

คิดนอกกรอบ

Think Out of the Box

ดร.เนตร อารีโสภณพิเชษฐ

นวัตกรรมการบริหารการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลง “4 เรียนรู้” ‘4 LEARN’ Educational Management Innovation for Change

บทคัดย่อ

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 นี้ เป็นการจัดการศึกษายุคใหม่ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะแห่งอนาคต เป็นการศึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลง (Education for change) เน้นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเป้าการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคใหม่อย่างสร้างสรรค์ 4 ลักษณะ ได้แก่ (1) เรียนรู้ด้วยการคิดสร้างสรรค์ ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐานของกระบวนการคิด (2) เรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ด้วยตนเอง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (3) เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันบนความหลากหลาย มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความเข้าใจความหลากหลายของคนในสังคมที่มีความแตกต่างกัน ทั้งเชื้อชาติ สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ให้เรียนรู้วิธีอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และ (4) เรียนรู้ที่จะแบ่งปันและรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นความท้าทายของโรงเรียนหรือสถาบันศึกษาต่าง ๆ ในการพัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารการศึกษาสู่พัฒนาการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเชื่อมโยงการพัฒนาคนและการพัฒนาชุมชน และสร้างกระบวนการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์โลกอนาคต

แนวคิดการพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาที่เน้นการพัฒนาระบบทัศน์ใหม่ของการบริหารการศึกษา ที่เน้นการขับเคลื่อนด้วยปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถนำไปปรับใช้ตามแต่ละบริบทของแต่ละองค์กร เรียกว่า “นวัตกรรมการบริหารการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลง 4 เรียนรู้” ซึ่งเป็นนวัตกรรมการบริหารสำหรับการจัดการศึกษาแบบองค์รวมที่มีแนวคิดใน

การพัฒนาการดำเนินงาน 2 มิติ คือ มิติแนวนอน ซึ่งเป็นมิติด้านกระบวนการ ได้แก่ แรงจูงใจ สร้างแนวคิดใหม่ ประยุกต์ใช้จริง และกำหนดกระบวนการ มิติแนวตั้ง ซึ่งเป็นมิติของผู้เปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และผู้เปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร ทั้งนี้ การนำไปประยุกต์ใช้จะมีความแตกต่างตามสมมติฐานที่ออกแบบขึ้นบนพื้นฐานของบริบทที่แตกต่างของแต่ละองค์ ซึ่งต้องทดลองใช้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารจัดการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

คำสำคัญ: นวัตกรรมการบริหารการศึกษา / การศึกษาที่นำสู่การเปลี่ยนแปลง / กระบวนทัศน์ใหม่ของการศึกษาในอนาคต

Abstract

21st century education is a new age education for change that emphasizes learning management to develop students in future knowledge and skills. It focuses on improving the learning quality of future learners in four creative ways: (1) Learn about creativity by allowing students to study with creative thinking skills as a basis for thinking processes. (2) Learn to create on their own to prepare for change. (3) Learn to live together in diversity that focuses on allowing students to live with people happily with an understanding of the diversity of people in different societies, race, economies, and cultures. Then (4) learn to share and learn social responsibility. This is a challenge for schools or educational institutions to develop the new paradigm and create educational management for developing education for change that connects human and social development and develops a quality of learning process for responding to the future.

This article focuses on the development of management innovation for future education that creates a creatively problem-driven paradigm that can be adapted to each context that calls Innovative Educational Management for Change, 4 LEARN. This concept consists of two-dimensional thinking process development, which has the horizontal dimension as a process dimension; set up the motivation, creating new ideas, implement in practice, and define the solutions. Another vertical dimension is the dimension of

change as a change agent inside and outside the organization according to the assumptions designed on the basis of the different context of each individual that requires continual trial, implementation, and improvement. That will lead to the success of education for change.

KEYWORDS: EDUCATIONAL MANAGEMENT INNOVATION / EDUCATION FOR CHANGE / NEW PARADIGM OF FUTURE EDUCATION

บทนำ

ปัจจุบันแม้ว่าระยะเวลาจะเปลี่ยนผ่าน การปฏิรูปการศึกษารอบใหม่กำลังจะเกิดขึ้น แต่ปัญหาการศึกษาไทยยังคงอยู่ ทั้งปัญหาคุณภาพการศึกษาที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสากล ดังผลประเมิน PISA 2015 (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2560) ที่ประเทศไทยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ในทุกรายวิชาและรั้งเกือบอันดับท้ายสุดเป็นอันดับที่ 3 ใน 4 ประเทศของกลุ่มประเทศอาเซียน (สิงคโปร์ เวียดนาม ไทย และอินโดนีเซีย เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยในภาพรวม) แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า ผลคะแนนของโรงเรียนบางกลุ่ม เช่น กลุ่มโรงเรียนสาธิต กลุ่มโรงเรียนที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ของไทย กลับมีค่าคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่าสิงคโปร์ นั้นสะท้อนให้เห็นได้ชัดเจนว่า การจัดการศึกษาของไทยยังคงมีปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และคุณภาพการศึกษาที่ไม่ทั่วถึง ซึ่งยังไม่รวมถึงปัญหาด้านคุณภาพครู สภาพแวดล้อมในการจัดการเรียนรู้ และปัญหาด้านอื่น ๆ ใดๆ ก็ดี ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ ยังรอให้ผู้บริหารการศึกษารุ่นใหม่เข้ามาช่วยคิด ช่วยแก้ปัญหา สร้างสรรค์ความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับแวดวงการศึกษาไทย

ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ในยุคไทยแลนด์ 4.0 จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์กว้าง และมองให้ไกลถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ การตัดสินใจที่ดี และมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน จึงจะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงให้การศึกษา มีคุณภาพได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การที่โลกและประเทศไทยกำลังจะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ คนรุ่นใหม่ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมยุคใหม่ ล้วนส่งผลต่อการเปลี่ยนในการจัดการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หน่วยงานทางการศึกษาควรที่จะปรับเปลี่ยนชุดความคิด (Mindset) และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารที่ตอบโจทย์เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดียิ่งขึ้น

เพื่อตอบโจทย์การจัดการศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ สามารถคิดเองเป็น แก้ปัญหาได้ ลงมือปฏิบัติ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

การจัดการศึกษาในยุคใหม่จึงจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมการศึกษาเพื่ออนาคตสำหรับการศึกษาระดับ โดยผู้สอน นักวิชาการ และผู้บริหารต่างต้องร่วมมือกันพัฒนานวัตกรรมการมาช่วยในการบริหารและพัฒนากิจการศึกษามีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การเรียนการสอนในยุคใหม่หรือยุค 4.0 จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ใหม่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและแก้ปัญหาการทำงานที่แตกต่างไปจากรูปแบบเดิม ๆ (ยีน ภู่วรรณ, 2558) และควรเป็นนวัตกรรมที่เน้นการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะสำคัญที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการทำงานในอนาคต ที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ด้วยตนเอง คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ ดังเช่น 7 ทักษะสำคัญของผู้เรียนเพื่อการอยู่รอด นั่นคือ การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical thinking and problem solving) การร่วมมือกับเครือข่ายต่าง ๆ (Collaboration across networks and leading by influence) การปรับตัวและการมีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility and adaptability) การคิดริเริ่มและการเป็นผู้ประกอบการที่สร้างสรรค์ (Initiative and entrepreneurship) การสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน (Effective oral and written communication) การเข้าถึงข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล (Access and analyzing information) และการใฝ่รู้และการมีจินตนาการ (Curiosity and imagination) นอกจากนี้ยังมีมิติทางด้านคุณธรรม จริยธรรม การสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย (ไพฑูริย์ สิ้นลาร์ตัน, 2560) คุณลักษณะเหล่านี้เป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาที่องค์กร หน่วยงานทางการศึกษาต้องตระหนัก และหาแนวทางการพัฒนากระบวนการและคุณภาพในการจัดการศึกษาเพื่อตอบโจทย์การศึกษาในอนาคต

ในการนี้ ผู้บริหารการศึกษาจึงควรที่จะพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและพื้นที่ของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพต่อการบริหารจัดการองค์กรให้ได้มากที่สุด แต่หลักการและแนวปฏิบัติในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารการศึกษาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงควรเป็นเช่นไร บทความนี้เป็นการนำเสนอหลักคิดในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาในมิติอื่น ๆ ต่อไป

ความท้าทายสู่การพัฒนากระบวนการบริหารการศึกษาในยุค 4.0

การจัดการศึกษาในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงมิติด้านสังคมให้มากขึ้น เนื่องด้วยเทคโนโลยีและความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และสุขภาพมีความก้าวหน้าขึ้น ทำให้คนเราสามารถดูแลสุขภาพได้ดีขึ้น และมีชีวิตยืนยาวมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันคนเราก็จะอยู่กับเครื่องจักรและเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน เราสามารถที่จะค้นหาความรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น แม้อยู่ต่างที่ต่างเวลา (Global connect) ดังนั้น ด้วยเงื่อนไขของโลกอนาคตที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาจึงต้องก้าวตามให้ทันและพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นพลโลก (Global citizenship) ให้มากขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมและทักษะที่ตอบโจทย์โลกในอนาคตให้ชัดเจนขึ้น การศึกษาในรูปแบบดั้งเดิมที่เน้นการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเพียงฝ่ายเดียว (การศึกษายุค 1.0) หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดการเรียนการสอน (การศึกษายุค 2.0) หรือแม้แต่การเรียนการสอนที่เน้นการใช้สื่อการเรียนรู้ออนไลน์เข้ามาาร่วมด้วย (การศึกษายุค 3.0) นั้นก็ไม่เพียงพอแล้วสำหรับโลกยุคใหม่ หากแต่การศึกษาต้องเน้นไปที่การพัฒนาคุณภาพของการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น จึงจะตอบโจทย์ของการพัฒนาคนในยุคของเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างคุณค่าในอนาคต (Value-based economy) หรือยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่เน้นการพัฒนาคนและคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคมไทยและสังคมโลกอย่างมีความหมาย

องค์กรยูเนสโก (UNESCO, 2017) ได้กล่าวถึง ผู้เรียนยุคใหม่ว่าต้องเป็นคนที่รู้จักที่จะเรียนรู้ (Learning to know) ใฝ่หาความรู้ เป็นผู้เรียนที่รู้จักลงมือทำ ปฏิบัติได้ (Learning to do) รู้จักที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Learning to live together) และรู้จักเรียนรู้ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (Learning to be) ซึ่งคุณลักษณะที่กล่าวถึงมานี้ ล้วนเป็น Soft skills ที่ทำให้ผู้เรียนยุคใหม่สามารถที่จะเรียนรู้และปรับตัวให้อยู่ในสังคมอนาคตได้ นอกเหนือไปจากทักษะแห่งอนาคตที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการคิดแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex problem solving) ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Critical thinking) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creativity) (World Economic Forum, 2016) นอกจากนี้ ผู้เรียนยุคใหม่ยังต้องมีความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ได้จริง สร้างอาชีพ เป็นเจ้าของกิจการเองได้ ดังเช่นในสหภาพยุโรปที่เน้นการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาเด็กและความเป็นผู้ประกอบการ (Youth education and entrepreneurship) ซึ่งสามารถสอดแทรกเข้าไปในหลักสูตรการเรียนการสอนได้ในทุกระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับประถมศึกษา เป็นการพัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้และสร้างอาชีพตั้งแต่เป็นผู้เรียนในสถาบันการศึกษา (European Parliament, 2015)

ดังนั้น การจัดการศึกษาในอนาคตจึงต้องเน้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Education for change) ให้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาคนยุคใหม่ สถาบันการศึกษาจึงต้องเป็นมากกว่าสถานที่ให้ความรู้ แต่เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาคนที่เชื่อมโยงกับชุมชนโดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนา และตบโจทย์การพัฒนาของโลกในอนาคตไปพร้อมกัน การพัฒนานวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษาอย่างสร้างสรรค์ของโรงเรียน/สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่ครอบคลุมการพัฒนาการเรียนการสอน ผู้เรียน ผู้สอน หลักสูตร สิ่งแวดล้อม ชุมชนและเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ต้องคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของผู้ที่เกี่ยวข้อง การวางแผน การนำไปใช้ และการประเมินความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในระหว่างกระบวนการ เพราะการเปลี่ยนแปลงมีความซับซ้อน ซึ่งต้องการการวางแผนและการจัดการที่ดี และต้องมีครูและผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Change agent) ที่สำคัญภายในองค์กร (Shen, 2008)

ด้วยเป้าหมายของการจัดการศึกษาสำหรับการเรียนรู้ยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทำให้การเข้าถึงความรู้ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะแห่งอนาคตที่มีทักษะของการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาในอนาคต และมุ่งเน้นการจัดการศึกษาแบบองค์รวมเพื่อเตรียมผู้เรียนให้มีความรู้ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Saw, 2013) บทความนี้ผู้เขียนจึงขอเสนอแนะแนวทางของการจัดการเรียนรู้ยุคใหม่ ที่มุ่งเป้าสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต ดังนี้

1) เรียนรู้ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Learning to learn with creativity) มุ่งเป้าพัฒนาให้ผู้เรียนให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐานของกระบวนการคิด เพื่อที่จะได้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และต่อยอดความคิดได้อย่างไม่รู้จักด้วยตนเอง ไม่เป็นเพียงผู้รับที่รอผู้สอนคอยชี้แนะแต่เพียงอย่างเดียว

2) เรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ด้วยตนเอง (Learning to do creatively) มุ่งเน้นที่การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เรียนรู้วิธีการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และประยุกต์ใช้ความรู้ได้ สร้างสรรค์ผลงานที่ตอบโจทย์และท้าทาย พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

3) เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันบนความหลากหลาย (Learning to live with diversity) มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความเข้าใจความหลากหลายของคนในสังคมที่มีความแตกต่างกัน ทั้ง

เชื้อชาติ สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ให้เรียนรู้วิธีที่จะการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขบนความแตกต่างและหลากหลาย

4) เรียนรู้ที่จะแบ่งปันและรับผิดชอบต่อสังคม (Learning to share and response to society) มุ่งเน้นให้ผู้เรียนตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ตนพึงมีต่อชุมชนและสังคมรอบตัว รู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่น และรับผิดชอบต่อชีวิต และเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมไทยและสังคมโลก

เป้าหมายทั้ง 4 ประการนี้ มุ่งสร้างผู้เรียนยุคใหม่บนฐานของการพัฒนาการศึกษาที่ต้องมีการบริหารอย่างมีกลยุทธ์ มีผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และมุมมองใหม่ ซึ่งนอกจากจะมีความสามารถในการบริหารบนความท้าทายของโจทย์การเรียนรู้ยุคใหม่แล้ว ยังต้องเข้าใจปัญหาและเงื่อนไขขององค์กรในบริบทเดิมอีกด้วย ดังนั้น จึงเป็นที่น่าสนใจว่า หน่วยงานทางการศึกษาและสถาบันศึกษาต่าง ๆ จะสามารถพัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ของการบริหารการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนา “การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (Education for change) ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาคนและการพัฒนาชุมชนได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้จริงนั้น ต้องคำนึงความแตกต่างและเงื่อนไขความสำเร็จตามบริบทองค์กรที่ต่างกันด้วย ซึ่งต้องผ่านการเรียนรู้ลองผิดลองถูกมาพอสมควรจึงจะเกิดบทเรียนแห่งความสำเร็จได้

นวัตกรรมบริหารการศึกษายุคใหม่: สร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาในปัจจุบัน นับว่าเป็นการเปลี่ยนผ่านจากการศึกษายุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) มาสู่ข่าวสารสนเทศ (Information Age) และกำลังก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Age) อย่างเต็มตัว สืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรใด องค์กรหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นระบบการศึกษาจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร การศึกษาก็จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของสังคม และร่วมพัฒนาสังคมไปพร้อมกัน (Duffy, 2009) ดังนั้น หน่วยงานที่จัดการศึกษาต่าง ๆ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีภารกิจที่ท้าทายในการพัฒนาคนที่มีคุณภาพเข้าสู่สังคมในอนาคต โรงเรียนและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานแบบใหม่ที่สร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร นักเรียน และนิสิต นักศึกษา เพื่อสร้างผู้เรียนที่มีความสามารถและสร้างความเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการศึกษาในอนาคต ทั้งนี้ ในมุมมองของผู้เรียนนั้นกรอบความคิดสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ในยุคใหม่คือ การพัฒนาทักษะที่สำคัญกว่าเนื้อหา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญกว่าหลักสูตร และการบูรณาการความรู้ที่สำคัญกว่าไปปริญญานั่นเอง

นวัตกรรมการบริหารการศึกษา จึงเป็นการนำเสนอแนวคิดใหม่ของการบริหารการศึกษาเพื่อช่วยให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในการบริหารงานมิติต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นการพัฒนาระบบการบริหารบนความท้าทายเพื่อพัฒนาสู่กรอบความคิดใหม่ทางการบริหารการศึกษา (New paradigm in Education 4.0) ซึ่งต้องคำนึงถึงประเด็นเหล่านี้ ได้แก่ การศึกษาที่จัดขึ้นเฉพาะบุคคล (Personalized learning) การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนตามความเก่ง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมดิจิทัล ความรู้ที่ประยุกต์ใช้ได้จึงจะเกิดประโยชน์ การเข้ากันได้กับระบบเดิมที่มีอยู่ การเชื่อมโยงกับการพัฒนามนุษย์ อาทิ การเมือง เศรษฐศาสตร์ ศาสนา และสาธารณสุข ทั้งนี้ การบริหารศึกษานั้นไม่ควรที่จะเป็นการพัฒนาแบบแยกส่วน แต่ควรส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทั้งระบบ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการพัฒนาจากจุดเล็ก ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Piecemeal change) ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (Systemic change) (เย็น ภู่วรรณ, 2558 Aslan & Reigeluth, 2013) ฉะนั้น ด้วยบริบทโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี วิถีชีวิตและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไปได้ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการจัดการศึกษาในอนาคต ดังนั้น ความท้าทายของการศึกษาในอนาคต คือ การศึกษาจะปรับเปลี่ยนให้ก้าวตามโลกให้ทันได้อย่างไร สถานศึกษา ผู้บริหาร และครู จะมีแนวทางในการบริหารการศึกษาอย่างไร ที่ทำให้การจัดการศึกษามีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพไปพร้อมกัน ผู้บริหารการศึกษาพึงต้องตระหนักและหาแนวทางในการตอบโจทย์เหล่านี้ให้ได้ จึงจะพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพตอบโจทย์โลกอนาคตในยุค 4.0 ได้

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา หรือ OECD (2008) ได้ให้นิยามของคำว่า “นวัตกรรม” (Innovation) ตามลักษณะของนวัตกรรมแบ่งเป็น 4 ประเภทหลัก ตามลักษณะเฉพาะดังนี้

1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product innovation) หมายถึง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการ ในมิติต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและการใช้งานที่ดีขึ้นในรูปแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม ได้แก่ ด้านเทคนิค สื่อ เครื่องมือ หรือโปรแกรมการใช้งานอิเล็กทรอนิกส์สำเร็จรูปต่าง ๆ

2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง วิธีการ กระบวนการผลิต หรือ การจัดส่ง รวมไปถึงเทคนิควิธีการ ซึ่งถ้าในมิติการศึกษาจะหมายรวมไปถึงวิธีหรือรูปแบบการเรียนการสอนใหม่ ๆ ด้วย (Pedagogy) ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน

3) นวัตกรรมด้านการตลาด (Marketing innovation) หมายถึง วิธีการตลาดใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้เกิดการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือบรรจุภัณฑ์ใหม่ การส่งเสริมการตลาดทั้งด้านสินค้า

และราคา ในมิติการศึกษา เช่น กลยุทธ์ในการรับเข้า กลยุทธ์การบริหารจัดการ การกำหนด อัตราการเก็บค่าบริการการศึกษา ที่ส่งผลต่อการสื่อสารองค์กรสู่ภายนอกอย่างชัดเจน

4) นวัตกรรมด้านองค์กร (Organizational innovation) หมายถึง การบริหารจัดการ หรือแนวปฏิบัติใหม่ที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กร ทั้งในด้านการทำงาน และความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก ซึ่งในมิติด้านการศึกษา เช่น การพัฒนา กระบวนการทำงานระหว่างครู การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารภายในองค์กร เป็นต้น

ดังนั้น นวัตกรรมการศึกษา จึงจัดว่าเป็นได้ทั้ง 4 ประเภท ตามแต่วัตถุประสงค์ของการพัฒนานวัตกรรมนั้น ๆ ซึ่งหากจำเพาะลงไปในการบริหารองค์กรในมิติต่าง ๆ ก็เรียกได้ว่า นวัตกรรมด้านองค์กรหรือนวัตกรรมการบริหารการศึกษา (Educational management innovation) ที่เน้นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสร้างทั้งคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่งการนำนวัตกรรมการบริหารไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจถึงปัญหา อุปสรรคและปัจจัยความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย ซึ่งอุปสรรคสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากมายหลายประการ อาทิ ความกลัวการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความไม่รู้ ความกลัวความล้มเหลว ความกลัวที่เกิดจากการขาดข้อมูลที่เพียงพอ การขาดทักษะสำคัญที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การขาดความร่วมมือ การทำงานที่ซับซ้อน หรือการนิ่งเฉยจนขาดความใส่ใจ เหล่านี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของอุปสรรคในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ปัญหาและตีโจทย์ให้แตกกว่า ปัญหาสำคัญขององค์กรอยู่ที่จุดใด จึงจะสามารถขับเคลื่อนความคิดใหม่ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้

ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ก็เป็นปัจจัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่สำคัญ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงมี 4 ประเภท ได้แก่ (Handy, 1988 cited in Shen, 2008) (1) วัฒนธรรมอำนาจ (Power culture) มักผูกโยงกับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของผู้ที่เกี่ยวข้อง เปรียบเสมือนศูนย์กลางของใยแมงมุมที่เมื่อคนหลักขยับคนอื่น ๆ ก็จะไปตามไปด้วย (2) วัฒนธรรมบทบาท (Role culture) เป็นวัฒนธรรมที่ผูกโยงกับบทบาทหน้าที่ในงานนั้น ๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตามอำนาจและหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยส่วนใหญ่มักเป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายในองค์กรนั้น ๆ (3) วัฒนธรรมงานเฉพาะกิจ (Task culture) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจากโจทย์เฉพาะที่องค์กรกำหนดขึ้นซึ่งอาจเป็นงานด้านใดด้านหนึ่ง หรืองานที่ข้ามสายงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแผนงานที่กำหนดไว้ และ (4) วัฒนธรรมบุคคล (Person

culture) ซึ่งเป็นการทำงานที่เน้นรายบุคคลโดยเฉพาะตามความสามารถของบุคคลนั้น ๆ จากวัฒนธรรมที่กล่าวมานี้ หากผู้บริหารมีความเข้าใจวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของตนเอง ก็จะสามารถเข้าใจเงื่อนไขของการตอบรับการเปลี่ยนแปลงของแต่ละกลุ่มบุคคลในองค์กร และสามารถบริหารองค์กรที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด

มุมมองนวัตกรรมการบริหาร

นวัตกรรมการบริหารองค์กรนั้น ถูกจำแนกตามลักษณะที่มา เงื่อนไขความสำเร็จ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากนวัตกรรม ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านองค์กร (Institutional perspective) มุมมองด้านสมัยนิยม (Fashion perspective) มุมมองด้านวัฒนธรรม (Cultural perspective) และมุมมองด้านหลักการ (Rational perspective) สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้ (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008)

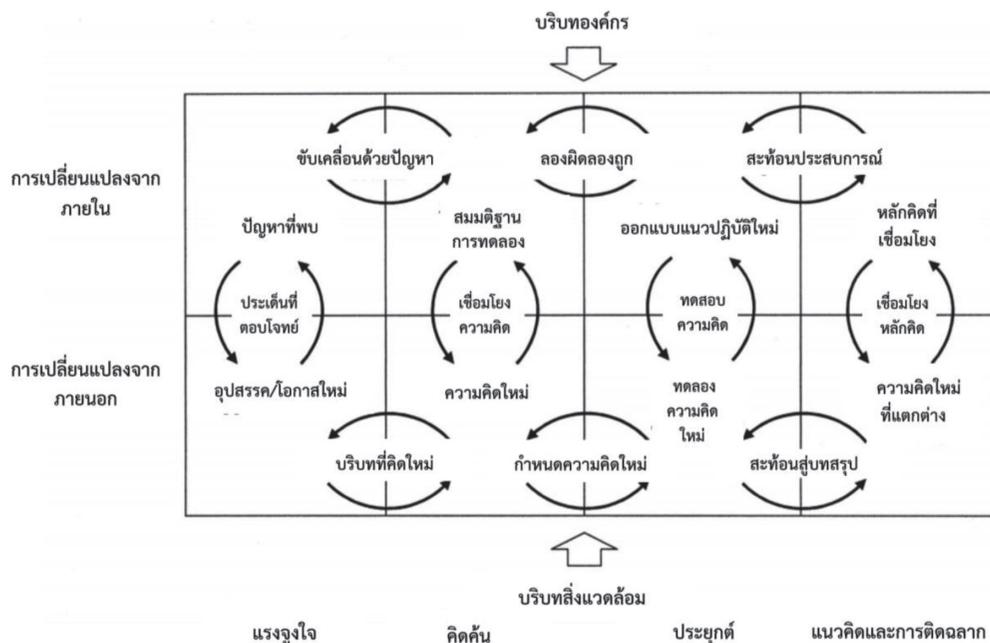
ตาราง 1 มุมมองนวัตกรรมการบริหาร (Management innovation)

มุมมอง ลักษณะ	ด้านองค์กร	ด้านสมัยนิยม	ด้านวัฒนธรรม	ด้านหลักการ
คำถามสำคัญ	อะไรคือ เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ในการบริหาร ซึ่งอาจเป็นปัญหา อุปสรรค หรือแรงบันดาลใจ	อะไรคือ ความต้องการ ที่เป็น Demand & Supply ที่เชื่อว่าจะทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง	อะไรคือ วัฒนธรรม องค์กรที่มีอยู่ และ จะเปลี่ยนแปลง อย่างไรให้เกิด วัฒนธรรมใหม่	อะไรคือ วิธีการ บริหารใหม่ของผู้บริหาร มีวิธีในการบริหารจัดการอย่างไร
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ-พัฒนา นวัตกรรม	เงื่อนไขขององค์กร และทัศนคติของคนในองค์กร	ข้อเสนอและ ความคิดใหม่ที่ตรงกับความต้องการ	วัฒนธรรมองค์กร ที่มีอยู่เดิม	บุคคลที่มีอิทธิพลต่อคนในองค์กร ทั้งคนใน/นอกองค์กร
กระบวนการ-เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ ของนวัตกรรม	การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ในการบริหารจัดการแบบค่อยเป็น ค่อยไป เน้นประสิทธิภาพของการทำงาน	การเปลี่ยนแปลงแบบเป็นวงรอบ ระยะเวลาสั้น ๆ แต่ไม่ ยั่งยืนในระยะยาว	การเปลี่ยนแปลงในเชิงสังคม เปลี่ยนแปลงทีละน้อย หากทำสม่ำเสมอเกิด ความเปลี่ยนแปลง ที่มีพลัง	การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก มุ่ง ประสิทธิภาพการทำงาน แต่ไม่อาจคาดเดาความสำเร็จได้

เมื่อพิจารณาในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารนั้น การพัฒนานวัตกรรม การบริหารองค์กรมีลำดับขั้นที่น่าสนใจซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาที่ต้องการพัฒนานวัตกรรมการบริหารองค์กรในมิติต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหาร

การสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น มีกระบวนการของวิธีคิดที่มีลำดับขั้นก่อนที่จะพัฒนามาสู่แนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร Burgelman (1991) and Zbaracki (1998, as cited in Birkinshaw et al., 2008) ได้ถอดรหัสวิธีคิดนวัตกรรมบริหารองค์กรได้อย่างน่าสนใจ ทั้งนี้ ผู้เขียนได้นำมาขยายความเพิ่มเติมเพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น โดยแนวคิดนี้จะประกอบด้วย การดำเนินงาน 2 มิติ ซึ่งแต่ละมิตินี้มี 4 ระยะ ดังนี้



ภาพ 1 กรอบกระบวนการนวัตกรรมบริหาร (Burgelman, 1991; Zbaracki, 1998, as cited in Birkinshaw et al. 2008)

มิติแนวนอน (Horizontal dimension) เป็นมิติด้านกระบวนการ โดยพิจารณาที่บริบทองค์กรและสิ่งแวดล้อมเป็นตัวตั้ง โดยเริ่มตั้งแต่การคิดริเริ่มนวัตกรรม พัฒนาจนเกิดการปฏิบัติ และการยอมรับนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการนวัตกรรม 4 ระยะ ได้แก่

1) แรงจูงใจที่ทำให้เกิดการคิดนวัตกรรม โดยมากมักเกิดจากประเด็นปัญหาที่พบเจอในองค์กร แรงบันดาลใจ หรือ แนวคิดใหม่ที่คาดหมายว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีขึ้น โดยใช้แนวคิดให้ปัญหาเป็นตัวขับเคลื่อน (Problem-driven) และคำนึงถึงบริบทขององค์กร ทั้งด้านโอกาสและอุปสรรคเป็นสำคัญ แล้วจึงกำหนดเป็นประเด็นการสร้างนวัตกรรม (Agenda Setting)

2) สร้างแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ (Invention/ idea linking) ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ซึ่งมาจากความคิดใหม่ ๆ ที่จะมาช่วยแก้ปัญหาหรือตอบโจทย์การบริหารองค์กรที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้ ต้องมีรูปแบบและกระบวนการที่ชัดเจนพอควรเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้

3) การนำไปสู่การประยุกต์ใช้จริง (Implementation/ idea testing) เป็นการสร้างคุณค่าให้กับแนวคิดหรือแนวปฏิบัติที่ได้สร้างหรือพัฒนาขึ้น และได้ตรวจสอบด้วยว่านวัตกรรมการบริหารนั้นใช้งานได้ผลดีหรือไม่และควรปรับปรุงอย่างไร เป็นการลองผิดลองถูกและการปรับปรุงแก้ไขความคิดที่ตั้งไว้เดิมให้มีความเหมาะสมกับการนำนวัตกรรมบริหารนั้นไปใช้

4) กำหนดรูปแบบกระบวนการที่ชัดเจน การกำหนดชื่อเรียกนวัตกรรมบริหาร (Theorization and labelling) เป็นกระบวนการทางสังคมที่เป็นผลมาจากการได้ทดลองปฏิบัติตามนวัตกรรมการบริหารที่คิดค้นขึ้น และได้มีการสะท้อนคิด ทบทวนแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งอาจเชื่อมโยงกับหลักการหรือแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ และกำหนดเป็นชื่อนวัตกรรมการบริหารขึ้นมาใหม่ เพื่อขยายภาพและสื่อสารกับบุคคลอื่นให้เข้าใจของกระบวนการนวัตกรรมการบริหารนั้น ๆ หากต้องการนำไปปฏิบัติใช้

มิติแนวตั้ง (Vertical Dimension) เป็นมิติของผู้เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละกลุ่มมีบทบาทที่แตกต่างกัน ดังนี้

ผู้เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Internal change agents) หมายถึง สมาชิกองค์กรที่มีความสนใจที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ร่วมลองผิดลองถูกมีส่วนร่วมช่วยตรวจสอบ ปรับปรุงกระบวนการของนวัตกรรมการบริหารนั้นให้มีความสมบูรณ์ขึ้น

ผู้เปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร (External change agents) หมายถึง บุคคลภายนอกที่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ที่มาช่วยในการพัฒนาหรือรับรองแนวคิด

การดำเนินงานตามนวัตกรรมบริหารที่สร้างขึ้น เพื่อช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นสำหรับคนในองค์กร ซึ่งอาจให้ข้อเสนอแนะและแนวทางพัฒนาระหว่างกระบวนการพัฒนานวัตกรรมนั้น

แนวคิดข้างต้นนี้ได้ถอดรหัสกระบวนการพัฒนานวัตกรรมการบริหารองค์กร ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ที่สนใจในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารองค์กร ได้มีหลักการและแนวทางในการสร้างนวัตกรรมบริหารได้ด้วยตนเอง ซึ่งอันที่จริงแล้วผู้บริหารองค์กร หรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะมีแนวคิดและแนวปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมบริหารอยู่แล้ว แต่อาจไม่ได้ดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบจนเกิดเป็นนวัตกรรมบริหารที่ชัดเจน ดังนั้นบทความนี้จึงคาดหวังว่า ผู้บริหารองค์กรทั้งหลายจะได้ทั้งแนวคิด และแนวทางการพัฒนากระบวนการบริหารไปสู่การสร้างนวัตกรรมบริหารองค์กรของตนเอง และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

ถอดรหัสนวัตกรรมการบริหารโรงเรียน “โรงเรียนไม้ไผ่”

จากแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมบริหารการศึกษาข้างต้น มีมุมมองที่ผู้นำไปใช้ต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจหลายประการ ผู้เขียนจึงขอหยิบยกตัวอย่างการพัฒนานวัตกรรมบริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนมีชัยพัฒนา มาถอดรหัสความคิดของการพัฒนาการบริหารองค์กรตามกรอบแนวคิดข้างต้น เพื่อให้ผู้อ่านที่สนใจสามารถนำวิธีคิดไปปรับใช้ได้ ดังนี้

โรงเรียนมีชัยพัฒนา หรือที่เรียกกันว่า “โรงเรียนไม้ไผ่” เป็นโรงเรียนที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนโดยเน้นให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ให้นักเรียนมีจิตสำนึกและเรียนรู้ด้วยตัวเอง ครูมีหน้าที่ในการจัดการเรียนรู้ตามที่นักเรียนต้องการ ไม่เฉพาะด้านวิชาการ แต่เน้นเรื่องของทักษะชีวิตและทักษะอาชีพไปด้วย กำหนดเป้าหมายสำคัญว่า นักเรียนจะต้องคิดวิเคราะห์เป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น โดยคุณมีชัย วีระไวทยะ ผู้ก่อตั้งโรงเรียนมีความตั้งใจให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับทุกคน ไม่เพียงแต่นักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้ปกครองและคนในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ด้วย นักเรียนส่วนใหญ่จะมาจากชุมชนในพื้นที่มีฐานะยากจน ไม่เน้นเรื่องการเรียนรู้ชั้นสูง ครอบครัวยากจนส่วนใหญ่ทำไร่นา ทั้งนี้ การบริหารโรงเรียนไม้ไผ่นี้ มีความคิดเชิงนวัตกรรมที่ถอดรหัสสู่การปฏิบัติได้จริงในหลายเรื่องได้อย่างน่าสนใจ บนฐานความคิดที่เรียกว่า “คิดนอกกรอบ” โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อแก้ปัญหา ลองผิดลองถูก และใช้ความรู้และเครือข่ายที่มี (Connection) ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรในหลาย ๆ ด้าน (มีชัย วีระไวทยะ, 2554)

เมื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์นวัตกรรมบริหารการศึกษาของ “โรงเรียนไม้ไผ่” โดยใช้ฐานคิดด้านการพัฒนานวัตกรรมบริหารการศึกษาข้างต้นพบว่า มีแนวคิดทาง

การบริหารการศึกษาที่น่าสนใจหลายประการ อาทิ

ด้านกายภาพ เช่น การนำ “ไม้ไผ่” เป็นวัสดุหลักในการก่อสร้างอาคารโรงเรียน เพื่อลดต้นทุนในการก่อสร้าง มีผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ตรงทั้งจากไทยและต่างประเทศ มาช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้และขยายความรู้สู่ชุมชนในการใช้ไม้ไผ่ มาสร้างอาคารเรียนให้มีความแข็งแรงและสวยงาม

ด้านการบริหารเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เนื่องจากนักเรียนส่วนใหญ่มีความยากจน และต้องไปช่วยงานพ่อแม่ในช่วงดึกเกี่ยวข้าว โรงเรียนจึงปรับมุมมองวิธีคิดให้โรงเรียนหยุดในวันอังคารและพุธ ให้นักเรียนมาเรียนในวันพฤหัสบดีถึงวันจันทร์แทน เพื่อให้ให้นักเรียนสามารถไปช่วยงานผู้ปกครองในวันทำงานได้ สะดวกต่อการเจริญวิทยากรภายนอกที่มีความรู้จริง มีประสบการณ์ตรง มาช่วยสอนในหัวข้อที่นักเรียนอยากรู้ ทำให้นักเรียนเข้าใจ และเรียนรู้จากผู้รู้จริง และนักเรียนสามารถออกไปศึกษาดูงานที่บริษัท หน่วยงานภายนอกได้ ในวันหยุดของโรงเรียนโดยไม่รบกวนเวลาเรียน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ได้เข้ามาช่วยในการพัฒนาโรงเรียนในมิติต่าง ๆ ได้อีกด้วย นอกจากนี้ การปรับวันเรียนนี้ทำให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง สามารถเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียนในวันเสาร์ อาทิตย์ได้ด้วย

ด้านการเรียนการสอนเป็นแบบบูรณาการ โดยใช้โครงงาน และให้นักเรียนกำหนดหัวข้อการเรียนรู้เอง โดยใช้วิธี ‘Think pair share’ ที่เปิดให้คนที่อยากรู้เหมือนกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เป็นคู่ เป็นกลุ่ม และทั้งห้อง และสอนให้นักเรียนคิดต่อยอดโครงการไปสู่การทำธุรกิจง่าย ๆ ด้วยตนเอง เช่น การปลูกพืชผักอินทรีย์ แล้วนำไปขายที่ร้านอาหาร ทำให้นักเรียนไม่เพียงแต่มีความรู้ มีวิชาชีพ แต่ยังมีความรู้ในการทำธุรกิจ สร้างรายได้ด้วยตนเอง และมีเงินเก็บ ดังนั้น ครูจึงไม่จำเป็นต้องป้อนข้อมูลทางวิชาการ แต่เป็นผู้กระตุ้นให้นักเรียนรู้จักการค้นคว้าหาความรู้ และมีทักษะการทำงานโดยมีประสบการณ์ตรง เรียกว่า “Learning for understanding” หรือการให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยความเข้าใจ โดยครูจะประเมินที่ความเข้าใจของนักเรียนด้วยการนำเสนอที่เรียกว่า “Show and share” (Emmy Nidchanan ห้องเรียนแห่งอนาคต, 2556) และเมื่อนำวิธีคิดและการบริหารโรงเรียนไม้ไผ่ มาวิเคราะห์ถอดรหัสนวัตกรรมการบริหารองค์กร พบว่า มีแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ มาจากปัญหาเป็นตัวตั้งแทบทั้งสิ้น และใช้วิธีคิดแบบ “คิดนอกกรอบ” เพื่อตอบโจทย์และแก้ปัญหาองค์กรได้อย่างสนใจ ซึ่งเกิดประโยชน์ทั้งแก่ตัวองค์กร ชุมชน และที่สำคัญคือ ผู้เรียนก็ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพไปด้วย ดังภาพ 2



ภาพ 2 ถอดรหัสนวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษา “โรงเรียนไม่ฝืน”

อย่างไรก็ดี แม้ว่าโรงเรียนมีชัยพัฒนาหรือโรงเรียนไม่ฝืนนี้ จะมีแนวคิดและนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนที่น่าสนใจและนำไปปฏิบัติตาม แต่สิ่งหนึ่งที่พึงตระหนักคือ แต่ละโรงเรียนมีบริบทองค์กรและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรที่ต้องการจะสร้างนวัตกรรมการบริหารของตนเอง จึงควรที่จะตระหนักและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทของตนเองเป็นสำคัญ

นวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลง ‘4 เรียนรู้ (4 LEARN)’

จากบริบทของการพัฒนาประเทศไทย 4.0 เพื่อก้าวข้ามปัญหาการติดกับดักรายได้ปานกลางของประเทศนั้น บริบทอื่น ๆ ของประเทศเอง โดยเฉพาะมิติด้านการศึกษา ก็ต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของประเทศ ก้าวข้ามปัญหาของการจัดการศึกษาแบบเดิม ๆ โดยผู้บริหารการศึกษาต้องสร้างสรรค์แนวคิดแนวปฏิบัติใหม่ หรือนวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษาแบบ 4.0 เพื่อส่งเสริมให้การบริหารองค์กรในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านนโยบาย การพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร ครู นักเรียน การจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพ มีประสิทธิภาพและตอบสนองเป้าหมายของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการคนยุคใหม่ การบริหารจัดการแนวใหม่ ที่ตอบโจทย์โลกและสังคมในอนาคตให้ได้มากที่สุด

บทความนี้ ผู้เขียนนำเสนอแนวคิด “การพัฒนาวัตกรรมการบริหารการศึกษายุค 4.0” เพื่อตอบโจทย์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ควรมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพแบบองค์รวม (Holistic education) โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคนให้มีความเก่ง ความสามารถ และมีความดีไปพร้อมกัน เพื่อให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน ทั้งนี้ ผู้เขียนได้เชื่อมโยงเป้าหมายของการจัดการศึกษากับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เรียกว่า “**นวัตกรรมการบริหารการศึกษา สู่การเปลี่ยนแปลง 4 เรียนรู้**” (4 LEARN) โดยหวังว่าแนวคิดนี้จะสามารถช่วยให้ผู้บริหารการศึกษาสามารถสร้างสรรค์ นวัตกรรมการบริหารการศึกษาสู่สากลได้อย่างแท้จริง ซึ่งประกอบด้วยหลักการ เป้าหมาย และ กระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบ 4.0 ดังนี้

หลักการ การสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารการศึกษาสู่สากล โดยเน้นการใช้ปัญหา เป็นกลไกขับเคลื่อนนวัตกรรมการบริหารการศึกษา (Creatively problem driven) เพื่อ พัฒนาการศึกษาระบบองค์รวม และพัฒนากระบวนการสร้างนวัตกรรมบริหารองค์กรที่ตอบ โจทย์การศึกษาในศตวรรษหน้า

เป้าหมาย มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาแบบองค์รวมในมิติต่าง ๆ ของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียน ให้เป็น ผู้ที่มีความพร้อมในการเรียนรู้ 4 ด้าน ได้แก่

เรียนรู้คิดสร้างสรรค์ (Learning to learn with creativity) ที่เน้นให้เกิดการพัฒนา วัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ ให้รู้จักวิธีการเรียนรู้ สามารถหาความรู้ คิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยเน้นการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างของบุคคล (Personalized learning)

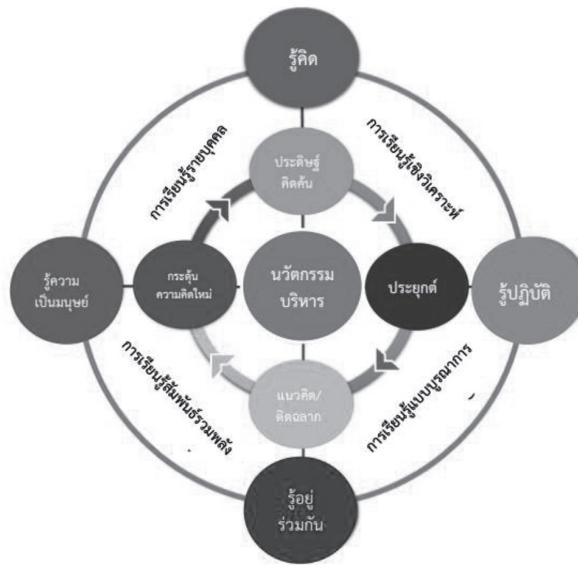
เรียนรู้ปฏิบัติสร้างสรรค์ (Learning to do creatively) ที่เน้นให้เกิดการพัฒนา คนในองค์กรให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ ที่เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสร้าง ผลลัพธ์และผลกระทบที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยเน้นการใช้ความรู้มาสู่ การปฏิบัติ โดยใช้ความรู้แบบบูรณาการ (Interdisciplinary) ผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงวิเคราะห์ และการสะท้อนคิด (Critical thinking & Reflection)

เรียนรู้บนความหลากหลาย (Learning to live with diversity) ที่เน้นให้เกิด ความเข้าใจกันระหว่างผู้คนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันที่ต้องมาอยู่ร่วมกัน มีความเป็น พลโลก (Global citizen) ทำงานด้วยกัน และแบ่งปันความรู้และความเข้าใจร่วมกันในสังคม โดยเน้นการเรียนรู้แบบร่วมกัน (Collaborative learning)

เรียนรู้แบ่งปัน รับผิดชอบต่อสังคม (Learning to share and response to society) ที่เน้นให้เกิดความสมบูรณ์และสมดุลในชีวิต ทั้งด้านความรู้ ความคิด และคุณธรรม จริยธรรม รู้จักแบ่งปัน เกื้อกูล มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเน้นความสัมพันธ์แบบรวมพลัง เพื่อสร้างความพร้อมในการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในอนาคต

กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร

การพัฒนานวัตกรรมการบริหารองค์กรในมิติต่าง ๆ นั้น ต้องมีแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลในทางที่ดีขึ้น ซึ่งมักมีจุดเริ่มต้นจากประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กรและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ปัญหา จึงเป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนนวัตกรรมการบริหาร ทั้งนี้ กระบวนการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมจึงต้องเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาหรือความคิด (Agenda setting) ที่จะนำไปสู่การคิดวิธีการเพื่อตอบโจทย์หรือแก้ปัญหา โดยควรกล้าคิดที่จะนำวิธีใหม่ ๆ มาใช้ (Invention) โดยเชื่อมโยงกับลักษณะเฉพาะ วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรเผชิญ และกล้าที่จะลองผิดลองถูก เพื่อนำข้อบกพร่องและข้อเสนอแนะจากผู้ที่มีส่วนร่วมมาปรับปรุงกระบวนการของนวัตกรรมนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้มากที่สุด และเมื่อเกิดผลสำเร็จในการนำไปใช้ ได้รับการยอมรับจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ก็ควรที่จะนำไปสู่การเผยแพร่เพื่อนำส่งความคิดดี ๆ ไปยังผู้ที่สนใจใช้ประโยชน์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้ที่สร้างสรรค์นวัตกรรมก็ควรถอดรหัสความคิดและวิธีการของตนเองออกมาอย่างเป็นระบบ โดยอาจเชื่อมโยงกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และกำหนดกระบวนการให้ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและการสื่อสารต่อภายนอก ซึ่งอาจใช้เป็นรูปภาพหรือแผนภาพเพื่อสรุปความคิดรวบยอดของนวัตกรรมการบริหารให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากภาพ 3 “นวัตกรรมการบริหาร 4 เรียนรู้”



ภาพ 3 “นวัตกรรมการบริหารการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลง 4 เรียนรู้”
(Educational Management Innovation ‘4 LEARN’)

อย่างไรก็ดี แนวคิดและวิธีการพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาในบทความนี้เป็นเพียงหนึ่งเทคนิควิธีการที่ผู้เขียนนำเสนอขึ้น โดยหวังว่าจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ที่มีความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานโดยเฉพาะ ผู้บริหารการศึกษาที่ต้องการพัฒนาความคิดสู่การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์กรที่สามารถนำความคิดนั้นออกไปสื่อสารกับผู้อื่นได้ ทั้งนี้ นวัตกรรมการบริหารการศึกษานั้น เมื่อนำไปใช้จริงจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการ โดยเฉพาะบทบาทของผู้นำองค์กรที่ต้องมีส่วนร่วมและนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ จึงจะสามารถนำนวัตกรรมที่สร้างสรรค์นั้นไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงได้

สรุป

สิ่งสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่มีการพัฒนาผู้สอนและพัฒนาองค์กรไปพร้อมกัน ดังที่ Fullan and Hargreaves (1992) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า “การเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่เกิดจากการเรียนรู้สิ่งใหม่และการคิดใหม่” ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากนวัตกรรมการบริหารการศึกษาที่พัฒนาขึ้นนั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรคือ การสร้างความตระหนักและรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร (Awareness) จากนั้นต้องส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Engage) ตามเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้นั้น มักจะมีลักษณะสำคัญ (Sammons, Hillman & Mortimore, 1995) ได้แก่ การมีผู้นำ

มีอาชีพ การแบ่งปันวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ การมีเป้าหมายของการเรียนการสอนที่ชัดเจน การกำหนดความคาดหวังสูง การมีกระบวนการติดตามความก้าวหน้า การเสริมแรงจิตใจของคนในองค์กร การให้สิทธิและความรับผิดชอบแก่ผู้เรียน ความร่วมมือจากบ้านและโรงเรียน และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เหล่านี้ คือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้จริง

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2560). *การเรียนรู้สู่อนาคต: ความท้าทายในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นจาก http://www.air.or.th/AIR/doc/Lectures27062557_07.pdf
- มีชัย วีระไวทยะ. (2554). *นวัตกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ตัวอย่างจาก โรงเรียนนอกกรอบ*. สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=w1fzXqROThc>
- ยีน ภู่วรรณ. (2558). *นวัตกรรมการเรียนการสอนกับการศึกษาระบบ 4.0*. *Suranaree Journal of Social Scince*. 9(2). 133-156 สืบค้นจาก <http://www.tci-thaijo.org/index.php/sjss/article/view/45125/37341>
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.). (2560). *ประเด็นหลักจากผล การประเมิน PISA 2015*. สืบค้นจาก <http://pisathailand.ipst.ac.th/>
- Emmy Nidchanan ห้องเรียนแห่งอนาคต. (2560). *โรงเรียนมีชัยพัฒนา เน้นสอนให้นักเรียน เป็นคนที่มีจิตสาธารณะและเรียนรู้ด้วยตัวเอง*. สืบค้นจาก <http://blog.eduzones.com/training/117536>

ภาษาอังกฤษ

- Aslan, S., & Reigeluth, C. (2013). Educational technologists: Leading change for a new paradigm of education. *TechTrends*, 57(3). Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/a45e/44455f8c9752a88a542be1db5decf75e6130.pdf>
- Birkinshaw, J., Hamel, H., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/b3d5/1cac8ffdecdf851febda356a2382ab8c083d.pdf>
- Duffy, F. M. (2009). *The need for systemic transformational change in school*

- districts (Part 1)*. Retrieved from <https://cnx.org/contents/EQbbOj7Y@4/The-Need-for-Systemic-Transfor>
- European Parliament. (2015). *Youth education and entrepreneurship*. Retrieved from [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/563390/IPOL_STU\(2015\)563390_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/563390/IPOL_STU(2015)563390_EN.pdf)
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1992). *Teacher development and educational change*. London: Falmer Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2008). *Innovation strategy for education and training*. Retrieved from <http://www.oecd.org/edu/ceri/40815797.pdf>
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective school*. London: Institute of Education and Office for Standards in Education.
- Saw, G. P. (2013). A framework of holistic Education. *International Journal of Innovative Research & Development*, 2(8). Retrieved from www.ijird.com
- Shen, Y. (2008). The effect of changes and innovation on educational improvement. *International Education Studies*, 1(3). Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1065412.pdf>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2017). *The four pillars of learning*. Retrieved from <http://www.unesco.org/new/en/education/networks/global-networks/aspnet/about-us/strategy/the-four-pillars-of-learning/>
- World Economic Forum. (2016). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
-

ผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
อีเมล: sornnate@gmail.com