความหมายว่าตัวบ่งชี้ เป็น
ค่าสถิติที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะ คุณภาพหรือผลการปฏิบัติงานของระบบการศึกษา
ซึ่งอาจเป็นค่าสถิติเฉพาะเรื่องหรือค่าสถิติรวม (Single or Composite Statistics) ก็ได้โดย
จะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังต้องให้สารสนเทศที่สอดคล้อง
กับคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดด้วย

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2557, หน้า 107) กล่าวว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ (Indicator
development) เป็นวิธีการพัฒนาตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอก
สถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็น
สารสนเทศที่ช่วยให้การวินิจฉัยและชี้สภาวะ ตลอดจนปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงาน
ทางการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้หมายถึงตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่า
แสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาหนึ่ง
ค่าของตัวบ่งชี้ระบุ/บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ แต่มีความ
ชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการ
ศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างจุดหรือช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความ
เปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

2.2 ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ สามารถแบ่งประเภทได้หลายวิธีทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีและเกณฑ์ในการแบ่ง Johnstone(1981)และนงลักษณ์ วิรัชชัย (2551) ได้แบ่งตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. แบ่งตามวิธีการสร้างได้แก่ ตัวบ่งชี้แทน (Representative Indicators) ตัวบ่งชี้แยก (Disaggregative Indicators) และตัวบ่งชี้รวมหรือตัวบ่งชี้ประกอบ (Composite Indicators)

2. แบ่งตามวิธีการแปลค่าของตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม (Norm – Indicators) ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ (Criterion – referenced Indicators) และตัวบ่งชี้อิงตน (Self – referenced Indicators)

3. แบ่งตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ (Absolute Indicators) และตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Relative or Ratio Indicators)

4. แบ่งตามช่วงเวลา ได้แก่ตัวบ่งชี้ที่แสดงสถานะของสิ่งของ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง (Stock Indicators) และตัวบ่งชี้ที่เปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา (Flows Indicators)

5. แบ่งตามลักษณะในการวัด ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่วัดในลักษณะกระจาย (Distributive Indicators) และตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการกระจาย (Distributive Indicators)

6. แบ่งตามทฤษฎีระบบ ได้แก่ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input Indicators) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output Indicators)

7. แบ่งตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive Indicators) และตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive Indicators)

นอกจากนี้แล้วยังมีการแยกประเภทตามสาขาวิชา เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษา ตัวบ่งชี้สังคมตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับประถมศึกษา ตัวบ่งชี้การศึกษานอกระบบ ในการแยกประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความสนใจและความมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้

กล่าวโดยสรุป การจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ จำแนกตามการนำไปใช้งานตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ จะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้เป็นแบบใดก็ตาม หัวข้อหรือประเด็นที่ซ้ำกันหรือคล้ายกันหรือเชื่อมโยงถึงกัน แล้วแต่ผู้จำแนกจะให้ความสำคัญหรือมองเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นหลัก

2.3 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นางลักษณ์ วิรัชชัย (2551) ได้รวบรวมประโยชน์ของตัวบ่งชี้จากแนวคิดของบุคคลต่างๆ อาทิ Johnstone (1981) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษาว่าจะเป็นประโยชน์ในด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา ด้านการกำกับและการประเมินระบบการศึกษา อีกทั้ง Burstein, L ; Oakes ; and Guiton (1992) นอกจากนี้ Resnick Nolan and Resnick (1995) เสนอว่า ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ และสรุปว่าในด้านการประเมินผลของระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาเป็นประโยชน์มากในการกำกับและประเมินผลระบบการศึกษา การจัดอันดับการศึกษาการประกันคุณภาพ และการแสดงความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ การกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ การปรับปรุงและพัฒนาระบบการศึกษา โดยใช้ผลการประเมินเป็นแนวทางซึ่งจะเรียกตัวบ่งชี้ประเภทนี้ว่า ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators)

จากแนวคิดในเรื่องประโยชน์ของตัวบ่งชี้จากบุคคลต่างๆ ข้างต้นนี้ สามารถสรุปได้ว่าตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มีประโยชน์ ดังนี้

1. ใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา
2. ใช้ในการวางแผนการดำเนินงานทางการศึกษาเพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ
3. ใช้ในการกำกับดูแล และประเมินระบบการศึกษาและการประกันคุณภาพ
4. ใช้ในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่ดีที่สุดเพื่อการเทียบเคียง

(Benchmarking)

วันเพ็ญ นันทะศรี (2555, หน้า 152) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้ว่า ตัวบ่งชี้ทางการศึกษามีประโยชน์มากต่อการบริหารและการวิจัยในด้านการบริหารตัวบ่งชี้ทางการศึกษาใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการวางแผนการศึกษาใช้ในการกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งในเรื่องการประกันคุณภาพ การแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ และการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการจัดลำดับและจัดประเภทระบบการศึกษาเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานพัฒนาในด้านการวิจัย ตัวบ่งชี้การศึกษาช่วยให้ได้ผลการวิจัยมีความตรงสูงกว่า

การใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว หรือการใช้ชุดตัวแปร และให้แนวทางการตั้งสมมุติฐานวิจัย สำหรับศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวบ่งชี้การศึกษา

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้ด้านการการศึกษามีประโยชน์มากต่อการบริหารและการวิจัย ในด้านการบริหารการศึกษา โดยใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการวางแผนการศึกษาใช้ในการกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งในเรื่องการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อการประกันคุณภาพ การแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ และการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการจัดลำดับและจัดประเภทระบบการศึกษาเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานพัฒนาในด้านการวิจัย ตัวบ่งชี้การศึกษาช่วยให้ได้ผลการวิจัยมีความตรงสูงกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว หรือการใช้ชุดตัวแปร และให้แนวทางการตั้งสมมุติฐานวิจัย สำหรับศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวบ่งชี้การศึกษา

2.4 กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

2.4.1 การสร้างตัวบ่งชี้ การสร้างตัวบ่งชี้ มีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไปดังนี้ (สุทธิชัย คนกาญจน์, 2547 อ้างอิงจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2530)

วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self-referenced Indicator Formation) เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปีโดยกำหนดปีที่เริ่มต้น และปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงระยะเวลาดังกล่าว มีการดำเนินการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้คือข้อมูลระยะยาวโดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากับ 100 แสดงว่า ระดับค่าของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิงค่าของความแตกต่างนี้ คือ ค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลาที่คิดจากปีฐาน

วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion-referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมาย

วางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผน จึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้วัดว่า การดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (Norm – referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษา ต่างๆ ว่าอยู่ในระดับใดโดยเปรียบเทียบกับระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน หรือ เปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้าง ตัวชี้วัดโดยอิงปทัสฐานจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้สำหรับการพัฒนาระบบ การศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากรด้านการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาค ในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

2.4.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้มีขั้นตอนคล้ายกับ ขั้นตอนในกระบวนการวัดตัวแปร แต่มีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้นในส่วนที่เกี่ยวกับการรวมตัวแปร เข้าเป็นตัวบ่งชี้ และการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ขั้นตอนในกระบวนการพัฒนา ตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการกำหนดไว้มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มีส่วนแตกต่างกันในบางขั้นตอน (Blank, 1993 ; Johnstone, 1981 ; Burstein, Oakes, and Guiton, 1992 ; Nardo, etal,2005 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2551) ซึ่งสามารถสรุปรวมเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ การนิยามตัวบ่งชี้ การรวบรวมข้อมูล การสร้างตัวบ่งชี้ การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ และการนำเสนอรายงาน รายละเอียดแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นตอนแรกของการพัฒนาตัวบ่งชี้ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ นักประเมินต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ประโยชน์ในเรื่องอะไร และอย่างไร วัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ คือ เพื่อ พัฒนาและตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นให้ได้ตัวบ่งชี้ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ โดยที่ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ต่างกัน มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น ตัวบ่งชี้ ที่พัฒนาขึ้นเพื่อประเมินคุณภาพการศึกษา ควรเป็นตัวบ่งชี้ประเภทอิงเกณฑ์ ตัวบ่งชี้ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ควรเป็นตัวบ่งชี้ประเภทอิงเกณฑ์ ตัวบ่งชี้ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ควรเป็นตัวบ่งชี้ประเภทอิงตน และตัวบ่งชี้ เพื่อใช้จัดจำแนกระบบการศึกษาของประเทศต่างๆ หลายประเทศ ควรเป็นตัวบ่งชี้ประเภท

อิงกลุ่ม เป็นต้น ด้วยเหตุนี้นักประเมินที่ต้องการพัฒนาตัวบ่งชี้จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ให้ชัดเจนว่าจะพัฒนาตัวบ่งชี้ไปใช้ประโยชน์ทำอะไร และเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างไร การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนย่อมส่งผลให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพสูง และเป็นประโยชน์สมตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2. การนิยามตัวบ่งชี้

หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้แล้ว งานสำคัญชิ้นแรกในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ คือ การกำหนดนิยามตัวบ่งชี้ เพราะนิยามตัวบ่งชี้ที่กำหนดขึ้นนั้นจะเป็นตัวชี้แนวทางการที่จะต้องใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เนื่องจากตัวบ่งชี้ หมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อยๆ รวมกันเพื่อแสดงสารสนเทศ หรือคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ ดังนั้นในขั้นตอนการนิยามตัวบ่งชี้ นี้ นอกจากจะเป็นการกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับการนิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไปแล้ว นักประเมินต้องกำหนดด้วยว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และรวมตัวแปรย่อย

เป็นตัวบ่งชี้ชื่ออย่างไร Burstein, Oakes and Guiton แยกการนิยามตัวบ่งชี้เป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ การกำหนดกรอบความคิด หรือการสร้างสังกะย (Conceptualization) เป็นการให้ความหมายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้โดยการกำหนด รูปแบบหรือโมเดลแนวคิด (Conceptual Model) ของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ก่อนว่ามีส่วนประกอบแยกย่อยเป็นกี่มิติ (Dimension) และกำหนดว่าแต่ละมิติประกอบด้วยสังกะย (Concept) อะไรบ้าง ส่วนที่สองยังแยกได้เป็นสองส่วนย่อย คือ การพัฒนาตัวแปรส่วนประกอบ หรือตัวแปรย่อย (Development of Component Measures) และการสร้างและกำหนดมาตรา (Construction and Scaling) การนิยามในส่วนนี้ เป็นการกำหนดนิยามปฏิบัติการตัวแปรย่อยตามโมเดลแนวคิด และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้จากการนิยามตัวบ่งชี้ นักประเมินจะได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้าง (Structural Relationship Model) ของตัวบ่งชี้ เนื่องจากรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างของตัวบ่งชี้ คือ โครงสร้าง (Structure) ที่อธิบายว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร ตัวแปรย่อยมีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ชื่ออย่างไร และตัวแปรย่อยแต่ละตัวมีน้ำหนักความสำคัญต่อตัวบ่งชี้ต่างกันอย่างไร ดังนั้น การกำหนดนิยามตัวบ่งชี้จึงประกอบด้วยการกำหนดรายละเอียด 3 ประการ ประการแรก คือ การกำหนดส่วนประกอบ (Components) หรือตัวแปรย่อย (component variables) ของตัวบ่งชี้ นักประเมินต้องอาศัยความรู้จากทฤษฎี และประสบการณ์ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้อง

สัมพันธ์ (Relate) และตรง (Relevant) กับตัวบ่งชี้ แล้วตัดสินใจคัดเลือกตัวแปรย่อยเหล่านั้นว่าจะใช้ตัวแปรย่อยจำนวนเท่าใด ใช้ตัวแปรย่อยประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้ ประการที่สอง คือการกำหนดวิธีการรวม (Combination Method) ตัวแปรย่อย นักประเมินต้องศึกษา และตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อยให้ได้ตัวบ่งชี้ ซึ่งโดยทั่วไปทำได้เป็น 2 แบบ คือ การรวมตัวแปรย่อยด้วยการบวก (Addition) และการคูณ (Multiplication) ส่วนประการที่สาม คือ การกำหนดน้ำหนัก (Weight) ตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้ นักประเมินต้องกำหนดน้ำหนักแทนความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัวในการสร้างตัวบ่งชี้โดยอาจกำหนดให้ตัวแปรย่อยทุกตัวมีน้ำหนักเท่ากัน หรือต่างกันก็ได้ การกำหนดรายละเอียดทั้งสามสำหรับการนิยามตัวบ่งชี้ Johnstone อธิบายว่าทำได้ 3 วิธี แต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างกันดังต่อไปนี้

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic Definition)

นิยามเชิงปฏิบัติการ เป็นนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูลแล้ว หรือมีการสร้างตัวแปรประกอบจากตัวแปรย่อยๆ หลายตัวไว้แล้ว นักประเมินเพียงแต่ใช้วิจารณญาณคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่และนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้วิธีนี้อาศัยการตัดสินใจและ ประสบการณ์ของนักประเมินเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้ได้นิยามที่ลำเอียงเพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎีหรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่อย่างใดจึงเป็นนิยามที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับนิยามแบบอื่นและไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้

2.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical Definition)

นิยามเชิงทฤษฎี เป็นนิยามที่นักประเมินใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจของนักวิจัยโดยตลอด และใช้วิจารณญาณของนักวิจัยน้อยมากว่าการนิยามแบบอื่น การนิยามตัวบ่งชี้โดยใช้การนิยามเชิงทฤษฎีนั้นอาจทำได้สองแบบ แบบแรกเป็นการใช้ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมดตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย โดยอาจใช้โมเดลหรือสูตรในการสร้างตัวบ่งชี้ตามที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วทั้งหมด แบบที่สอง เป็นการใช้ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเท่านั้น ส่วนในขั้นตอนการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยแต่ละตัวนั้น เป็นการ

ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประกอบในการตัดสินใจ วิธีแบบนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดสูตรหรือโมเดลตัวบ่งชี้ไว้ก่อน

2.3 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical Definition)

นิยามเชิงประจักษ์ เป็นนิยามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามกำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้โดยมีทฤษฎี เอกสารวิชาการ หรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้นมิได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดยตรง แต่อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ การนิยามแบบนี้มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับกันอยู่มาจนถึงทุกวันนี้ เมื่อพิจารณาวิธีการนิยามตัวบ่งชี้ทั้ง 3 วิธีของ Johnstone ที่กล่าวข้างต้นเปรียบเทียบกับวิธีการนิยามตัวแปร 2 วิธีที่ใช้ในการวิจัยทั่วไป จะเห็นได้ว่า Johnstone ให้ความสำคัญกับการนิยามระดับนามธรรมตามทฤษฎี หรือการนิยามโครงสร้างที่มีทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานในการนิยาม วิธีการนิยามตัวบ่งชี้ทั้ง 3 วิธี โดยเฉพาะสองวิธีหลังของ Johnstone ล้วนแต่ต้องมีทฤษฎีเป็นหลักทั้งสิ้น จึงกล่าวได้ว่าการนิยามทุกวิธีในส่วนของกำหนดตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรเป็นนิยามโครงสร้างตามทฤษฎีทั้งสิ้น ส่วนการแบ่งประเภทวิธีการนิยามนั้นเป็นเพียงการแบ่งโดยใช้เกณฑ์มากำหนดว่าน้ำหนักตัวแปรย่อยจะใช้ทฤษฎี หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่านิยามเชิงประจักษ์มีลักษณะเทียบเคียงได้กับนิยามเชิงทฤษฎี ต่างกันที่การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยในวิธีแรกใช้ทฤษฎี ส่วนในวิธีหลังใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ในจำนวนวิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้ทั้ง 3 วิธีของ Johnstone ที่กล่าวข้างต้นนั้น วิธีการนิยามเชิงประจักษ์ เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด ประเด็นที่น่าสังเกตเกี่ยวกับการกำหนดนิยามเชิงประจักษ์ คือ การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยนั้น ในความเป็นจริงมิใช่การกำหนดนิยามจากการศึกษาเอกสารและทฤษฎี แต่เป็นการดำเนินการวิจัยโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเปรียบเทียบการกำหนดนิยามเชิงประจักษ์ซึ่งต้องใช้การวิจัยในการนิยาม กับการวิจัยที่มีการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หรือโมเดลลิสเรล (Linear Structural relationship model or LISREL Model) จะเห็นได้ว่ามีวิธีการสอดคล้องกัน เนื่องจากการกำหนดนิยามเชิงประจักษ์ของตัวบ่งชี้มีงานสำคัญสองส่วน ส่วนแรก เป็นการกำหนดโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไรและอย่างไรโดยมีทฤษฎีเป็นพื้นฐานรองรับ โมเดลที่ได้เป็น โมเดลการวัด (Measurement Model) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) กับตัวบ่งชี้

ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variables) นั่นเอง งานส่วนที่สอง คือ การกำหนดน้ำหนัก ความสำคัญของตัวแปรย่อยจากข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิจัย งานส่วนนี้เป็นงานวิจัยที่ใช้ การวิเคราะห์โมเดลลิสเรลนั่นเอง กล่าวคือ นักวิจัยต้องรวบรวมข้อมูลได้แก่ตัวแปรย่อย ทั้งหมดตามโมเดลที่พัฒนาขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์ให้ได้ค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่จะใช้ในการ สร้างตัวบ่งชี้ วิธีการวิเคราะห์ที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ใช้เมื่อมีทฤษฎีรองรับโมเดลแบบหนักแน่นเข้มแข็ง และสามารถ ตรวจสอบความตรงของโมเดลโดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามทฤษฎี กับข้อมูล เมื่อพบว่าโมเดลมีความตรง จึงนำสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและ ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อยมาสร้างตัวแปรแฝง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ คือ การดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับวัด การทดลองใช้และ การปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดกลุ่ม ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล และการ ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อยซึ่งจะนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้ ในขั้นตอนนี้ มีวิธีการดำเนินงานคล้ายกับกระบวนการวัดตัวแปรที่ได้กล่าวแล้ว

4. การสร้างตัวบ่งชี้

ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยสร้างสเกล (Scaling) ตัวบ่งชี้โดยนำตัวแปรย่อยที่ได้จาก การรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์รวมให้ได้เป็นตัวบ่งชี้ โดยใช้วิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยตามที่ได้นิยามตัวบ่งชี้ไว้

5. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Check) ตัวบ่งชี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อย และตัวบ่งชี้ด้วย โดยตรวจสอบทั้ง เรื่องความเที่ยง (Reliability) ความตรง (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็น ประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) และความเชื่อถือได้ (Credibility) ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพซึ่งจะใช้เป็นสารสนเทศในการบริหารและการจัดการระบบการศึกษา ควรมีความสมบัติที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (UNESCO, 1993, Johnstone, 1981 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2551) ประการแรก ตัวบ่งชี้ควรมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ เหมาะสม กับเวลาและสถานที่ สารสนเทศที่ได้จากตัวบ่งชี้ต้องสามารถบอกถึงสถานะ และแนวโน้ม

การเปลี่ยนแปลง หรือสภาพปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ทันเวลาให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ทันท่วงที ประการที่สอง ตัวบ่งชี้ควรตรงกับความต้องการหรือจุดมุ่งหมายของการใช้งาน ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายการศึกษาไม่ควรจะมีลักษณะเป็นแบบเดียวกับตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการบรรยายสภาพของระบบการศึกษา แต่อาจจะมีตัวบ่งชี้ย่อยบางตัวเหมือนกันได้ ประการที่สาม ตัวบ่งชี้ควรมีคุณสมบัติตามคุณสมบัติของการวัด คือ มีความตรง ความเที่ยง ความเป็นปรนัย และใช้ปฏิบัติได้จริง คุณสมบัติข้อนี้มีความสำคัญมาก ในการสร้างหรือการพัฒนาตัวบ่งชี้ซึ่งต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ทุกครั้ง ประการสุดท้าย ตัวบ่งชี้ควรมีกฎเกณฑ์การวัด (Measurement Rules) ที่มีความเป็นกลาง มีความเป็นทั่วไป และให้สารสนเทศเชิงปริมาณที่ใช้เปรียบเทียบกันได้ไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่างจังหวัด ระหว่างเขตในประเทศใดประเทศหนึ่ง หรือการเปรียบเทียบระหว่างประเทศ ในทางปฏิบัติ นักประเมินนิยมตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยมีทฤษฎีหรือนิยามตัวบ่งชี้รองรับโมเดลแบบหนักแน่นเข้มแข็ง และสามารถตรวจสอบความตรงของโมเดลโดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูล ด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลลิสเรล (Linear Structural relationship = LISREL) นอกจากนี้ยังนิยมตรวจสอบความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) และความตรงร่วมสมัย (Concurrent Validity) โดยการใช้ผลการวัดด้วยเครื่องมือชนิดอื่นเป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบ นักประเมินหลายคนนิยมตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ

6. การจัดเข้าบริบท และการนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นการสื่อสาร (Communication) ระหว่างนักประเมินที่เป็นผู้พัฒนากับผู้ใช้ตัวบ่งชี้ หลังจากสร้างและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้แล้ว นักประเมินต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท (Context) โดยอาจวิเคราะห์ตีความแยกตามระดับเขตการศึกษา จังหวัด อำเภอ โรงเรียน หรือแยกตามประเภทของบุคลากร หรืออาจวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาค แล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้ ให้ผู้บริหาร/ผู้บริบาล/นักวางแผน/นักวิจัย ตลอดจนนักการศึกษาทั่วไปได้ทราบและใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ได้อย่างถูกต้องต่อไป

สรุปได้ว่า การนำเสนอข้อมูลในด้านหลักการ แนวคิด และทฤษฎี จากเอกสาร

และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ สามารถนำเอากระบวนการสร้าง และพัฒนาตัวบ่งชี้มาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี เริ่มตั้งแต่ความหมายของตัวบ่งชี้ ทำให้ผู้วิจัยสรุปประเด็นของคำว่า "ตัวบ่งชี้" ได้ชัดเจน รวมถึงการเน้นที่ลักษณะ ประเภท คุณสมบัติ และเกณฑ์ของตัวบ่งชี้ที่ดี ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับภาวะเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้ถูกต้อง เหมาะสม และที่เป็นประโยชน์สูงสุดในการวิจัยครั้งนี้ คือ กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ถูกต้อง รวมถึงวิธีการเลือกและลดตัวบ่งชี้ ซึ่งทำให้งานวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยที่มีความชัดเจน และตรงประเด็นของการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษายิ่งขึ้น

2.5 เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

จากรายงานการประชุมการจัดทำตัวบ่งชี้คุณภาพ (Reproductive Health Indication for Global Monitoring) เมื่อวันที่ 9-11 เมษายน 2540 โดยองค์การอนามัยโลก (WHO) และจากการสรุปของสถาบันนานาชาติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้ (นิตยา สำเร็จผล, 2547)

- 1) ความแกร่งแบบวิทยาศาสตร์ (Scientifically Robust) ตัวบ่งชี้ต้องมีความถูกต้อง (Validity) มีความไว (Sensitive) คงที่ (Stable) และสะท้อนให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัด
- 2) ความถูกต้อง (Validity) ตัวบ่งชี้ต้องวัดองค์ประกอบ หรือ สิ่งที่ต้องการจะวัด ได้ตรงและถูกต้อง
- 3) เชื่อถือได้ (Reliable) ตัวบ่งชี้ต้องให้ค่าเดียวกันเมื่อใช้วิธีการวัดเหมือนกันในการวัดประชากรกลุ่มที่เหมือนกันในเวลาที่เกี่ยวข้องเป็นเวลาเดียวกัน
- 4) ความไว (Sensitive) ตัวบ่งชี้ต้องทำให้สามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบที่สนใจนั้นได้
- 5) มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น
- 6) ใช้ประโยชน์ได้ (Useful)
- 7) มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องครอบคลุมทุกประเด็น หรือประชากรทุกกลุ่มที่คาดหวังให้ครอบคลุม
- 8) เข้าใจได้ (Understandable) ตัวบ่งชี้ต้องง่ายที่จะนิยาม และค่าของตัวชี้วัดที่ต้องแปลความหมายได้ง่าย

9) เข้าถึงได้ (Accessible) ข้อมูลที่ต้องการต้องหาได้ง่าย โดยใช้วิธีการ เป็นข้อมูลที่สะดวก ทำได้จริง

10) มีคุณธรรม (Ethical) ตัวบ่งชี้ที่มีคุณธรรม หมายถึง ในการ รวบรวม วิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลที่ต้องการ ต้องเป็นไปอย่างมีคุณธรรมในรูปของ สิทธิของบุคคล ความมั่นใจ เสรีภาพในการเลือกที่จะให้ข้อมูลหรือไม่ โดยต้องมีการให้ ข้อมูลเกี่ยวกับการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์

นอกจากนั้น Fitz – Gibbon (2012) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ผลการ ปฏิบัติงานทางการศึกษา เป็น 5 กลุ่ม 12 ด้าน ดังนี้

1. ความสอดคล้อง (Relevant) ประกอบด้วย
 - 1.1 ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้น
 - 1.2 ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่ทีมงานทุกคนมีส่วนร่วม
2. ให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Informative)
 - 2.1 ตัวบ่งชี้เป็นไปตามบริบท
 - 2.2 ตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการจัดการ
3. การยอมรับได้ (Acceptable) ได้แก่
 - 3.1 ตัวบ่งชี้มีความยุติธรรม
 - 3.2 ตัวบ่งชี้เข้าถึงได้
 - 3.3 ตัวบ่งชี้อธิบายได้
 - 3.4 ตัวบ่งชี้ไม่สามารถปิดเปื้อนได้
 - 3.5 ตัวบ่งชี้ตรวจสอบได้
 - 3.6 ตัวบ่งชี้ต้องบอกการเปลี่ยนแปลง
4. มีประโยชน์ (Beneficial) การนำตัวบ่งชี้ไปใช้ต้องเกิดประโยชน์กับ การศึกษา
5. มีความคุ้มค่า (Cost Effective) ตัวบ่งชี้มีต้นทุนที่สมเหตุสมผล ซึ่งในแต่ละ เกณฑ์นั้น จะต้องมีการดำเนินการ ดังนี้

1) ความสอดคล้อง (Relevant) ต้องสร้างเป้าหมายที่เป็นประชาคมติ ร่วมกำหนดหน่วยของการจัดการ

2) สื่อความหมายให้มีความสำคัญกับบริบทออกแบบกระบวนการ ให้ผลย้อนกลับนำเอาตัวแปรกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงได้เข้ามาพิจารณา

3. การยอมรับได้ มีการตรวจสอบความตรงและความเท่าเทียม

จัดทำสถิติเพื่อเผยแพร่ (Provide Statistics with Human face)

4. ผลประโยชน์ ตรวจสอบผลกระทบที่เกิดจากการนำไปใช้

5. ความคุ้มค่า ตรวจสอบต้นทุน กำไร

อย่างไรก็ดี Johnstone (1981) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ (Internal Validity) หมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างมโนทัศน์ กับนิยามเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับส่วนของกระบวนการวัด ในระหว่างที่กำลังดำเนินการวัดตัวแปร เปรียบเทียบกับที่ต้องการวัดจากทฤษฎี หรือจากตัวมโนทัศน์นั้น ซึ่งมักจะต้องเกิดความแตกต่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากความแตกต่างนี้มีขนาดใหญ่มากเกินไป คือ สิ่งที่วัดได้ไม่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัด กล่าวได้ว่า ตัวแปรนั้น ถึงแม้จะวัดได้อย่างคงที่ แต่ก็ไม่มีประโยชน์ในการใช้ คือมีความเที่ยงตรงภายในน้อยมาก สิ่งที่มีอิทธิพลในการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มี 3 ประการหลักๆ คือ

1.1 การวัดแบบเป็นส่วนๆ (Fractional Measurement) กรณีนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อมโนทัศน์ที่ต้องการวัด สามารถจำแนกออกเป็นหลายๆด้าน แต่วัดจริงเพียง 1-2 ด้าน ทำให้มีมโนทัศน์บางส่วนเท่านั้นที่วัดได้ โดยไม่ได้วัดมโนทัศน์จริงๆ ที่ต้องการวัดทั้งหมด ทำให้เกิดการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้

1.2 ความผันแปรของมโนทัศน์ที่ต้องการวัด (Variability of concept) หากมโนทัศน์ที่ต้องการวัดมีการเปลี่ยนแปลงในการนำไปปฏิบัติอาจจะเปลี่ยนแปลงตามเวลา หรือเปลี่ยนแปลงระหว่างระบบการศึกษา ถึงแม้จะมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของมโนทัศน์นั้นไม่จำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน เช่น มโนทัศน์เกี่ยวกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ในทางปฏิบัติประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่กำลังพัฒนาจะให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปร เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนมาเปรียบเทียบกันทำให้ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ลดลง

1.3 การกำหนดตัวแปรให้เป็นตัวแทนของมโนทัศน์ (The definition of Variability to Represent a Concept) แม้จะรู้ว่าตัวแปรนั้นไม่ใช่ตัวแปรที่เหมาะสม ซึ่งการปฏิบัติแบบนี้เรียกว่าการแทนที่มโนทัศน์ (Concept Substitution) เช่น ในการวัดคุณภาพของผลลัพธ์ในระบบการศึกษาความหมายของคุณภาพจะหมายถึง ระดับของการสัมฤทธิ์ผล

โดยวัดจากคะแนนผลสัมฤทธิ์ในการสำเร็จการศึกษาระดับต่างๆ ซึ่งอาจไม่มีข้อมูลในบางระดับ จึงมีการกำหนดให้อัตราผู้สำเร็จการศึกษา เป็นตัวแทนของระดับผลสัมฤทธิ์ ทั้งๆที่ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กัน เมื่อนำไปใช้ทำให้ผลการสรุปเปลี่ยนแปลงไป ในการที่จะลดปัญหานี้ทางหนึ่งทำได้โดยการกำหนดนิยามมโนทัศน์ ในรูปของนิยามเชิงปฏิบัติการให้ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ต้องมีค่าสูง อย่างน้อยที่สุดก็ต้องสูงพอสำหรับสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมินความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ ยังไม่มีวิธีทางสถิติอันใดที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ได้ในเชิงปริมาณ (แต่มีวิธีที่ไม่ใช้สถิติที่พอเป็นไปได้ คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตัดสินความสอดคล้องนี้) จึงทำให้เกิดปัญหาที่ว่า ถ้ามีความแตกต่างเล็กน้อย ระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ ซึ่งจะแสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงสามารถทำให้เกิดความสัมพันธ์หรือการจัดจำแนกชั้นที่แตกต่างกันเล็กน้อย จึงสรุปว่า เป็นปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะอย่างน้อยที่สุด ตัวบ่งชี้ก็มีความสัมพันธ์ที่เชิงอ้างอิงไปยังปัจจัย (องค์ประกอบ) สำคัญที่กำลังค้นหาอยู่

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) และความคงเส้นคงวา (Consistency)

ของการวัด หมายถึง ระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอถ้าเชื่อถือได้หมายถึงในการวัดคุณลักษณะเดียวกันถ้าทำซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะได้ผลเหมือนกัน แหล่งที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดทำให้ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ลดลง มีดังนี้

2.1 ความคงที่สม่ำเสมอในการนิยามเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการนิยามเชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจน ไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน

2.2 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4 กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

3. ความเที่ยงตรงภายนอกและความเป็นอิสระของมโนทัศน์หมายถึง

ความเป็นจริงของสมมติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่นๆ เป็นคุณสมบัติของการวัดที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในของมโนทัศน์ ต้องทำหลังจากมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในจนได้ค่าที่พอใจ รวมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดได้รับการยอมรับแล้ว คุณสมบัติของความเที่ยงตรงภายนอก ระบุว่า มโนทัศน์หนึ่งไม่ควรมืองค์ประกอบที่ถูกกำหนดอยู่ในมโนทัศน์อื่น ซึ่งก็คือความเป็นอิสระของมโนทัศน์

หมายความว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องไม่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้อื่นๆ ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงภายนอก จะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ

สรุปได้ว่า เกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องมีความสอดคล้อง การสื่อความหมาย มีประโยชน์ ยอมรับได้ และมีความคุ้มค่า ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาได้ต้องมีความตรง ความเที่ยง ความเป็นกลาง ความไว สะดวกต่อการนำไปใช้ และมีความถูกต้องในเนื้อหาที่นำไปใช้

2.6 หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2.6.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

Factor analysis มีชื่อเรียกในภาษาไทยหลายคำ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ตัวประกอบ การวิเคราะห์ปัจจัย เป็นต้น สำหรับการเขียนรายงานครั้งนี้จะใช้คำว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

Kerlinger (1986 อ้างถึงใน ปกรณ์ ประจันบาน, 2553, หน้า 8-12)

ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า “เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่มีประโยชน์มาก ถูกสร้างขึ้นมาใช้ศึกษาปัญหาที่ซับซ้อนในศาสตร์ทางพฤติกรรม”

Daniel (1988 อ้างถึงใน ปกรณ์ ประจันบาน, 2553, หน้า 8-12)

ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า “การวิเคราะห์องค์ประกอบถูกออกแบบมาเพื่อใช้ตรวจสอบโครงสร้างของชุดตัวแปรและเพื่อใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปของจำนวนที่น้อยที่สุดของตัวแปรที่สังเกตไม่ได้ ซึ่งตัวแปรแฝงที่สังเกตไม่ได้เหล่านี้ จะถูกเรียกว่า องค์ประกอบ”

กัลยา วานิชย์บัญชา (2551, หน้า 214) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรเทคนิคหนึ่ง ที่นิยมใช้กันมากในการสรุปรายละเอียดของตัวแปรหลายๆ ตัว หรือเรียกว่าการลดจำนวนตัวแปร โดยศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และสร้างตัวแปรใหม่เรียกว่า ปัจจัย

สุวิมล ติรกานันท์ (2550, หน้า 15) ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นการวิเคราะห์กลุ่มตัวแปรหนึ่งเพื่อบรรลุโครงสร้างที่อยู่เบื้องหลังตัวแปรกลุ่มนั้นโดยอาศัยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของกลุ่มตัวแปร ไม่มีตัวแปรใดทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระหรือตัวแปรตาม ในการวิเคราะห์จะเป็นการศึกษาลักษณะการรวมกลุ่มตัวแปรในลักษณะเส้นตรง

สุภมาศ อังศุโชติ (2554, หน้า 93) ให้ความหมายว่า เป็นวิธีการทางสถิติที่ช่วยให้นักวิจัยสร้างองค์ประกอบจากตัวแปรหลายๆ ตัวแปร โดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันมากโดยความสัมพันธ์อาจเป็นบวกหรือเป็นลบก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือสัมพันธ์กันน้อย องค์ประกอบหนึ่งๆ จะแทนตัวแปรแฝง อันเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยต้องการศึกษา

โดยสรุปการวิเคราะห์องค์ประกอบ จึงหมายถึง เทคนิควิธีทางสถิติที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่ม หรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบจะสัมพันธ์กันน้อยจะไม่สามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนาทฤษฎีใหม่ หรือการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎีเดิม

2.6.2 ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วาณิชย์บัญชา (2551, หน้า 217) ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบคือ

1. ช่วยลดจำนวนตัวแปรจำนวนมากซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดปัญหาในการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบที่สร้างขึ้นหรือปัจจัยที่สร้างขึ้นจะประกอบด้วยค่าร่วมกันของตัวแปรต่างๆ ที่สามารถหาค่าข้อมูลที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอย และสหสัมพันธ์ (Regression and Correlation Analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมติฐาน (t-test, Z-test) การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis)
2. จากปัจจัยที่สร้างขึ้นทำให้สามารถแก้ปัญหากรณีที่ข้อสมมุติหรือเงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติบางเทคนิคไม่เป็นจริง เช่น เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม การวิเคราะห์ความถดถอย โลจิสติกส์ ซึ่งมีเงื่อนไขว่าตัวแปรอิสระจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันแต่ในทางปฏิบัติมักพบว่าตัวแปรอิสระหลายๆ ตัวมีความสัมพันธ์กัน วิธีการแก้ปัญหาหนึ่งคือ การใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันไว้ในปัจจัยเดียวกัน และสามารถทำให้แต่ละปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์กันและจะสามารถใช้ปัจจัยที่สร้างขึ้นใหม่เป็นตัวแปรอิสระในเทคนิคดังกล่าวข้างต้น โดยที่ปัจจัยต่างๆ นั้นไม่มีความสัมพันธ์กัน ทำให้สามารถแก้ปัญหา

ของเงื่อนไขของเทคนิคดังกล่าวได้

3. ทำให้เป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค Factor Analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่ละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้

4. ทำให้อธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ ตามความเหมาะสมของตัวแปรต่างๆ ที่อยู่ในปัจจัยนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในด้านการวางแผนได้

5. ทำให้สามารถตรวจสอบหรือยืนยันโครงสร้างของตัวแปร มีลักษณะอย่างที่คาดไว้หรือไม่ โดยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ปกรณ์ ประจันบาน (2553, หน้า 8) กล่าวว่า ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบได้แก่

1. ทำให้ทราบเกี่ยวกับการรวบรวมกลุ่มตัวแปร กล่าวคือ ทำให้ทราบว่า มีโครงสร้างอะไรบ้างที่ช่วยให้อธิบายกลุ่มของตัวแปรที่มีมากมาย โดยใช้ความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้

2. สามารถแก้ไขปัญหาหรือข้อจำกัดทางสถิติในกรณีที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

3. ทำให้สามารถตรวจสอบทฤษฎีเกี่ยวกับจำนวนและธรรมชาติเชิงโครงสร้างองค์ประกอบว่า ประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรที่กำลังศึกษาอยู่หรือไม่ และสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงหรือไม่ อย่างไร

4. เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ทดสอบน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการสร้างมาตรวัดตัวแปรต่างๆ ได้

5. เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ทดสอบข้อค้นพบที่ตนเองหรือคนอื่นค้นพบ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างใหม่จากประชากรกลุ่มเดิม หรืออาจใช้กลุ่มประชากรที่แตกต่างไปก็ได้

2.6.3 รูปแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สุวิมล ติรกานันท์ (2550, หน้า 21) เทคนิคของการวิเคราะห์องค์ประกอบแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อผู้วิจัยต้องการศึกษากลุ่มตัวแปร โดยยังไม่ศึกษาทฤษฎีหรือแนวคิดสนับสนุนเรื่องนั้นมาก่อน ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากตัวแปรเหล่านั้น แล้วนำมา

จัดหมวดหมู่ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือการสำรวจดูว่ากลุ่มตัวแปรทั้งหมด มีกี่องค์ประกอบ

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อผู้วิจัยมีสมมุติฐานที่แน่นอนว่ามีตัวแปรแฝงระหว่างกลุ่มตัวแปรที่ต้องการศึกษา โดยใช้ความรอบคอบในการคัดเลือกตัวแปรมาวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อเปิดเผยตัวแปรแฝงนั้นให้ชัดเจน

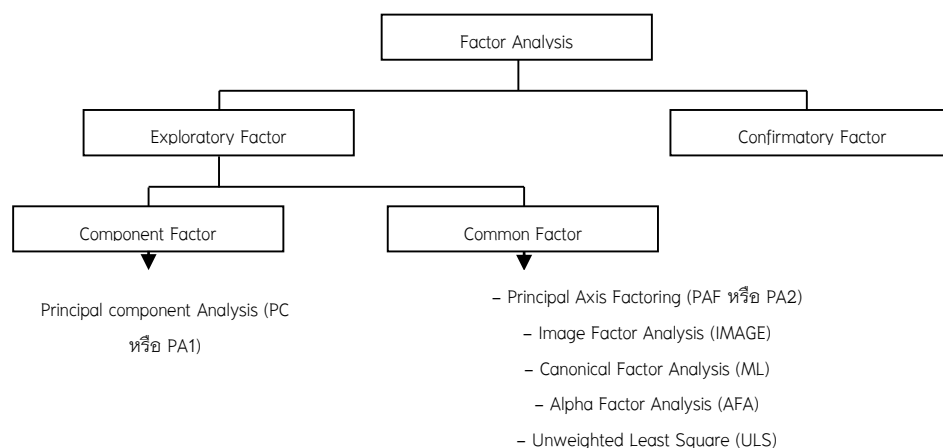
กัลยา วานิชย์บัญชา (2551, หน้า 216) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีจุดมุ่งหมาย 2 ประการคือ

1. เพื่อสำรวจหรือค้นหาตัวแปรที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้ เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis)

2. เพื่อพิสูจน์ ตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีที่ผู้อื่นค้นพบ เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

ปกรณัม ประจันบาน (2553, หน้า 8) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ มีรูปแบบการวิเคราะห์ 2 รูปแบบ ดังนี้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติที่พัฒนาขึ้นเพื่อแก้ปัญหาจุดอ่อนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบนี้มุ่งให้การระบุให้ชัดเจนว่าจะมีองค์ประกอบใดบ้าง และองค์ประกอบคู่ใดสัมพันธ์กัน ตัวแปรใดถูกกระทบโดยองค์ประกอบใด องค์ประกอบเฉพาะคู่ใดที่สัมพันธ์กัน ดังนั้นการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบนี้จึงเป็นการตรวจสอบทฤษฎีว่า องค์ประกอบตรงกับทฤษฎีที่เขียนไว้หรือไม่ การจำแนกรูปแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 10 แสดงรูปแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
ที่มา : ปกรณ์ ประจันบาน, 2553

2.6.4 ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542 อ้างถึงใน สุริยา กลิ่นบานชื่น, 2550, หน้า 8) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบมีข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

1. ข้อตกลงเบื้องต้นด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ ตามข้อตกลงเบื้องต้นนี้ตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรผันเนื่องจากองค์ประกอบร่วม (Common factor = F) และองค์ประกอบเฉพาะ (Unique factor = U) กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ ความแปรปรวนในตัวแปรที่สังเกตได้นั้นเป็นผลมาจากตัวแปรสาเหตุ คือ องค์ประกอบร่วมและองค์ประกอบร่วมเป็นตัวเดียวกัน เมื่อพิจารณาค่าตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรที่วัดในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standard score) จะได้โมเดลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปสมการ ดังนี้

$$Z = (a1)(F1)+(a2)(F2)+\dots+U = aF+U$$

ตัวแปร Z คือผลบวกเชิงเส้นขององค์ประกอบร่วม F1, F2, ... และองค์ประกอบเฉพาะ U โดยมี a1, a2, ... เป็นน้ำหนักขององค์ประกอบร่วมของแต่ละองค์ประกอบเรียกว่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)

2. ข้อตกลงว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างตัวประกอบ ตามข้อตกลงเบื้องต้นข้อนี้ องค์ประกอบร่วมและองค์ประกอบเฉพาะของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือความแปรปรวนร่วมระหว่างองค์ประกอบเฉพาะเป็นศูนย์

3. ข้อตกลงว่าด้วยคุณสมบัติด้านการบวกของความแปรปรวนขององค์ประกอบตามข้อตกลงเบื้องต้นข้อนี้ จะวิเคราะห์ความแปรปรวนในตัวแปรสังเกตได้ ออกเป็นผลบวกของความแปรปรวนขององค์ประกอบเฉพาะ และความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วม นั่นคือ เมื่อมีตัวแปรสังเกตได้รูปแบบคะแนนมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์ และมีความแปรปรวนเป็นหนึ่งจากโมเดลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบนำสมการมายกกำลังสองและหาผลรวม จะได้ความแปรปรวนของตัวแปร Z ซึ่งมีค่าเท่ากับหนึ่ง มีค่าเท่ากับผลบวกความแปรปรวนแหล่งต่างๆ ดังนี้

$$V(Z) = (a1)^2V(F1)+(a2)^2V(F2)+\dots+V(U)$$

เนื่องจากองค์ประกอบ F1, F2, ... อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐานด้วย

ดังนั้น ค่าความแปรปรวนจึงเป็นหนึ่ง ส่วนความแปรปรวนขององค์ประกอบ

เฉพาะนั้นประกอบด้วยส่วนที่เป็นความแปรปรวนเนื่องจากลักษณะวัด หรือความคลาดเคลื่อนที่เป็นการวัดแทนด้วย e^2 และส่วนที่เป็นความแปรปรวนเนื่องจากลักษณะของตัวแปร แทนด้วย p^2 ดังนั้นจะได้สมการการวิเคราะห์

$$1 = [(a_1)^2 + (a_2)^2 + \dots] + p^2 + e^2 = [h]^2 + p^2 + e^2$$

จากสมการข้างต้นจะเห็นได้ว่าความแปรปรวนในตัวแปรแยกออกได้เป็น 3 ส่วน ซึ่งในการวัดค่าความเที่ยงของตัวแปร สามารถวัดได้จากอัตราส่วนระหว่าง $(h^2 + p^2)$ กับความแปรปรวนทั้งหมดของตัวแปร ส่วนค่าความตรงตามเกณฑ์ของตัวแปร คือ อัตราส่วนระหว่าง (h^2) กับความแปรปรวนของตัวแปรรวมของตัวส่วนที่เป็นองค์ประกอบร่วมกับตัวแปรที่เป็นเกณฑ์ในตัวแปร

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น เทอม h^2 มีชื่อเรียกค่าการรวม (Communality) ของตัวแปร ค่าการรวมของตัวแปรใด หมายถึง ปริมาณความแปรปรวนของตัวแปรนั้นที่สามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบนั่นเอง เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของคะแนนในตัวแปรกับค่าการรวม จะเห็นว่าถ้าตัวแปรขององค์ประกอบเฉพาะเป็นศูนย์แล้ว ค่าการรวมจะมีค่าเท่ากับค่าความแปรปรวนของคะแนนจริง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าค่าการรวมของตัวแปรจะมีค่าสูงสุดได้ไม่เกิดค่าความเที่ยงของตัวแปรนั้น

2.6.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ปกรณ ประจันบาน (2553, หน้า 8) ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเมตริกสหสัมพันธ์
- ขั้นตอนที่ 3 การสกัดองค์ประกอบ
- ขั้นตอนที่ 4 การหมุนแกน หรือการหมุนองค์ประกอบ
- ขั้นตอนที่ 5 การเลือกตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ขั้นตอนที่ 6 การตั้งชื่อองค์ประกอบ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมข้อมูล

ตัวแปรที่สังเกตได้หรือวัดได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องมีลักษณะเป็นตัวแปรต่อเนื่อง (Continuous) มีจำนวนหลายๆ ตัว โดยให้ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งผ่านกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากรกลุ่มหนึ่ง

โดยผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดเรียงในลักษณะของเมตริกซ์ เรียกว่า เมตริกซ์ข้อมูล (Data Matrix) ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยกำหนดให้แนวตั้งของเมตริกซ์ข้อมูลเป็นตัวแปรต่างๆ และแนวนอนเป็นเมตริกซ์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเมตริกซ์สหสัมพันธ์

ในขั้นตอนต่อมาในการวิเคราะห์องค์ประกอบคือ การนำข้อมูลที่ผ่านการเก็บรวบรวมข้อมูลมาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ต้องการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ (หรือ เมตริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วม) ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นคู่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ใช้ในการศึกษา คือค่าสัมประสิทธิ์ที่ใช้ในการศึกษา คือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) ตัวอย่างเช่น

ตาราง 12 การแสดงตัวอย่างเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	ตัวแปร			
	X1	X2	X3	X4
X1	r_{11}	r_{12}	r_{13}	r_{14}
X2	R_{21}	R_{22}	R_{23}	R_{24}
X3	R_{31}	R_{32}	R_{33}	R_{34}
X4	R_{41}	R_{42}	R_{43}	R_{44}

ค่าของ $r_{11}, r_{22}, r_{33}, r_{44}$ ที่อยู่ในเส้นทแยงมุม คือ ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของตัวเอง ซึ่งจะมีค่าเท่ากับ 1.00 ส่วน r_{12} หรือ r_{13} เรื่อยๆ ไป จะมีค่าเท่ากัน ดังนั้นค่าส่วนบนเส้นทแยงมุม และค่าใต้เส้นทแยงมุมจะเป็นค่าที่เป็นเงาสะท้อนของกันและกัน

ประโยชน์ของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ ช่วยให้เรารู้สึกมั่นใจได้ว่าตัวแปรใดๆ ควรจะอยู่ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไปหรือไม่ ซึ่งอาจตัดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ น้อยมากออกจากการวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์องค์ประกอบมีองค์ประกอบน้อยลงที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ดีกว่าที่จะตัดตัวแปรนั้นทิ้ง

ขั้นตอนที่ 3 การสกัดองค์ประกอบ

การสกัดองค์ประกอบเป็นการหาองค์ประกอบจำนวนหนึ่ง ที่สามารถแทนตัวแปรทั้งหมดได้ ซึ่งในขั้นตอนนี้มีผู้เสนอไว้มากมาย ผู้วิจัยต้องตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใด

เพราะแต่ละวิธีจะให้ผลแตกต่างกันไม่มากนักน้อย วิธีการสกัดองค์ประกอบที่นิยมใช้กันหลายวิธี แต่สามารถจำแนกได้เป็นโมเดลใหญ่ๆ 2 โมเดล คือ

1. โมเดลองค์ประกอบหลัก (Component Factor Model) โมเดลนี้เน้นการหาองค์ประกอบจากตัวแปรที่มีอยู่ โดยไม่คำนึงถึงส่วนที่ว่าด้วยความแปรปรวนเฉพาะและความแปรปรวนคาดเคลื่อน วิธีการสกัดองค์ประกอบในโมเดลนี้เสนออยู่เพียงวิธีเดียวคือ วิธีองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PC หรือ PA)

2. โมเดลองค์ประกอบร่วม (Common Factor Model) โมเดลนี้กำหนดให้ตัวแปรแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คือ ส่วนที่ร่วมกับตัวแปรอื่น (Common Variance : C)

ส่วนที่ 2 คือ ส่วนที่เกิดจากองค์ประกอบเฉพาะ (Uniqueness)

ประกอบด้วยส่วนเฉพาะ (Specific Variance : S) และส่วนที่คลาดเคลื่อน (Error Variance : E) ถ้าในกรณีเป็นตัวแปรมาตรฐาน (Standard Variance) ความแปรปรวนจะมีค่าเป็น 1 ดังนั้น สามารถเรียกเป็นสมการได้ดังนี้

$$I = C + U \text{ หรือ } I = C + S + E$$

หรืออาจแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 11 แสดงโมเดลองค์ประกอบร่วม

สำหรับโมเดลองค์ประกอบร่วม มีวิธีการสกัดองค์ประกอบต่างๆ 6 วิธี คือ

1. วิธีแกนหลัก (Principal Axis Factoring : PAF หรือ PA)
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์เงา (Image Factoring Analysis : IMAGE)
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบ Canonical (Canonical Factoring Analysis : CFA)
4. การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบอัลฟา (Alpha Factoring Analysis:AFA)
5. วิธีกำลังสองน้อยลงไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted least squares:ULS)
6. วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized least squares : GLS)

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนขององค์ประกอบเพื่อเก็บไว้สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ต่อไปในอนาคต กฎที่ดีที่สุดสำหรับการกำหนดจำนวนขององค์ประกอบคือ “Eigenvalue > 1” ค่า Eigenvalue เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความสามารถขององค์ประกอบที่จะอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างได้มากน้อยเพียงไร โดยปกติถ้าองค์ประกอบนั้นอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างได้น้อยกว่า 1 Eigenvalue แล้วก็ไม่มีความจำเป็นที่จะหาองค์ประกอบนั้นมาใช้

ตาราง 13 ตัวอย่างผลลัพธ์ที่ได้จากการสกัดองค์ประกอบ

Factor	Eigenvalue	% of variance	Cumulative % of Variance
1	2.51349	41.9	41.9
2	1.73952	29.0	70.9
3	.59749	10.0	80.8
4	.52956	8.8	89.7
5	.41573	6.9	96.6
6	.20422	3.4	100.0

การแปลความหมายผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalue > 1 มี 2 องค์ประกอบ รวมเปอร์เซ็นต์ของความแปรปรวนของทั้ง 2 องค์ประกอบได้ 70.9% หมายความว่า 2 องค์ประกอบนี้อธิบายความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่างได้ 70.9%

ตาราง 14 เมตริกซ์องค์ประกอบก่อนหมุนแกน

Variable	Factor 1	Factor 2	Communality
1	-.627	.514	.66
2	.759	-.068	.58
3	-.730	.337	.65
4	.494	.798	.88
5	.425	.832	.87
6	.767	-.168	.62

จากตาราง 14 ค่าที่อยู่ใต้หัวข้อ Factor คือ ค่า Loading เป็นค่าที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวกับองค์ประกอบ ซึ่งมีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ส่วนค่า Commundality คือ เปอร์เซ็นต์ความแปรปรวนของตัวแปรแต่ละตัวแบ่งองค์ประกอบ

เมื่อนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Loading) ในองค์ประกอบที่ 1 ของตัวแปรทั้ง 6 ตัวมายกกำลังสองแล้วบวกกัน จะได้ค่าเท่ากับค่า ไอเกน (Eigenvalue) นั่นคือ $(.627)^2 + (.759)^2 + (-.730)^2 + (.494)^2 + (.494)^2 + (.767)^2 = 2.51$ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การหมุนแกน หรือการหมุนองค์ประกอบ

หลังจากที่เราสกัดองค์ประกอบรวมของตัวแปรต่างๆ ได้แล้ว เราก็จะทราบว่าตัวแปรใดมีองค์ประกอบรวมกันกับตัวแปรใดโดยดูจากเมตริกซ์ขององค์ประกอบนี้ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบกับตัวแปรต่างๆ เหล่านี้ องค์ประกอบที่สกัดออกมาได้นี้บางครั้งก็ยากแก่การอ่านและตีความ ทั้งนี้เพราะ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในองค์ประกอบแรกๆ มีค่าสูงมาก และตัวแปรจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีความหมาย องค์ประกอบที่ได้จะมีความหมายที่ได้จะมีความหมายชัดเจนก็ต่อเมื่อประกอบด้วยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด และมีน้ำหนักองค์ประกอบมาก ในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเป็นพิเศษ

วิธีการที่จะทำให้องค์ประกอบมีความหมายคือ การหมุนแกนหรือการหมุนองค์ประกอบ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเมตริกซ์เบื้องต้นให้เป็นเมตริกซ์องค์ประกอบที่ง่ายต่อการตีความและการเข้าใจ การหมุนแกนจะทำให้ตัวแปรบางตัวซึ่งเดิมเป็นสมาชิกของหลายองค์ประกอบกลายเป็นสมาชิกขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งอย่างเด่นชัดมากขึ้นกว่าเดิมการเป็นองค์ประกอบใดของตัวแปรนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าในหลายองค์ประกอบก็จะทำให้ยากแก่การตีความหรือการระบุว่าตัวแปรนั้นเป็นสมาชิกขององค์ประกอบใด

วิธีการหมุนแกนอาจแบ่งได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ๆ คือ

1. การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) การหมุนแกนเชิงวิเคราะห์แบบตั้งฉากแบ่งออกเป็นวิธีย่อย ดังนี้

1.1 การหมุนแกนแบบควอร์ติแมกซ์ (Quartimax Rotation) วิธีนี้เป็นการหมุนแกนโดยให้กำลังสองของน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละแถวในเมตริกซ์องค์ประกอบมีค่าสูงสุดแต่ในสูตรการคำนวณต้องใช้ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบยกกำลังสี่ ผู้พัฒนาสูตรนี้จึงตั้งชื่อว่าวิธีควอร์ติแมกซ์ คือ การทำค่าผลรวมของกำลังสี่ของน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละแถวมีค่าสูงสุด ผลจากวิธีนี้จะได้องค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ ที่มีค่าสูง

บางตัวแปร และมีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นกลาง และตำบับตัวแปรที่เหลือ เป็นผลให้ได้องค์ประกอบทั่วไป

1.2 การหมุนแกนแบบแวร์รีแมกซ์ (Varimax Rotation) การหมุนแกนแบบแวร์แมกซ์ให้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่ายมากกว่า และแบบแผนขององค์ประกอบมีแนวโน้มที่จะคงที่มากกว่าแบบควอร์ติแมกซ์ เมื่อมีการวิเคราะห์องค์ประกอบในกลุ่มตัวอย่างย่อยหลายๆ กลุ่ม โดยเฉพาะวิธีนี้เป็นการหมุนแกนโดยให้กำลังสองของน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละสตรัมภ์ ในเมตริกซ์องค์ประกอบมีค่าสูงสุดวิธีนี้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่ายและได้องค์ประกอบเฉพาะ ซึ่งทำให้การแปลความองค์ประกอบสะดวกขึ้น จึงเป็นที่นิยมมากที่สุดในปัจจุบัน

1.3 วิธีหมุนแกนแบบอีควอแมกซ์ (Equamax Rotation) วิธีนี้จะผสมผสานวิธีควอร์ติแมกซ์และวิธีแวร์รีแมกซ์ องค์ประกอบที่ได้จะมีลักษณะกลางๆ ระหว่าง 2 วิธี

2. การหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) แบ่งออกได้เป็นวิธีย่อยๆ ดังนี้

2.1 การหมุนแกนแบบควอร์ติมิน (Quartimin rotation) ใช้หลักการวิธีเดียวกันกับวิธีหมุนแกนแบบควอร์ติแมกซ์ แต่ยอมให้องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้ได้องค์ประกอบที่เป็นองค์ประกอบทั่วไป แต่ค่อนข้างทำมุมแหลมต่อกันมากกว่าแบบอื่น

2.2 การหมุนแกนแบบโคแวริมิน (Covarimin Rotation) ใช้หลักการวิธีเดียวกันกับวิธีหมุนแกนแวร์รีแมกซ์ แต่ยอมให้องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้ได้องค์ประกอบที่เป็นองค์ประกอบเฉพาะและค่อนข้างทำมุมกันเป็นมุมแหลมที่มีขนาดเข้าใกล้มุมฉากมากกว่าแบบอื่น

2.3 การหมุนแกนแบบอ็อบลิมิน (Oblimin Rotation) เป็นการหมุนแกนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของวิธีควอร์ติมิน และวิธีโคแวริมิน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ให้องค์ประกอบที่ได้สัมพันธ์กันสูงมากเกินไปและน้อยเกินไป วิธีนี้จึงเป็นวิธีผสมผสานในผลการวิเคราะห์ดีขึ้น หลักการของการหมุนแกนวิธีนี้ทำให้ค่าความแปรปรวนร่วมของกำลังสองของสัมประสิทธิ์ที่เป็นภาพฉายของน้ำหนักองค์ประกอบบนแกนอ้างอิงมีค่าน้อยที่สุด ในที่นี้แกนอ้างอิงซึ่งแทนองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบทำมุมแหลมต่อกัน และแกนอ้างอิงแต่ละแกนทำมุมแหลมกับระนาบ ที่เกิดจากแกนอ้างอิงประกอบอื่น ๆ ที่เหลือทุกระนาบด้วย คอมพิวเตอร์ส่วนมากจะเลือกการหมุนแกนด้วยวิธี Orthogonal แบบ Varimax ทั้งที่ความเป็นจริงยังมีเทคนิควิธีการหมุนแกนแบบอื่น ๆ ให้เลือกใช้

ตาราง 15 เมตริกซ์องค์ประกอบหลักการหมุนแกน

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
V1	-.787	.194	.66
V2	.724	.266	.58
V3	-.804	-.011	.65
V4	.102	.933	.88
V5	.025	.934	.87
V6	.764	.179	.62

ขั้นตอนที่ 5 การเลือกตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ในการเลือกตัวแปรในการบรรจุลงในแต่ละองค์ประกอบ ผู้วิจัยสามารถได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรเหล่านั้นในแต่ละองค์ประกอบ ภายหลังจากการหมุนแกนแล้ว โดยปกติในงานวิจัยส่วนใหญ่จะใช้เกณฑ์คัดเลือกที่พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีขนาดประมาณ 0.3-0.4 ขึ้นไปในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเพียงองค์ประกอบเดียว ซึ่งหากตัวแปรใดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าเกณฑ์ดังกล่าวมากกว่าองค์ประกอบเดียว ซึ่งหากตัวแปรใดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าเกณฑ์ดังกล่าวมากกว่า 1 องค์ประกอบ ก็จะตัดตัวแปรนั้นทิ้ง ทั้งนี้เพราะหากตัวแปรใดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าเกณฑ์ 0.3-0.4 ในองค์ประกอบต่างๆ มากกว่า 1 องค์ประกอบแล้วแปลความหมายได้ว่า ตัวแปรตัวนั้นได้มากกว่า 1 ลักษณะ จึงไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่า ตัวแปรตัวนั้นวัดคุณลักษณะใดอย่างแน่นอน จึงไม่ควรนำตัวแปรดังกล่าวไปบรรจุในองค์ประกอบใดๆ

อย่างไรก็ตาม การใช้เกณฑ์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีขนาดประมาณ 0.3 - 0.4 ขึ้นไปนั้นจะใช้ได้ดีในงานวิจัยที่ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่มาก ดังนั้น Hair (1995, p. 385) ได้เสนอความสัมพันธ์ระหว่างค่า Loading ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ต่อขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 16 ความสัมพันธ์ระหว่างค่า Loading ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ต่อขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง	≤350	250	200	150	120	100	85	70	60	50
Factor Loading	.30	.35	.40	.45	.50	.55	.60	.65	.70	.75

ขั้นตอนที่ 6 การตั้งชื่อองค์ประกอบ

เมื่อคัดเลือกตัวแปรบรรจุลงในแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบแล้วในขั้นตอนต่อมาผู้วิจัยจะต้องพิจารณาความคล้ายคลึงกันระหว่างตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบจากรายละเอียดข้อคำถามตัวแปรเหล่านั้น ทั้งนี้ชื่อองค์ประกอบควรจะมีความหมายสอดคล้องกับโครงสร้างองค์ประกอบนั้นๆ มีลักษณะสั้น กระชับ และเข้าใจความ

2.6.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542, อ้างถึงใน สุริยา กลุ่มบานชื่น, 2550, หน้า 20) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบโมเดลสมมติฐานที่มีทฤษฎีรองรับ ซึ่งช่วยลดข้อขัดข้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบต้องคำนึงถึงหลักการเบื้องต้นดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ ตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีความแปรผันเนื่องจากองค์ประกอบร่วม และองค์ประกอบเฉพาะ

2. ความเป็นอิสระระหว่างองค์ประกอบร่วมและองค์ประกอบเฉพาะ มีอิสระต่อกัน นั่นคือความแปรปรวนมีค่าเท่ากับ 0

3. คุณสมบัติด้านบวกของความแปรปรวนขององค์ประกอบ ข้อตกลงนี้จะวิเคราะห์ความแปรปรวนในตัวแปร สังเกตได้ออกเป็นผลบวกของความแปรปรวนขององค์ประกอบเฉพาะ และความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วม

ขั้นตอนในการวิเคราะห์ประกอบมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมเมตริกสหสัมพันธ์

2. การสกัดองค์ประกอบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาจำนวนแฟคเตอร์ร่วมกัน้อยที่สุดระหว่างตัวแปร

3. วิธีหมุนแกน เป็นวิธีการเพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่าย ไม่ซับซ้อน

4. การสร้างตัวแปรประกอบและสเกลองค์ประกอบ โดยต้องมีเกณฑ์การสร้างสเกลองค์ประกอบใกล้เคียงองค์ประกอบร่วมที่ควรจะเป็นมากที่สุด

สุภมาศ อังคุโชติ (2554, หน้า 115 – 117) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์ 3 ประการเช่นเดียวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ คือ เพื่อตรวจสอบทฤษฎี เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบ และเพื่อเป็น

เครื่องมือในการสร้างตัวแปรใหม่ แต่การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันสามารถวิเคราะห์ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นน้อยกว่าการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ เช่น ยอมให้การวัดตัวแปรสังเกตมีความคลาดเคลื่อน ความคลาดเคลื่อนอาจสัมพันธ์กันได้

ขั้นตอนการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม LISREL

1. Review ทฤษฎีความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้
2. กำหนดโมเดลเชิงทฤษฎี (Model Conceptualization)
3. วาดภาพโครงสร้างองค์ประกอบ (Factor Diagram Construction)
4. กำหนดโมเดลเฉพาะ (Model Specification)
5. ระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model Identification)
6. ประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimate)
7. ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(Assessment of Model Fit)

8. ปรับโมเดล (Model Modification)
9. ตรวจสอบความตรงของโมเดลกับข้อมูลข้ามกลุ่ม (Model Cross -

Validation)

ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความตรงของโมเดลในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โปรแกรมลิสเรลจะประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วรายงานค่าดัชนีต่างๆ ในรายงานผลการวิเคราะห์ (print out) ค่าดัชนีเหล่านั้นจะแสดงภาพรวมโมเดลสมการโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ดัชนีที่ใช้บอกความคล้อยกลมกลืนของโมเดลมีหลายตัว แต่ไม่มีดัชนีตัวใดตัวหนึ่งที่ดีกว่าตัวอื่นๆ เพราะค่าดัชนีต่างๆ แต่ละตัวใช้ในแต่กรณี เช่น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง วิธีการปรับค่าความซับซ้อนของโมเดล การไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงปกติพหุนาม จำนวนตัวแปรอิสระหรือหลายๆ กรณีร่วมกัน ดัชนีเหล่านั้นประกอบด้วย

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) ดัชนีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การใช้ค่าไค-สแควร์ เป็นค่าสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง เพราะค่าไค-สแควร์ มีข้อตกลงเบื้องต้น 4 ประการ คือ 1) ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ต้องมีการแจกแจงปกติ 2) การวิเคราะห์ข้อมูล

ต้องใช้เมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วม 3) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ 4) ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์จริงตามสมมติฐานที่ใช้ทดสอบ ซึ่งถ้าข้อมูลมีความเบ้สูงก็จะทำให้ค่าโค-สแควร์ สูงกว่าปกติ นอกจากนั้นจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้น ซึ่งแก้ไขโดยพิจารณาค่าโค-สแควร์สัมพัทธ์ ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 หรือควรมีค่าน้อยกว่า 5.00

2. ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square error of approximation: RMSEA) Diamantopoulos และ Siguaw (2000: 85 อ้างอิงใน สุภมาศ อังคุโชติ 2554, หน้า 17) เสนอค่า RMSEA ที่ดีมากที่สุดควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าระหว่าง 0.05–0.08 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าระหว่าง 0.08–0.10 แสดงว่าโมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อย และค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (absolute fit index) ที่นิยมใช้มี 3 ดัชนี ได้แก่

GFI (Goodness of fit index) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้โดยโมเดล

AGFI (Adjusted Goodness of fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมอธิบายได้ด้วยโมเดลโดยการปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ

PGFI (Parsimony Goodness of fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมอธิบายได้ด้วยการปรับแก้ด้วยความซับซ้อนของโมเดล โดยทั่วไปค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 – 1 ค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับควรมีค่ามากกว่า 0.90 แต่ค่า PGFI ควรมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

4. Comparative fit Index (CFI) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบโมเดลการวิจัยมีความกลมกลืนสูงกว่าโมเดลอิสระมากน้อยเพียงใด โดยทั่วไปค่า CFI ที่มากกว่า 0.95 ถือว่าสอดคล้องกลมกลืนดี ค่า CFI ระหว่าง 0.90 – 0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้

5. ดัชนีของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (Root Mean Squared Residual = RMR) ดัชนี RMR เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล 2 โมเดล RMR ยิ่งเข้าใกล้ 0 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 17 ดัชนีที่นิยมใช้พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญ ($p < 0.05$)
χ^2/df	< 2.00 สอดคล้องกลมกลืนดี 2.00 – 5.00 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
CFI	≥ 0.95 ถือว่าสอดคล้องกลมกลืนดี 0.90 – 0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
GFI (Goodness of fit Index)	≥ 0.95 ถือว่าสอดคล้องกลมกลืนดี 0.90 – 0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
AGFI (Adjusted Goodness of fit)	≥ 0.95 ถือว่าสอดคล้องกลมกลืนดี 0.90 – 0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
RMSEA (Root mean square error of approximation)	≥ 0.05 ถือว่าสอดคล้องกลมกลืนดี 0.05 – 0.08 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ 0.08 – 0.10 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ไม่ค่อยดี 0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ดี

การปรับโมเดล (Model Modification) การปรับโมเดลจะใช้เมื่อโมเดลการวิจัยยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การปรับโมเดลจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อจะให้มีการประมาณค่าพารามิเตอร์ขึ้นใหม่ โดยคาดหวังว่าจะให้ S กับ Σ มีค่าใกล้เคียงกันมากขึ้น จนกว่าโมเดลที่วิเคราะห์ใหม่จะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการปรับโมเดลจะพิจารณาค่า Modification Index หรือ MI ในผลการวิเคราะห์ เพราะค่า MI จะแสดงให้เห็นทราบว่าหากมีการเพิ่มพารามิเตอร์ในโมเดลและทำการวิเคราะห์ใหม่ ค่า χ^2 จะลดลง เท่ากับค่า MI ทั้งนี้ควรเลือกปรับโมเดลที่มีค่า MI มากที่สุด แต่ผู้วิจัยต้องมีเหตุผลในการปรับและสามารถอธิบายได้ว่าทำไมจึงต้องปรับพารามิเตอร์นั้น อย่างไรก็ตามการปรับโมเดลหากพิจารณาค่า MI อย่างเดียวอาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้ เพราะจากการศึกษาพบว่า ค่า MI มักจะไม่ค้นหาโมเดลที่ไม่ถูกต้องได้ โดยมีหลักการปรับโมเดล ดังนี้

1. ต้องมีเหตุผลเชิงทฤษฎีและสามารถอธิบายได้ว่าทำไมจึงปรับโมเดลได้
2. ปรับทีละ 1 พารามิเตอร์แล้ววิเคราะห์ใหม่
3. พิจารณาค่า EPC (Expected parameter change) ซึ่งเป็นค่าที่บอกขนาดและทิศทางพารามิเตอร์ที่กำลังจะปรับ พารามิเตอร์ที่ควรมีค่า EPC สูงๆ และมีค่า MI สูงด้วย

2.6.7 ความหมายของค่าต่างๆ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ปรกรณ์ ประจัญบาน (2553, หน้า 8-13) กล่าวว่า ค่าต่างๆ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีดังนี้

1. องค์ประกอบร่วมกัน (Common Factor) หมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัวขึ้นไปมารวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน โดยองค์ประกอบรวมจะอาศัยจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หรือค่า r องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์กันมาก จะเป็นองค์ประกอบที่มีความหมายในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2. องค์ประกอบเฉพาะ (Specific Factor) ได้แก่ องค์ประกอบที่มีตัวแปรเพียงตัวเดียว

3. ความร่วมกัน (Commundality) หมายถึง ปริมาณความแปรปรวนของตัวแปรนั้นที่สามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบร่วมกันนั่นเอง (ค่าร่วมกันของตัวแปร ไม่ใช่ค่าร่วมกันขององค์ประกอบ) มีค่ามากกว่า 1 ได้

4. น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.3 ตัวแปรใดมีน้ำหนักในองค์ประกอบใดมากกว่า ควรจัดตัวแปรนั้นได้ในองค์ประกอบนั้น ในโปรแกรม SPSS น้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบดูได้จากตาราง Component Matrix ก่อนการหมุนแกนองค์ประกอบหรือดูได้จากเส้นทแยงมุมของเมตริกซ์ของค่าไอเกน (Eigen Value)

5. ค่าไอเกน (Eigen Value) เป็นค่าความผันแปรของตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ องค์ประกอบร่วม (Common Factor) ที่ได้องค์ประกอบแรก จะเป็นองค์ประกอบที่แยกความผันแปรออกมาจากองค์ประกอบอื่นได้มากที่สุด จึงมีตัวแปรรวมอยู่มากที่สุด

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติ สำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยให้นักวิจัยได้ใช้แสวงหาความรู้ความจริงดังกล่าว เช่น นักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis หรือ EFA) ในการพัฒนาทฤษฎี หรือนักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ในการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎี เป็นการวิเคราะห์หลายตัวแปรเทคนิคหนึ่งเพื่อการสรุปรายละเอียดของตัวแปรหลายตัว หรือเรียกว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปรเทคนิคหนึ่งโดยการศึกษารูปร่างความสัมพันธ์ของตัวแปร และสร้างตัวแปรใหม่

เรียกว่า องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สร้างขึ้นจะเป็นการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน หรือมีความร่วมกันสูงมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละ องค์ประกอบมีความร่วมกันน้อย หรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย เป็นการทดสอบ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายๆ ตัว เพื่อค้นหาว่า ตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้ หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน เป็นเทคนิควิธีทางสถิติที่จะจับกลุ่มหรือ รวมกลุ่ม หรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ ทั้งทางบวกและทางลบ ตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบ จะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มี สามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนา ทฤษฎีใหม่ หรือการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎีเดิม

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

มีผู้ทำการศึกษา และวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ด้วยการใช้วิธีการ แบบต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

เพชรมณี วิริยะสีบพงศ์ (2545) ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ได้ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เพื่อให้ได้ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวแปรที่บ่งชี้คุณภาพกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล 2) การทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์พยาบาลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น ผู้บริหาร และอาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับวิทยาลัย พยาบาล โดยนำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ องค์ประกอบเชิงยืนยันมาสร้างสเกลองค์ประกอบ เพื่อให้ได้สมการตัวบ่งชี้รวมคุณภาพ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทวีศิลป์ กุลนาคดล (2547) ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหาร กิจการที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่ดี โดยการวิเคราะห์เอกสารและ จัดทำการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 2) การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง ตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดี สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ผู้บริหารและกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 819 คน 3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ (criterion-related validity) ของตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดี โดยการนำตัวบ่งชี้มาสร้างเป็นแบบประเมิน และนำไปสอบถามความคิดเห็นเชิงประเมินจากอาจารย์ผู้บริหารและกรรมการสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 1 แห่ง และ 4) การจัดทำคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการนำตัวบ่งชี้มาจัดทำเป็นเอกสารคู่มือ

อ่องจิต เมธยะประภาส (2550) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ผู้บริหารนำไป เป็นแนวทางการบริหารโรงเรียนผลที่ได้ขั้นสุดท้ายได้ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จำนวน 27 ข้อ แยกเป็นแต่ละด้านดังนี้ (1) ด้านการบริหารวิชาการ จำนวน 8 ข้อ (2) ด้านการบริหารงบประมาณ จำนวน 7 ข้อ (3) ด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 5 ข้อ และ (4) ด้านการบริหารทั่วไปจำนวน 7 ข้อ ตัวบ่งชี้ทั้ง 27 ข้อ ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวอย่างการดำเนินงานที่เชื่อได้ว่าโรงเรียนทุกขนาด ทั่วประเทศสามารถนำไปเป็นแนวทางการดำเนินงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้เป็นอย่างดีการพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ครั้งนี้เป็นการศึกษาที่มีการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นหมู่คณะในด้านการสร้างองค์ความรู้โดยให้คนที่อยู่กับปัญหาเป็น ศูนย์กลางจึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการพัฒนาหรือแก้ปัญหของคนที่อยู่กับปัญหาในบริบทที่ตรงสภาพจริง พบว่าผู้เข้าร่วมกระบวนการ PAR มีเจตคติต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหลังวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มากกว่าก่อนวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 การยอมรับดังกล่าวจะส่งผลต่อเนื่องไปถึงการพัฒนาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ยั่งยืน ซึ่งโรงเรียนอื่นๆ นอกเหนือจากโรงเรียนกลุ่มผู้แทนสามารถนำไปเป็นแบบอย่างได้ยังผลให้เกิดประโยชน์ต่อวงการศึกษต่อไป

ประยูร เจริญสุข (2553) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการดำเนินการเป็น 2 ระยะ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการของ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสารเชิงทฤษฎีเพื่อจัดทำกรอบความคิดตัวบ่งชี้
ร่างตัวบ่งชี้ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา 2) การทดสอบเพื่อยืนยันตัวบ่งชี้งานวิชาการ
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 395
โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ตัวบ่งชี้
การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผล ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกได้เป็น 4องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย
66 ตัวบ่งชี้

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู
เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดล
ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด 3) ตรวจสอบค่าน้ำหนัก
องค์ประกอบตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการวิจัยดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูมีค่าเฉลี่ย
และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้
ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือมีค่าเฉลี่ย
เท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% 2) โมเดล
ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น
มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 34.59 ค่าองศาอิสระ
(df)เท่ากับ 31 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.300 ค่าดัชนีวัดระดับความ
สอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)
เท่ากับ 0.98 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ
0.0133) องค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ทุกองค์ประกอบ
องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.30
ทุกองค์ประกอบ และทุกตัวบ่งชี้

วันเพ็ญ นันทะศรี (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ
ทางวิชาการสำหรับครูปฐมวัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์สองประการคือ 1) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ
ทางวิชาการของครูปฐมวัย และ2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะ

ผู้นำทางวิชาการของครูปฐมวัยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะคือระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และ ระยะที่ 2 ตรวจสอบสมมติฐาน การวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ครูปฐมวัย กลุ่ม ระดับสูง (MASTER TEACHER) จำนวน 580 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตรา ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ผลการวิจัยพบว่า ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูปฐมวัย จำนวน 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้จำนวน 68 ตัวบ่งชี้

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Ashworth & Harvey (1994) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการ จัดการศึกษาตามหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต พบว่า มีองค์ประกอบด้านปัจจัย ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและด้านผลผลิต รวม 7 องค์ประกอบซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา ดังนี้ (1) ด้านอาจารย์ มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 9 ดัชนี (2) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกการจัดการศึกษาหลักสูตร พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 10 ดัชนี (3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 6 ดัชนี (4) ด้านการสอนและการเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 12 ดัชนี (5) มาตรฐานผลสัมฤทธิ์ มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 3 ดัชนี (6) ด้านการจัดการและ การควบคุมคุณภาพ มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 11 ดัชนี และ (7) ด้านนิสิต/นักศึกษา มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 3 ดัชนี

Joseph & Joseph (1997) ได้ทำการวิจัย เรื่ององค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้ คุณภาพการจัดการศึกษา พบว่า มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญ จากมากที่สุด ได้ดังนี้ (1) ด้านวิชาการ มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 3 ดัชนี (2) ด้านโอกาสของ อาชีพ มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 2 ดัชนี (3) ด้านโปรแกรมการศึกษา มีตัวบ่งชี้คุณภาพ จำนวน 4 ดัชนี (4) ด้านค่าใช้จ่ายและเวลา มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 3 ดัชนี (5) ด้าน ลักษณะทางกายภาพ มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 3 ดัชนี (6) ด้านที่ตั้งของสถาบัน มีตัวบ่งชี้ คุณภาพจำนวน 2 ดัชนี และ(7) ด้านอื่น ได้แก่ อิทธิพลของครอบครัวและกลุ่มเพื่อน อิทธิพลคำพูดที่มาจากคนทั่วไป

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบ่งชี้จึงเป็นสิ่งที่ เป็นสารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้ เชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ใช้ในการบ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัด หรือสะท้อนลักษณะ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง องค์ประกอบ

ที่เป็นคุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ 2) ความเป็นวัดคุณนิตยของตัวบ่งชี้ 3) ความไวต่อความแตกต่างของตัวบ่งชี้ 4) ค่าของมาตรฐานวัด หรือตัวบ่งชี้ที่สมควรมีความหมายหรือตีความหมายได้อย่างสะดวก 5) ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) ความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้มีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีและเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง ซึ่งสรุปประเภทของตัวบ่งชี้ได้ 8 แบบ ได้แก่ การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ ตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ ตามวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ตามลักษณะตัวบ่งชี้ย่อยที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้อรวม ตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ ตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย ตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ และตามเนื้อหาสาระหรือสาขาวิชา การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยมีกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ 3 ขั้นตอนกล่าวคือ การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ การตรวจสอบตัวบ่งชี้ และการจัดทำคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและทำการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์ด้วยโปรแกรม LISREL ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและเลือกประเภทการพัฒนาตัวบ่งชี้ในประเด็นที่น่าสนใจ เป็นประโยชน์ต่อทั้งตัวผู้วิจัยเอง ต่อองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี