

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

School Management Strategies for Creating Learning Management Innovations

ณิชา ฉิมทองดี และคณะ

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 397 โรงเรียน เครื่องมือคือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและเทคนิค PNI_{modified} ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) จุดแข็ง ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์การจําการกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ จุดอ่อน ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์การและการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมโอกาส ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่วนสภาพเศรษฐกิจและสังคมเป็นภาวะคุกคาม 3) กลยุทธ์หลักการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย (1) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (2) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (3) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (4) เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และ (5) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

คำสำคัญ: การบริหารโรงเรียน / การจัดการเรียนรู้ / นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

Abstract

The objectives of the research were 1) to study the current, possible and desirable states of school management; 2) to analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats of school management; and 3) to develop school management strategies for creating learning management innovations with mixed method research. The samples were 397 schools. The research instrument consisted of questionnaires. Data were analyzed by descriptive statistic and $PNI_{modified}$ technique. The findings were as follows: 1) The overall current school management for creating learning management innovations was at a moderate level and the overall possible and desirable school management for creating learning management innovations was at a high level. 2) The strengths were the strategic planning, innovation process and creative culture. The weaknesses were the innovation metrics and innovation rewards. The opportunities were the government education policies and technological advancement. The Threats were the economic and social conditions. 3) The school management strategies for creating learning management innovations were (1) Enrich the strengths and opportunities and prevent threats for creating learning management innovations in strategic planning; (2) Enrich the strengths and opportunities and prevent threats for creating learning management innovations in innovation process; (3) Enrich the strengths and opportunities and decrease weaknesses for creating learning management innovations in creative culture; (4) Enrich the opportunities and decrease weaknesses and threats for creating learning management innovations in innovation metrics; and (5) Enrich the strengths and opportunities and decrease weaknesses and threats for creating learning management innovations in innovation rewards.

KEYWORDS: SCHOOL MANAGEMENT / LEARNING MANAGEMENT / LEARNING MANAGEMENT INNOVATIONS



บทนำ

การจัดการศึกษาของไทยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ในด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ได้บัญญัติให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่พึงาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ดังมาตรา 24 (5) สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา, 2554)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาของไทยยังคงต้องเผชิญกับปัญหาในการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากสังคมไทยยังคงยึดติดกับการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียนเป็นระบบการศึกษาแบบบริโภคนิยมที่ผู้เรียนบริโภคความรู้ความเข้าใจและค่านิยมต่างๆ ตามที่ครูหรือสังคมกำหนด ไม่ได้ส่งเสริมให้ผู้เรียนประดิษฐ์และพัฒนาสิ่งต่างๆ ขึ้นมาใหม่ให้กับตนเองและสังคม (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2553)

ส่งผลให้เด็กวัยเรียนของไทยมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณ์ญาณ และคิดสร้างสรรค์ค่อนข้างต่ำ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) ในขณะเดียวกัน ปัญหาของครูในด้านต่างๆ ยิ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งภาระงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการสอน จำนวนครูที่ไม่เพียงพอการสอนไม่ตรงตามวุฒิ การขาดทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การขาดจิตวิญญาณของครูรุ่นใหม่ ในขณะที่ครูรุ่นเก่าไม่ปรับตัว การที่ครูสอน หนักแน่นเนื้อหาวิชา และขาดอิสระในการจัดการเรียนการสอน (มิตชน, 22 มกราคม 2556)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น การจัดการศึกษาจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อสร้างบุคคลพร้อมเรียนรู้ (Learning person) โดยไม่ได้เน้นที่องค์ความรู้แต่เน้นที่ทักษะ โดยเฉพาะทักษะด้านความสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้ประกอบการเชิงสร้างสรรค์ (Creative entrepreneur) ในอนาคต เพราะความสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Von Stamm, 2008) ซึ่งคุณลักษณะของผู้ที่มีทักษะด้านความสร้างสรรค์และนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) การคิดอย่างสร้างสรรค์ สามารถสร้างแนวคิดที่มีความใหม่และคุ้มค่า โดยใช้การกลั่นกรองวิเคราะห์และประเมินแนวคิดเพื่อให้เกิดการคิดสร้างสรรค์อย่างสูงสุด (2) การทำงานอย่างสร้างสรรค์ร่วมกับผู้อื่น สามารถพัฒนาและสื่อสารแนวคิดใหม่ให้แก่ผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพยอมรับ



ทรศนะใหม่ มีความสามารถในการเป็นต้นแบบ และการประดิษฐ์คิดค้น มองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ (3) การสร้างนวัตกรรม เป็น การกระทำเชิงสร้างสรรค์เพื่อที่จะสร้างสิ่งที่เป็น ุปรธรรมและมีประโยชน์ (Partnership for 21st century skills, 2012)

การจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะการ สร้างนวัตกรรมของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งครูจึงต้องปรับบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้ ออกแบบการเรียนรู้ มีความกล้าคิดกล้าทำรู้จัก ตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดและลงมือปฏิบัติ (วิจารณ์ พานิช, 2555) ครูจึงต้องพัฒนาตนเอง ให้มีทักษะที่จำเป็น ดังที่ไพฑูริย์ ลินลารัตน์ ได้ กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นของครูไทยในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 7 ประการ ประกอบด้วย (1) ทักษะในการ ตั้งคำถาม เพื่อช่วยให้ศิษย์กำหนดรู้เป้าหมาย และคิดได้ด้วยตนเอง (2) ทักษะที่สอนให้เด็ก หาความรู้ได้ด้วยตัวเองและด้วยการลงมือปฏิบัติ (3) ทักษะในการคัดเลือกความรู้ตามสภาพ แวดล้อมจริง (4) ทักษะในการสร้างความรู้ ใช้ เกณฑ์การทดสอบและตรวจสอบความถูกต้อง อย่งไรเพื่อทำให้ศิษย์เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน (5) ทักษะให้ศิษย์คิดเป็น หรือตกผลึกทางความคิด (6) ทักษะในการประยุกต์ใช้ และ (7) ทักษะใน การประเมินผล (มติชน, 22 มกราคม 2556)

นอกจากนี้ การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ครูจะต้องคำนึงถึง ผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นอันดับแรก โดยมี กระบวนการออกแบบการจัดการเรียนรู้ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวินิจฉัยผู้เรียนและกำหนด ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย (1) ความรู้ และประสบการณ์เดิม (2) ผลลัพธ์การเรียนรู้ ใหม่ที่ต้องการ (3) วิธีการเรียนรู้ที่จะเรียนได้ดีที่สุด

ระยะที่ 2 กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) ทรัพยากรการจัดการเรียนรู้ (2) แผนการจัดการเรียนรู้ (3) ทีมผู้รับผิดชอบ และระยะที่ 3 การรับรองผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) การ ตรวจสอบผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน (2) การ รายงานความก้าวหน้าของผู้เรียน (Lynch, 2012) ซึ่งการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อ ผู้เรียนนั้น ครูจำเป็นต้องมีการพัฒนานวัตกรรม การจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนอง ความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาได้เต็ม ตามศักยภาพ สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ที่กำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูยุคใหม่ว่า ครู ต้องเป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน โดยพัฒนารูปแบบ เทคนิค วิธี การใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความ แตกต่างของผู้เรียน ให้สามารถเรียนรู้ได้เต็มตาม ศักยภาพ ทำให้เกิดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ หลากหลายในขณะเดียวกันครูต้องสามารถ พัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, 2553)

อย่างไรก็ตาม หากมีการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้จำนวนมาก แต่ขาดการบริหาร จัดการที่ดีก็ย่อมจะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการ พัฒนาผู้เรียน ดังผลการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน ของครูโดยใช้เทคนิคการสืบสอบแบบขึ้นชมของ ศรีน้อย ลาวัณ (2552) ที่พบว่า ครูมีการสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในระดับหนึ่ง แต่ขาด การบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรมที่เป็นระบบทั้งใน ด้านการสนับสนุนด้านการอบรมศึกษาดูงาน ด้าน งบประมาณและการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ



ในลักษณะของทีมงานสร้างนวัตกรรม ทำให้การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้นการพัฒนาและนำนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไปใช้ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด จำเป็นต้องอาศัยการบริหารอย่างเป็นระบบ ดังที่ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) กล่าวไว้ว่า การบริหารโรงเรียนที่ดีต้องมีการกำหนดเป้าหมาย เทคนิควิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการต่างๆ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ดังนั้น การบริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์การจึงต้องประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม การเสริมสร้างขีดความสามารถและทักษะการสร้างนวัตกรรม การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม (De Bes & Kotler, 2011; Kuratko et al, 2012; Von Stamm, 2008)

จากความสำคัญดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ แล้วพัฒนากลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

1. การบริหารโรงเรียน หมายถึง การบริหารที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน หมายถึง แนวทางเชิงรุกที่นำมาพัฒนาการบริหารโรงเรียนที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

3. การจัดการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินการต่างๆ ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนที่มีความแตกต่างกัน เกิดการเรียนรู้และมีทักษะการสร้างนวัตกรรมอย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย การวินิจฉัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ และการรับรองผลการเรียนรู้

4. นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันเกิดการเรียนรู้และมีทักษะการสร้างนวัตกรรมอย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย นวัตกรรมการวินิจฉัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ นวัตกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ และนวัตกรรมการรับรองผลการเรียนรู้



5. ทักษะการสร้างนวัตกรรม หมายถึง ความชำนาญในการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา และการเชื่อมโยง ทักษะในการเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร ทักษะการตั้งคำถาม การสังเกตและการทดลอง ทักษะการริเริ่ม การจินตนาการและการสร้างสรรค์ ทักษะการคิดออกแบบ ทักษะการสื่อสาร การทำงานแบบร่วมมือ และการสร้างเครือข่าย ทักษะการปรับตัว ความอยากรู้อยากเห็นและความกระฉับกระเฉง ทักษะการประกอบการ และทักษะการวิจัยและพัฒนา

6. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพการบริหารโรงเรียนที่เกิดขึ้นในปีการศึกษา 2556

7. สภาพที่เป็นไปได้ หมายถึง สภาพการบริหารโรงเรียนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีการศึกษา 2561

8. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพการบริหารโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นในปีการศึกษา 2561

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จาก 2 สังกัด ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และโรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 33,098 โรงเรียน นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 397 โรงเรียน และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 1,191 คน ประกอบด้วย (1) ผู้อำนวยการโรงเรียน (2) รองผู้อำนวยการ

โรงเรียนฝ่ายวิชาการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ (3) ครู หัวหน้ากลุ่มสาระ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้องได้ค่ามากกว่า .50 และตรวจสอบความเที่ยงด้วยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (.99) เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่า $PNI_{modified}$ และการวิเคราะห์เนื้อหา โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันสภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยใช้แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคนิค $PNI_{modified}$ หาค่าความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่เป็นไปได้ และความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ นำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็น จัดกลุ่มค่าดัชนีกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ และวิเคราะห์ SWOT

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ฉบับที่ 1 โดยใช้ SWOT Matrix

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ฉบับที่ 1 และแก้ไขเป็นร่างฉบับที่ 2 โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์



ขั้นตอนที่ 5 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ฉบับที่ 2 และแก้ไขเป็นฉบับสมบูรณ์โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 15 คน ซึ่งคัดเลือกจากผลการประเมินร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 ที่มีประเด็นแตกต่างกัน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ และนำมาปรับปรุงแก้ตามข้อเสนอแนะเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

ผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.23$, S.D. = .70) สภาพที่เป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = .56) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = .54)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.37$, S.D. = .77) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.09$, S.D. = .83) สภาพที่เป็นไปได้ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = .62) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการวัดความ

สามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = .67) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = .57) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = .64)

2. จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = .324$) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = .361$) และการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($PNI_{modified} = .349$) จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = .408$) และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = .427$) โอกาสของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ($PNI_{modified} = .362$) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($PNI_{modified} = .329$) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{modified} = .397$) และสภาพสังคม ($PNI_{modified} = .381$) เป็นภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

3. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้และ



ที่พึงประสงค์ (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด) ชุดที่ 2-4 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้และที่พึงประสงค์ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และ ใหญ่ ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนทุกขนาดซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ หลัก 5 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 19 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผน กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเป้าประสงค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อ สร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการนำกลยุทธ์การสร้าง นวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ไปปฏิบัติ

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัด กระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดบุคคลหลักที่ รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและ ทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดระยะเวลา การสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการจัดสรรทรัพยากรการ สร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

กลยุทธ์หลักที่ 3 เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้าง วัฒนธรรมสร้างสรรค์

3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนด ความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการ สร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

3.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสเพื่อขจัด อุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

3.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างแรง จูงใจในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

3.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการสื่อสาร เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

3.5 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการ ส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน

3.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสภาพ แวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้

กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมโอกาสควบคู่กับการ ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัด ความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้

4.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อน และป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินวัฒนธรรม การสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

4.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อน และป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินด้าน เศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้



4.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อน และป้องกันภาวะคุกคามในการประเมิน ประสิทธิภาพของการสร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้

4.4 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อน และป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินความเข้มแข็ง ของการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

กลยุทธ์หลักที่ 5 เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคาม ในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

5.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อน และป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็น ตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัว เงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาค้นคว้า มีประเด็นที่ควรนำ มาอภิปรายผล 3 ประเด็น ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้และสภาพ ที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก โดยสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และ สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นตามลำดับ สะท้อนถึงพัฒนาการของการบริหารโรงเรียนที่เป็น ไปได้ในอีกห้าปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561) และความ คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการ บริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ในอนาคต

1.1 สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบัน โรงเรียนมีการบริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ในระดับหนึ่ง สอดคล้องกับผล การวิจัยของ ศรีน้อย ลาวัณ (2552) ที่พบว่า ครูมี การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในระดับหนึ่ง แต่ขาดการบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรมที่เป็นระบบ ทั้งในด้านการสนับสนุนด้านการอบรมศึกษาดูงาน ด้านงบประมาณและการสร้างความร่วมมือทาง วิชาการ ในลักษณะของทีมงานสร้างนวัตกรรม ทำให้การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไม่ ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเมื่อพิจารณาภาพ ปัจจุบันเป็นรายด้านพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย สูงที่สุด ส่วนการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่า ในปัจจุบันโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อ สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้มากกว่าการ ดำเนินการในด้านอื่นๆ ส่วนการให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้เป็นด้านที่โรงเรียน ดำเนินการน้อยที่สุด

1.2 สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูตระหนักว่า ตนเองมีศักยภาพที่จะบริหารและร่วมพัฒนา โรงเรียนเพื่อให้เกิดนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ภายในอีก 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561) ในขณะที่ โรงเรียนก็มีความพร้อมที่จะพัฒนาในทุกๆ ด้าน นอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคาดหวัง ต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ในอนาคตค่อนข้างสูง เห็นได้ จากค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงกว่า สภาพที่เป็นไปได้ และมีแนวโน้มสูงขึ้นในทุกๆ



ด้าน เมื่อพิจารณาภาพที่เป็นไปได้และภาพที่พึงประสงค์เป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของภาพที่เป็นไปได้และภาพที่พึงประสงค์มีลำดับสอดคล้องกันในทุกด้าน โดยการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แต่การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่าในอนาคตโรงเรียนจะสามารถพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ได้มากที่สุด แต่การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ยังคงเป็นองค์ประกอบที่พัฒนาได้น้อยเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ ข้อค้นพบดังกล่าวอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียน ในด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าองค์ประกอบด้านอื่นๆ ทำให้การพัฒนาไปสู่ภาพที่พึงประสงค์อาจทำได้ยากกว่าด้านอื่นๆ ตามไปด้วย

1.3 ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับภาพที่เป็นไปได้ ($PNI_{\text{modified}} = .205$) มีค่าน้อยกว่าความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ ($PNI_{\text{modified}} = .374$) แสดงให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนไปสู่ภาพที่เป็นไปได้สามารถปฏิบัติได้ง่ายกว่าการบริหารโรงเรียนไปสู่ภาพที่พึงประสงค์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับภาพที่เป็นไปได้และสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ในแต่ละด้านมีความสอดคล้องกัน โดยการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีความแตกต่างมากที่สุด แต่การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีความแตกต่างกันน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่า การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีความต้องการจำเป็น

ในการพัฒนามากที่สุด ส่วนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุด

2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ พบว่า การวิเคราะห์จากภาพที่เป็นไปได้และภาพที่พึงประสงค์มีความสอดคล้องกันในทุกๆ องค์ประกอบ โดยการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์เป็นจุดแข็งของการบริหารโรงเรียน เนื่องจากมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็นจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียน เนื่องจากมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันมีการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในบางองค์ประกอบดีอยู่แล้ว ในขณะที่บางองค์ประกอบควรเร่งพัฒนา ดังนี้

2.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์และการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็นจุดแข็งของการบริหารโรงเรียน เนื่องจากมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันโรงเรียนมีการดำเนินการทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างดีโดยมีการกำหนดเป้าประสงค์ด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน การกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบงานด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และการที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและจูงใจให้ครูสร้าง



นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Dundon (2002) ที่กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมต้องเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรรับผิดชอบร่วมกัน มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมโดยบูรณาการในกิจกรรมต่างๆ และการสื่อสารกับบุคคลทุกระดับขององค์กรว่านวัตกรรมเป็นเป้าหมายหลักทุกคนในองค์กรจะได้รับการสนับสนุนและพัฒนาเพื่อให้มีความสามารถด้านนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม ในรายองค์ประกอบย่อยมีประเด็นที่ควรกล่าวถึง 3 ประเด็น ได้แก่

(1) การกำหนดเทคนิคและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าจะเป็นจุดแข็งของการบริหารโรงเรียน แต่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูบางส่วนมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้รวมทั้งเทคนิคและทักษะในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ เนื่องจากความรู้นี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ดังที่เนาวนิตย์ สงคราม (2550) กล่าวว่า ผู้สร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม ทั้งความรู้แสวงหา ความรู้เฉพาะทางและความรู้สร้างสรรค์ (2) การจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นจุดอ่อนของการบริหาร ทั้งอุปสรรคในด้านภาระงานที่มากเกินไป การขาดอิสระในการจัดการเรียนการสอน และจำนวนบุคลากรในโรงเรียนไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นข้อมูลจากการสำรวจปัญหาของครูไทย ของสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (มติชน, 22 มกราคม 2556) อุปสรรคดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Amabile et al, (1996) ที่กล่าวว่า ภาระงานที่มากเกินไปเป็นแรงกดดันที่

ขัดขวางการสร้างสรรคในองค์กร (3) การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและสร้างนวัตกรรมเป็นทีมแบบข้ามสายงาน ซึ่งเป็นจุดอ่อนของการบริหาร อาจเนื่องมาจากโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่มีสายบังคับบัญชาชัดเจน เช่น การจัดกลุ่มบุคลากรตามกลุ่มสาระการเรียนรู้และสายชั้น ทำให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญต่างกันมีน้อยลง การรวมทีมสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้จึงยังเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก หากไม่มีการมอบหมายงานโดยตรงจากผู้บริหารโรงเรียน

2.2 การให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ เป็นจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสนับสนุนเงินรางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ดีเด่น ครูส่วนใหญ่จึงมีทัศนะว่า การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เป็นภาระของครู ครูจึงสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นผลงานประกอบการเลื่อนวิทยฐานะหรือเป็นการปฏิบัติตามที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมาย ไม่ได้นำไปพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง หากมีการสนับสนุนเงินรางวัลให้แก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นก็จะเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสนอแนะว่า การสนับสนุนเงินรางวัลและรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินเป็นเพียงแรงจูงใจภายนอกเท่านั้น หากต้องการให้การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จควรเสริมสร้างแรงจูงใจภายในควบคู่ไปด้วย โดยการสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีต่อการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ สร้างความศรัทธาต่อวิชาชีพ หลอมรวมให้เกิดจิตวิญญาณความเป็นครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kuratko et al. (2012)



ที่ว่าแรงจูงใจภายในของบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในนั้น จะต้องหาสิ่งกระตุ้นเพื่อให้บุคคลรู้สึกสนใจ มีความเชื่อมั่นศรัทธาและมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและสรรหาบุคคลที่เป็นต้นแบบ (Role model) ที่มีผลงานโดดเด่นด้านการสร้างนวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2.3 การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็นจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่มุ่งเน้นการประเมินในมิติของวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม โดยพิจารณาจากจำนวนของนวัตกรรมที่สร้างขึ้นต่อคนต่อปี และร้อยละของครูที่สร้างนวัตกรรมแต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิผลและมูลค่าของนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นมากนัก ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงเสนอแนะว่า ควรเพิ่มมิติด้านการประเมินคุณภาพ นอกจากนี้ การประเมินด้านเศรษฐกิจเป็นสิ่งที่ควรนำมาพิจารณา หากนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นมีมูลค่าและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้ก็ย่อมจะทำให้ผู้สร้างนวัตกรรมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีรายได้เพิ่มขึ้น นับว่าเป็นผลพลอยได้ของผู้สร้างนวัตกรรมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกเหนือจากประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Von Stamm (2008) ที่กล่าวว่า การนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจะต้องประกอบด้วย การเลือกแนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ อย่างไรก็ตาม แนวคิดการสร้างนวัตกรรมดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวคิดการบริหารธุรกิจที่ความสำเร็จขององค์กร

ขึ้นอยู่กับผลกำไรและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดด้านการบริหารการศึกษาที่มีเป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาผู้เรียน ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์จึงไม่ใช่เป้าหมายหลักที่ควรริบดำเนินการ

2.4 ในมิติของสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า สภาพเศรษฐกิจและสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูง อาจเป็นผลมาจากความเข้าใจของคนในสังคมเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นเรื่องใหม่ที่ต้องอาศัยเวลาในการสร้างความเข้าใจ ความตระหนักและการยอมรับจากสังคม อันเป็นเงื่อนไขสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในทางตรงกันข้าม นโยบายด้านการศึกษาของรัฐและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่า รัฐมีการวางนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ดังปรากฏในนโยบายปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 และการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ โดยพิจารณาการจัดทำ จัดหาและพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาและ

การนำไปใช้ของครู (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

3. กลยุทธ์หลักของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนทุกขนาด สามารถจัดอันดับความต้องการจำเป็น ได้ดังตารางที่ 1

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 โรงเรียนควรนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติตามลำดับความต้องการจำเป็น ดังนี้

ตารางที่ 1 การจัดอันดับกลยุทธ์ฯ สำหรับโรงเรียนทุกขนาด

อันดับ ที่	กลยุทธ์หลัก	SWOT Matrix	ความต้องการจำเป็น (PNI)			
			S	W	O	T
1	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	SO, ST, WO, WT		.427	T = .352	P = .398 E = .433 S = .411 ($\bar{x}$ = .414)
			.398 (1)			
2	เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	WO, WT		.408	T = .347	P = .372 E = .404 S = .391 ($\bar{x}$ = .389)
			.398 (2)			
3	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผน กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	SO, ST	.324		P = .357	E = .400 S = .370 T = .317 ($\bar{x}$ = .348)
			.357 (3)			
4	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	SO, ST	.361		P = .343 T = .309 ($\bar{x}$ = .326)	E = .377 S = .375 ($\bar{x}$ = .376)
			.354 (4)			
5	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	SO, WO	.349		P = .341 E = .370 S = .360 T = .322 ($\bar{x}$ = .348)	
			.349 (5)			

1.1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

1.1.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

1.1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

1.1.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

1.1.5 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์

1.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการกำหนดนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยการให้รางวัลเชิดชูเกียรติแก่ครูและโรงเรียนที่มีผลงานด้านนวัตกรรมดีเด่น เนื่องจากประเด็นนี้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด นอกจากนี้ควรกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในระดับโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการประเมินพัฒนาการควบคู่กับการประเมินภาพความสำเร็จและเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนสนับสนุน

งบประมาณให้โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างทักษะการสร้างนวัตกรรมของผู้เรียน เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้ครูสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ แต่ทักษะการสร้างนวัตกรรมเป็นทักษะที่ทั้งครูและผู้เรียนควรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงควรทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างทักษะการสร้างนวัตกรรมของผู้เรียนเพื่อให้ทั้งครูและผู้เรียนมีทักษะการสร้างนวัตกรรม อันเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2.2 ควรทำวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ข้อค้นพบของงานวิจัยนี้คือ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ซึ่งโรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม การนำกลยุทธ์บริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติเพียงอย่างเดียว อาจทำให้การเสริมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จึงควรทำวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารโรงเรียนควบคู่กับการดำเนินการตามกลยุทธ์

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

ข้าราชการ. หกปัญหาครูไทย. (2556, 22 มกราคม). มติชน, 22.

เนาวนิตย์ สงคราม. (2550). การพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2553). CCPR กรอบคิดใหม่ทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

วิจารณ์ พานิช. (2555). งานสำคัญของการศึกษาไทย สร้างทักษะให้ผู้เรียนพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21. *Schoolin Focus*, 4(11), 6-7.

ศรีน้อย ลาวัณ. (2552). การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของครูโดยใช้เทคนิคการสืบสอบแบบชั้นชม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต). คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2554). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรัฐมนตรี.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). รายงานการวิจัย สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: พรักหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561) (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: พรักหวานกราฟฟิค.

ภาษาอังกฤษ

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- De Bes, F.T., & Kotler, P. (2011). *Winning at innovation: The A-to-F model*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Dundon, E. (2002). *The seed of innovation: Cultivating the synergy that fosters new ideas*. New York: AMACOM.
- Kuratko, D. F. (2012). *Innovation acceleration: Transforming organizational thinking*. Boston: Pearson.
- Lynch, D. (2012). *The preparing teachers in times of change*. Australia: Primrose Hall.
- Partnership for 21st century skills. (2012). *Framework for 21st century learning*. Retrieved June 20, 2012, from http://www.p21.org/index.php?option=com_content&task=view&id=254&Itemid=120
- Von Stamm, B. (2008). *Managing innovation, design and creativity*. (2nd ed). Chichester: John Wiley & Sons.

ข้อมูลผู้เขียน

นางสาวณิชา ฉิมทองดี โรงเรียนรัตนศึกษา 1606/5 ตำบลอุ้มทอง อำเภอยู่งทอง จังหวัดสุพรรณบุรี 72160
อีเมล: niche__kapook@yahoo.com

ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย
การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 10330
อีเมล: pruet.s@chula.ac.th

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุดาโห อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย
การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 10330
อีเมล: chayapim.u@chula.ac.th