การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

DEVELOPING A SCHOOL MANAGEMENT MODEL TOWARD AN INNOVATIVE EDUCATIONAL ORGANIZATION IN MAE HONG SON EDUCATION SANDBOX

พุทธชาติ ยมกิจ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
พ.ศ. 2568

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม ของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผู้วิจัย พุทธชาติ ยมกิจ

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.ภูเบศ พวงแก้ว

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ ธรรมไชย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ ดร.ฉนัด บุญชัย

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์)

..... กรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมาภา)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ภูเบศ พวงแก้ว)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ ธรรมไชย)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ฉนัด บุญชัย)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ โชติกเดชาณรงค์)
วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2568
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผู้วิจัย : พุทธชาติ ยมกิจ

สาขาวิชา : การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

: อาจารย์ ดร.ภูเบศ พวงแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

: รองศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ ธรรมไชย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

: อาจารย์ ดร.ถนัด บุญชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ พัฒนารูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ และประเมินรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีพหุระยะ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายงาน และครูของสถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 275 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนขนาดสถานศึกษาและกลุ่มเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ที่ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 8 แห่ง เลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการประชุมปฏิบัติการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีการจัดลำดับของความต้องการจำเป็น และวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า

องค์ประกอบหลักของการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำนวัตกร การพัฒนาทุนมนุษย์ ระบบสนับสนุนองค์กร วัฒนธรรมสร้างสรรค์ การขับเคลื่อนทีม และเครือข่ายความร่วมมือ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็น

เฉลี่ยรวมเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การขับเคลื่อนทีม วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ระบบสนับสนุนองค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ เครือข่ายความร่วมมือ และภาวะผู้นำนวัตกร

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา POSET IS Model ประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย ระบบและกลไกการบริหาร การวัดประเมินผลและเงื่อนไขความสำเร็จ และคู่มือการใช้รูปแบบ ประกอบด้วย ชื่อ คำชี้แจง สารบัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหา แนวทางการใช้รูปแบบ การประเมินผล และอ้างอิง

ผลการประเมินรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมฯ โดยภาพรวมทุกรายการมีความถูกต้องและความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 และทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน, องค์กรนวัตกรรม, พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, แม่ฮ่องสอน

The Title : Developing a School Management Model Toward an Innovative Educational Organization in Mae Hong Son Education SANDBOX

The Author : Phuttachat Yommakit

Program : Educational Administration

Thesis Advisors

: Dr.Phubet Poungkaew Advisor

: Associate Professor Dr.Prapan Thumachai Co – advisor

: Dr.Thanat Boonchai Co – advisor

ABSTRACT

This research article aimed to study the current, desired states, develop, validate, and evaluate both the model and the implementation manual for school management toward an innovative educational organization in Mae Hong Son Education SANDBOX. A Multi – Phase mixed method research design was employed. The sample group included 275 school administrators, department heads, and teachers from pilot schools implementing the innovative educational area initiative in Mae Hong Son Education SANDBOX. The sample was selected using a stratified random sampling method based on school size. In addition, a group of 13 key informants, comprised experts, was purposively selected from eight schools recognized for best practices in school management. The research instruments included questionnaires, interview forms, and data recording forms. Data collection methods included focus group discussions, surveys, interviews, and workshops. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, the Modified Priority Need Index ($PNI_{modified}$), and descriptive content analysis.

The research findings revealed that school management toward an innovative educational organization consisted of six key components: 1) innovator leadership, 2) human capital development, 3) organizational support systems, 4) creative culture, 5) team dynamics, and 6) collaborative network. The overall current state was at a moderate level, while the desired state

was at a high level. Based on the average Modified Priority Need Index, the priority order of components from highest to lowest was: team dynamics, creative culture, organizational support, human capital development, collaborative network, and innovator leadership.

The developed school management model toward innovative educational organizations POSET IS Model: principles and objectives, administrative systems and mechanisms, evaluation, and success conditions. The implementation manual included the title, introduction, table of contents, objectives, content, implementation guidelines, evaluation, and references.

The evaluation results indicated that all aspects of the model and manual were accurate and appropriate at 100 %. The feasibility of each item was rated at a high level, while the overall usefulness was rated at the highest level, meeting the criteria for determining the feasibility and usefulness of the model and its manual for managing schools toward innovative organizations.

Keywords : Developing a School Management Model, Innovative Educational Organization, Education SANDBOX, Mae Hong Son

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณายิ่งจาก อาจารย์ ดร.ภูเบศ พวงแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ ธรรมไชย และอาจารย์ ดร.ถนัด บุญชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมาภา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้ข้อมูลเชิงลึก และเสนอแนะแนวทางพัฒนารูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ ขอขอบพระคุณผู้บริหารของสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และครูทุกท่าน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาแก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย ที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่เข้ารับการศึกษา

ท้ายที่สุด ขอขอบพระคุณบุคคลในครอบครัวทุกท่าน เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมรุ่นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ทุกคน ที่ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ และคอยเป็นแรงผลักดันให้อยู่เสมอ

คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาคุณแด่บิดามารดา บูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

พุทธชาติ ยมกิจ

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อ		**ข**
ABSTRACT		**ง**
กิตติกรรมประกาศ		**ฉ**
สารบัญ		**ช**
สารบัญตาราง		**ญ**
สารบัญภาพ		**ฐ**
บทที่		
1	**บทนำ**	**1**
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
	ขอบเขตของการวิจัย	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2	**การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง**	**12**
	แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา	13
	แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเชิงระบบ	24
	แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม	28
	แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนารูปแบบ	63
	แนวคิดเกี่ยวกับคู่มือ	72
	บริบทการจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน	79
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	84
	กรอบแนวคิดการวิจัย	89
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**91**
	รูปแบบการวิจัย	91

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3		
	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	92
	ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	103
	ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	108
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	**113**
	ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	114
	ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	199
	ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	278
5	**สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	**286**
	สรุปผลการวิจัย	286
	อภิปรายผล	292
	ข้อเสนอแนะ	307

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บรรณานุกรม		**309**
ภาคผนวก		**324**
ภาคผนวก ก	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	325
ภาคผนวก ข	รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	354
ภาคผนวก ค	คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	359
ประวัติผู้วิจัย		**360**

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมจากนักวิชาการ	37
2.2	ดัชนีชี้วัดการเป็นองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย	61
2.3	การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากนักวิชาการ	69
2.4	การสังเคราะห์องค์ประกอบของคู่มือจากนักวิชาการ	76
2.5	จำนวนโรงเรียนจัดการศึกษาในระบบ	80
2.6	สถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	82
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	97
4.1	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	115
4.2	ความถี่และร้อยละ ผลการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	124
4.3	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	139
4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมจำแนกตามองค์ประกอบหลัก ...	140
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามหลักการบริหาร POLC โดยภาพรวม	141
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การวางแผน	142

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การจัดองค์กร	149
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การนำ	156
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การควบคุม	162
4.10	ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมตามองค์ประกอบ	169
4.11	ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมตามหลักการบริหาร POLC	170
4.12	ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การวางแผน	171
4.13	ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การจัดองค์กร	175
4.14	ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การนำ	179

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.15	ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การควบคุม	182
4.16	สรุปผลการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการ (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน	200
4.17	ผลการตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	273
4.18	ผลการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	274
4.19	จำนวน และร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	279
4.20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน	280
4.21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของคู่มือการใช้รูปแบบบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน	281

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	องค์ประกอบของวิธีระบบ	26
2.2	องค์ประกอบของระบบ	27
2.3	ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบเชิงทฤษฎีกับทฤษฎี	65
2.4	ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบเชิงปฏิบัติกับทฤษฎี	66
2.5	ขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	66
2.6	กรอบแนวคิดการวิจัย	90
4.1	(ร่าง 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	262
4.2	(ร่าง 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	272
4.3	(ร่าง 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	278
4.4	POSET IS Model Participatory – Oriented System for Transforming Education through Innovation and Sustainability	283

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง เพื่อยกระดับสังคมและประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน โดยการศึกษาแห่งอนาคต (Future Skills) มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาคุณภาพผู้เรียนในยุคใหม่อย่างสร้างสรรค์ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งถือเป็นความท้าทายสำคัญของสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนทัศน์ใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ท่ามกลางความคาดหวังจากทุกภาคส่วนที่มุ่งให้การศึกษาเป็นกลไกหลักในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะสูง ในบริบทของการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะสังคมที่มีการแข่งขันสูง เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่โดดเด่น เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นความท้าทายและเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของโชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ (2559) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า ผู้บริหารจำเป็นต้องบูรณาการองค์ความรู้ แนวคิด และหลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลก (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพที่มีวิสัยทัศน์เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูง พร้อมกับการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีศักยภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาส่วนใหญ่ในประเทศไทยยังคงประสบปัญหาในการขาดรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กร

นวัตกรรม ซึ่งส่งผลให้การจัดการศึกษายังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในยุคดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างเต็มศักยภาพ ปัญหานี้มีความซับซ้อนมากขึ้นในบริบทของพื้นที่ที่มีข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และสังคม

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ได้วางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาส และความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ แนวคิดการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษาในทิศทางดังกล่าว รัฐบาลจึงออกกฎหมายพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ซึ่งได้ให้ความหมายของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาไว้ว่า เป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหารและการจัดการการศึกษา เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการกระจายอำนาจและอิสระเสรีภาพแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพ ลดความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) ซึ่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 มีวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการ คือ 1) คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน รวมทั้งเพื่อดำเนินการให้มีการขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น 2) ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3) กระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ 4) สร้างและพัฒนากลไกในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม

จังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นจังหวัดชายแดนอยู่ทางภาคเหนือตอนบน มีพื้นที่ 12.68 ตารางกิโลเมตร สภาพภูมิประเทศเต็มไปด้วยภูเขาสูงสลับซับซ้อน ประชากรมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ รายได้เฉลี่ยต่อคนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรายได้ต่อคนของคนไทย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ทำให้มีเด็กด้อยโอกาสจำนวนมาก ขาดแคลนครู ทำให้การเรียนรู้ขาดความต่อเนื่อง ขาดแคลนสื่ออุปกรณ์และโครงสร้างพื้นฐานที่จะมารองรับช่องทางการเรียนรู้ใหม่ ๆ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ผ่านมา ยิ่งทำให้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทาง

การศึกษาในพื้นที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น เนื่องจากความสูญเสียของการเรียนรู้ (Learning Loss) จากการที่เด็กไม่สามารถมาโรงเรียนได้ตามปกติ และข้อจำกัดของการเรียนออนไลน์หรือการเรียนทางไกลที่เข้ามาชดเชย

สถานการณ์เหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ภาคการศึกษาในพื้นที่ต้องการทั้งนวัตกรรมการเรียนการสอนและนวัตกรรมเชิงระบบในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อช่วยขับเคลื่อนการพัฒนากำลังคนของประเทศ ด้วยเหตุนี้ จังหวัดแม่ฮ่องสอนจึงเสนอเข้าร่วมเป็นจังหวัดนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานและประชาสังคมระดับพื้นที่มีความตื่นตัวที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของพื้นที่ และในปี พ.ศ. 2565 จังหวัดได้รับการประกาศกำหนดให้เป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยให้อำนาจแก่สถานศึกษาในการบริหารทั้งงานวิชาการ งานการเงิน งานบุคคล และงานทั่วไปได้อย่างอิสระ จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทความต้องการของชุมชน และในปี พ.ศ. 2566 ได้ประกาศสถานศึกษานำร่องดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวน 37 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 9 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 23 โรงเรียน ขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงเรียน (คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2566)

ทั้งนี้ องค์กรนวัตกรรมจึงเป็นทางเลือกของการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาที่ใช้นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนการบริหารจัดการ ในบทบาทของผู้นำองค์กรต้องกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานและเสริมสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง อีกทั้งการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารและความสามารถขององค์กร จะเป็นการเพิ่มศักยภาพความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้น ส่งผลให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ (กฤศกร จิรภานุเมศ และคณะ, 2554) เมื่อพิจารณาถึงองค์กรทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีหน้าที่ในการให้บริการทางการศึกษากับสังคมมีความจำเป็นที่จะต้องนำนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนากระบวนการศึกษา องค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาจึงถือเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาให้พร้อมที่จะแข่งขัน

แม้ว่ามีการประกาศใช้พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาและมีการดำเนินการในเชิงปฏิบัติมาระยะหนึ่ง แต่ในทางปฏิบัติยังพบปัญหาและข้อจำกัดสำคัญหลายประการ ได้แก่ การขาดรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ การขาดแนวทางปฏิบัติในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจากโรงเรียนแบบดั้งเดิมสู่องค์กรนวัตกรรม การขาดการบูรณาการระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติระดับสถานศึกษา และการขาดต้นแบบที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการขยายผลไปสู่พื้นที่อื่น ปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้การดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษายังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ในพระราชบัญญัติฯ และยังไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมในการยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากสภาพการณ์และปัญญาดังกล่าว การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนและพัฒนานวัตกรรมการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 โดยมุ่งหวังให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาสมรรถนะและคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษา สร้างจุดเด่นและอัตลักษณ์ให้กับผู้เรียน ซึ่งจะเป็นต้นแบบในการขยายผลไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาในวงกว้างต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน
3. เพื่อประเมินรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่ผ่านขั้นตอนตามระเบียบวิธีวิจัยอย่างครบถ้วน สามารถนำไปประยุกต์ใช้และขยายผลในการบริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
2. โรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การสังเคราะห์องค์ประกอบ การบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1.1.1 สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขั้นตอนย่อยที่ 1.1.2 ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

กลุ่มเป้าหมาย

1. ประเภทข้อมูลเอกสาร ได้แก่ หนังสือ เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด หลักการ องค์กรนวัตกรรม และทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา ทั้งในและต่างประเทศเบื้องต้น จำนวน 10 แหล่ง

2. ผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 9 คน

ขั้นตอนที่ 1.2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขั้นตอนที่ 1.2.2 สัมภาษณ์แนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอนที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) หรือมีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ได้รับรางวัลระดับภาคหรือระดับประเทศ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวน 37 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ ในปีการศึกษา 2567 รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 946 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ระดับนโยบาย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนหรือสอนในสถานศึกษา ระดับปฏิบัติ ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 275 คน และเลือกตัวอย่างโดยวิธีการแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportionate Stratified Sampling) ใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นภูมิ (Stratum)

3. ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้างาน และครู จำนวน 13 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษา หรือครู

2) เป็นผู้มีคุณวุฒิการศึกษา ไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท

3) มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ในระดับนโยบายและ/หรือระดับปฏิบัติ ไม่ต่ำกว่า 2 ปี

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การพัฒนา ตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ทรงคุณในการประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 7 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1. เป็นคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

2. เป็นผู้มีคุณวุฒิการศึกษา ไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท

ขั้นตอนที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา
2. เป็นผู้มีคุณวุฒิการศึกษา ไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท
3. มีประสบการณ์ด้านการบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การประเมินรูปแบบโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 3.1 การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา จำนวน 62 คน ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้บริหารการศึกษา ตัวแทนครูผู้สอน ตัวแทนศึกษานิเทศก์ ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ล่วงหน้าว่า ต้องสามารถตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา ไว้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีดังนี้

1.1 วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1.2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2. การสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีดังนี้

2.1 การสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย

2.2.1 ความถูกต้องของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2.2.2 ความเหมาะสมของรูปแบบโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

3. การประเมินรูปแบบโรงเรียนการบริหาร และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีดังนี้

3.1 ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

3.2 ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขอบเขตด้านเวลา

ในการทำวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนในครั้งนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการระหว่างปีการศึกษา 2567

ขอบเขตด้านสถานที่

สถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่เข้าร่วมในการพัฒนาศึกษาขอบเขตพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวนทั้งสิ้น 37 โรงเรียน ประกอบด้วย

โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 23 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 9 โรงเรียน

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการสร้างหรือออกแบบแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่มีองค์ประกอบสัมพันธ์กัน โดยมีทฤษฎีหรือหลักการรองรับ มีวัตถุประสงค์ชัดเจน กำหนดกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงาน คำนึงถึงบริบทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งมีเงื่อนไขความสำเร็จและการประเมินผล เพื่อส่งเสริมให้

เกิดนวัตกรรมในสถานศึกษา และการใช้นวัตกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

คู่มือการบริหารโรงเรียน หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้คำแนะนำ ความรู้ และแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานหรือกิจกรรมเฉพาะ โดยมีการจัดโครงสร้างชัดเจน เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าใจ ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

องค์กรนวัตกรรม หมายถึง สถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอนที่มีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการบริหารจัดการ รวมไปถึงกระบวนการทางความคิด แล้วทำให้การศึกษา หรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม

พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา หมายถึง พื้นที่ที่คณะรัฐมนตรีประกาศกำหนดให้เป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหาร และการจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษา

สถานศึกษานำร่อง หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือของเอกชน หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแม่ฮ่องสอน ที่คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนประกาศเห็นชอบให้เป็นสถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 37 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 23 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 9 โรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ความต้องการจำเป็น หมายถึง การประเมินเพื่อค้นหาความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่า $PNI_{Modified}$ และจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางบวก และสร้างสรรค์

องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม หมายถึง ส่วนประกอบของการบริหารเพื่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ได้มาจากการสังเคราะห์งานวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ภาวะผู้นำนวัตกร (Innovator Leadership)** หมายถึง การบริหารงานที่ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดทิศทาง และพัฒนานวัตกรรม สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั่วทั้งสถานศึกษา ประกอบด้วย (1) ด้านความ

สามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) ด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (3) ด้านทัศนคติที่มุ่งสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) หมายถึง การบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการสร้าง และพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ (3) ด้านทัศนคติ (4) ด้านความคิดสร้างสรรค์ และ (5) ด้านทักษะแห่งอนาคต

3. ระบบสนับสนุนองค์กร (Organizational Support System) หมายถึง การจัดโครงสร้าง และระบบงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และส่งเสริมการกระจายอำนาจ โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการประสานงาน เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

4. วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture) หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรม มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการคิดริเริ่ม การทดลอง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5. การขับเคลื่อนทีม (Team Dynamics) หมายถึง การสร้าง และพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนานวัตกรรม โดยทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

6. เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network) หมายถึง การสร้าง และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย เพื่อพัฒนานวัตกรรม การเปิดรับโอกาส และความท้าทายจากภายนอก

ความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการใช้งาน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการบริหารและคู่มือการใช้งานการบริหารโรงเรียนสู่องค์การนวัตกรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวข้องด้านการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม การวิจัยและการบริหารการศึกษาที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารสู่องค์การนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

ความเป็นไปได้ของรูปแบบและคู่มือการใช้งาน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่มีต่อการนำรูปแบบการบริหารและคู่มือการใช้งานรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์การนวัตกรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปใช้ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้พัฒนาการบริหารสู่องค์การนวัตกรรม

ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบและคู่มือการใช้งาน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารและคู่มือการใช้งานรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์การนวัตกรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปใช้ ในการนำรูปแบบมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารสู่องค์การนวัตกรรม



บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาเอกสาร และงานวิจัย ตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
    - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
    - 1.2 แนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
    - 1.3 การประยุกต์ใช้ POLC ในการบริหารโรงเรียน
    - 1.4 การบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรม
    - 1.5 องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเชิงระบบ
    - 2.1 ความหมายและหลักการของทฤษฎีระบบ
    - 2.2 องค์ประกอบของทฤษฎีระบบ
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม
    - 3.1 ความหมายของนวัตกรรม
    - 3.2 ความสำคัญของนวัตกรรม
    - 3.3 ประเภทของนวัตกรรม
    - 3.4 ความหมายขององค์กรนวัตกรรม
    - 3.5 องค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา
    - 3.6 องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม
    - 3.7 ตัวชี้วัดการเป็นองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย
4. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนารูปแบบ
    - 4.1 ความหมายของรูปแบบ
    - 4.2 การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

4.4 การตรวจสอบ การประเมินรูปแบบ

5. แนวคิดเกี่ยวกับคู่มือ

5.1 ความหมายของคู่มือ

5.2 ประเภทของคู่มือ

5.3 องค์ประกอบของคู่มือ

6. บริบทการจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน

6.1 รูปแบบการจัดการศึกษา

6.2 การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

6.3 สถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

8. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อบริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ในการศึกษาครั้งนี้กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษา แนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารสถานศึกษาตามวงจรควบคุมคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) การบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรม และองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามลำดับ

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การนำสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดขอบข่ายงานในการจัดการควรมีความหลากหลายของรูปแบบในการจัดการศึกษาที่ไม่ควรยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และเป็นไปตามขนาดของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของบริบท

ปฏิภาณ นาดี (2559) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการโดยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ การพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษาให้เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องนำพาองค์กรให้อยู่รอดต้องกำหนดแผนงาน วิธีการตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบโดย พึ่งพิงงบประมาณจากภาครัฐที่ไม่มากนัก โดยความประหยัดใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าทั้งคน เงิน เวลา และทรัพยากรอย่างอื่น เพราะระบบบริหารในสถานศึกษาถ้าไม่ดีจะกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของสถานศึกษาได้ ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

กุลธร ดอนแก้ว (2562) กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการด้านการบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป การบริหารสถานศึกษาเป็นการส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานร่วมกันของบุคคลทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนโดยร่วมกันระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม รวมถึงคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดกับ ผู้เรียนโดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาช่วยอำนวยความสะดวก และส่งเสริมสนับสนุนในการทำงานให้บรรลุตามมาตรฐานและมุ่งหมายของการศึกษา

จากการศึกษาความหมายของการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการหรือกิจกรรมทางการศึกษาที่เน้นการจัดการ และการบริหารทรัพยากรทั้งหมดของสถานศึกษา เพื่อให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทันสมัย และเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากร และนักเรียนที่เกี่ยวข้อง โดยการบริหารสถานศึกษาต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะทางวิชาการ และทักษะทางชีวิตของนักเรียน สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมความมั่นใจ คุณธรรมของบุคลากรและนักเรียน

แนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 34 (2) และมาตรา 35 ได้กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหาร และจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจ โดยสถานศึกษาจะต้องดำเนินการบริหารจัดการ 4 ด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ มีขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนา และส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนว

1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชากรกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น

1.14 การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ มีขอบข่ายการบริหารงบประมาณ ดังนี้

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4 การขอโอน และการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบติดตาม และรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.21 การจัดทำรายงานทางการเงิน และงบการเงิน

2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.6 การลาทุกประเภท

3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.8 การดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ

3.9 การสั่งพักราชการ และการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ

3.11 การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

3.12 การออกจากราชการ

3.13 การจัดระบบ และการจัดทำทะเบียนประวัติ

3.14 การจัดทำบัญชีราชชื่อ และให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

3.16 การส่งเสริม และยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

3.20 การพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

4. การบริหารทั่วไป มีขอบข่ายการบริหารทั่วไป ดังนี้

4.1 การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงาน และพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบาย และแผน

4.5 การจัดระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ

4.9 การดูแลสถานที่ และสภาพแวดล้อม

4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.11 การรับนักเรียน

4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา

4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.15 การทัศนศึกษา

4.16 งานกิจการนักเรียน

4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.18 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สัมมา รธนิธย์ (2560) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารการศึกษาว่า การบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งมีการแบ่งงานในการบริหารออกเป็นด้าน ๆ และมีรายละเอียดมากน้อยขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรและความคล่องตัวในการบริหาร แต่ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ถึงอย่างไรการบริหารสถานศึกษาต้องมีงานหลัก ๆ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคลากร 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การบริหารงานทั่วไป

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) ได้แบ่งงานการบริหารจัดการศึกษาออกเป็น 4 งาน ได้แก่ 1) งานวิชาการ 2) งานด้านบุคคล 3) งานด้านการเงิน และงบประมาณ และ 4) งานด้านบริหารทั่วไป

คิมโบรห์ (Kimbrough, 1988) ได้กล่าวว่า งานการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย 8 งาน ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างและองค์กร 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การบริหารกิจการนักเรียน 4) การเป็นผู้นำในชุมชนของโรงเรียน 5) การบริหารงานบุคคล 6) การบริหารอาคารสถานที่ และสิ่งปลูกสร้าง 7) การบริหารจัดการให้เป็นไปตามมาตรฐานโรงเรียน และ 8) การจัดหาธุรการ และการเงิน

สมิธ (Smith, 1980) ได้กล่าวว่า งานการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย 1) งานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล 2) งานกิจการนักเรียน 3) งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 4) งานการเงิน และ 5) งานธุรการทั่วไป

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1994) ได้อ้างอิงถึงโครงการความร่วมมือทางการบริหารการศึกษาของกลุ่มรัฐตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย 1) งานด้านการสอนและปรับปรุงหลักสูตร 2) งานด้านกิจการนักเรียน 3) งานด้านการเป็นผู้นำของชุมชน 4) การบริหารงานบุคคล 5) งานบริหารอาคารสถานที่ 6) งานด้านการคมนาคมและขนส่งนักเรียน 7) งานด้านโครงสร้าง และองค์กร และ 8) งานด้านธุรการและการเงิน

จากการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า งานการบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการเกี่ยวกับขอบข่ายงานสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 งานหลัก ได้แก่ 1) งานด้านวิชาการ 2) งานด้านบุคคล 3) งานด้านการเงิน และงบประมาณ และ 4) งานด้านบริหารงานทั่วไป กำหนดรูปแบบยืดหยุ่นเหมาะกับโครงสร้าง และบริบทของสถานศึกษา เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายการศึกษาที่กำหนดไว้

การประยุกต์ใช้ POLC ในการบริหารโรงเรียน

การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพล้วนอาศัยระบบการบริหารที่เหมาะสมกับบริบท การนำทฤษฎี หลักการบริหารที่ได้รับการยอมรับมาปรับใช้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สำหรับทฤษฎีการบริหารที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและมีความเป็นสากล คือ กระบวนการบริหาร POLC ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) (Daft, 2021; Robbins & Coulter, 2018)

กระบวนการบริหาร POLC เป็นแนวคิดพื้นฐานที่ได้รับการพัฒนาโดย Luther Gulick และ Lyndall Urwick และได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย รวมถึงในบริบทการบริหารโรงเรียน (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2561) เนื่องจากกระบวนการนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทาง จัดการทรัพยากร สร้างแรงจูงใจ และติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2562) ดังนั้น การประยุกต์ใช้ POLC ในการบริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษาในประเทศไทย มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ POLC ในการบริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2565) ได้กล่าวว่า การประยุกต์ใช้ POLC ในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย โดยการวางแผนต้องมุ่งเน้นนวัตกรรม การจัดองค์การต้องมีความยืดหยุ่นสูง การนำต้องส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการควบคุมต้องใช้เทคโนโลยีและข้อมูลขนาดใหญ่ในการตัดสินใจ

นภาพร ลาวัลย์วุฒิกุล (2564) ได้อธิบายไว้ว่า การใช้หลัก POLC ในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในด้านการวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การจัดโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น การนำที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และการควบคุมที่เน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

รัตนา ดวงแก้ว (2563) ได้นำเสนอว่า การประยุกต์ใช้ POLC ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ช่วยให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างองค์กรแบบมีส่วนร่วม การนำที่ใช้หลักธรรมาภิบาล และการควบคุมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2562) ได้กล่าวไว้ว่า POLC เป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องมีการวางแผนที่มุ่งเน้นคุณภาพ การจัดองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม การนำที่สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการควบคุมที่ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ

รอบบินส์ และโคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2018) ได้อธิบายว่า การประยุกต์ใช้ POLC ในบริบทโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การนำ จนถึงการควบคุม เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษาการประยุกต์ใช้ POLC ในการบริหารโรงเรียน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้ POLC ในการบริหารโรงเรียนมีประโยชน์หลายประการ นักวิชาการทั้งหมดล้วนเห็นพ้องว่าการประยุกต์ใช้ POLC อย่างเหมาะสมกับบริบทเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

การบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรม

พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ได้ประกาศและมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2562 พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหาร และการจัดการศึกษาขึ้นเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษา อันเป็นการนำร่องในการกระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ และลดความเหลื่อมล้ำ รวมทั้งมีการขยายผลนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน และวิธีการปฏิบัติที่ดีไปใช้ในสถานศึกษาอื่น พระราชบัญญัติฉบับนี้มีสาระสำคัญในประเด็นต่าง ๆ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) ดังนี้

1. เป้าหมายของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

เป้าหมายของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีดังนี้

1) เพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เจตคติ ทักษะสำคัญ และความรู้ รวมทั้งขยายผลสู่นักเรียนทั่วประเทศในอนาคต

2) ลดความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษา โดยยกระดับผลการเรียนรู้ของนักเรียนกลุ่มผลการเรียนอ่อน และยากจน

3) พัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด ขยายผลนวัตกรรมการศึกษาทั้งเชิงนโยบายการเรียนรู้ และการบริหารในสถานศึกษาไปสู่นโยบายการศึกษาในระดับชาติ และพื้นที่อื่น อาทิ หลักสูตร ตำรา สื่อการเรียนรู้ การทดสอบ การประเมินสถานศึกษา บุคลากร การเงิน รวมทั้งความสามารถในการบริหารงานด้านต่าง ๆ

4) ร่วมมือกับภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน และประชาสังคมในการจัดการศึกษาการพัฒนา และการขยายผลนวัตกรรมการศึกษา

2. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษานำร่อง

พื้นที่นวัตกรรมการศึกษานำร่อง คือ พื้นที่พิเศษด้านการศึกษาที่เอื้อให้คนในพื้นที่ทุกภาคส่วนรวมพลังร่วมจัดการศึกษา สร้างนวัตกรรมการศึกษา และการเรียนรู้ตอบโจทย์คุณภาพ

การศึกษาของผู้เรียนและพื้นที่ เป็นพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน และสร้างองค์ความรู้เพื่อการขยายผลสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษานำร่อง

3. การบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

การบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้กำหนดให้มีคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวนไม่เกิน 21 คน ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานกรรมการ และกรรมการอื่นซึ่งอย่างน้อยต้อง ประกอบด้วย กรรมการ โดยตำแหน่งจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ ผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิต และพัฒนาครู ผู้แทนองค์กรเอกชน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ศึกษาธิการจังหวัดเป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา นำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานไปปรับใช้กับการจัดการศึกษาในสถานศึกษานำร่องให้เหมาะสมกับพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ และศักยภาพของครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษานำร่องอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการทดสอบผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และจัดให้มีการประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษานำร่อง (มาตรา 19 และมาตรา 20)

4. สถานศึกษานำร่อง

สถานศึกษานำร่องมีข้อกำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือของเอกชนที่อยู่ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่มีความประสงค์จะเป็นสถานศึกษานำร่อง ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน แล้วแต่กรณี และเมื่อได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานดังกล่าวแล้ว ให้ขออนุมัติต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อเป็นสถานศึกษานำร่อง (มาตรา 27)

5. การประเมินผล

การประเมินผลการดำเนินงาน และการบริหารจัดการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทุกสามปี โดยคณะผู้ประเมินอิสระซึ่งคณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแต่งตั้งเป็นผู้ทำการประเมิน แล้วรายงานผลการประเมินพร้อมข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อพิจารณา หากปรากฏผลการประเมินว่าพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาใดไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ให้คณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อยุบเลิกพื้นที่นวัตกรรมการศึกษานั้นตามเงื่อนไข และเงื่อนเวลาที่กำหนด ในการนี้ให้กำหนดมาตรการคุ้มครองสิทธิของนักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อไม่ให้

ได้รับผลกระทบจากการยุบเลิกด้วย ในกรณีที่ผลการประเมินปรากฏว่า การดำเนินงานและบริหารจัดการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของการเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ให้คณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาดำเนินการเพื่อให้มีการขยายผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวไปใช้กับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่นต่อไป (มาตรา 40 มาตรา 41 และมาตรา 42)

6. บทเฉพาะกาล

ในวาระเริ่มแรกกำหนดให้คณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย กรรมการ โดยตำแหน่ง และให้ทำการประชุมภายในหกสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ (มาตรา 43) นอกจากนี้กำหนดให้พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่ได้มีการจัดตั้งอยู่ก่อนแล้วตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้ต่อไป (มาตรา 44) รวมทั้งให้สถานศึกษานำร่องตาม ประกาศกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าวเป็นสถานศึกษานำร่องตามพระราชบัญญัตินี้ (มาตรา 46) ประโยชน์ของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้ให้ความเห็นของประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ดังนี้

1) การมีกลไกในการบริหารจัดการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อให้สามารถทดลองจัดการศึกษาที่มีอิสระในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีความคล่องตัว อันส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีเวลาที่ใช้ในการเรียนการสอน และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่ และเพื่อให้มีการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมด้านการศึกษาและการเรียนรู้ รวมทั้งขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งอื่น

2) เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา กระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนเพื่อให้การสร้างและพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นไปโดยเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหา ในแต่ละพื้นที่นำไปสู่การยกระดับการจัดการศึกษาของประเทศอันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคนไทยให้ มีคุณภาพต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2562)

พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Education Sandbox) หมายถึง พื้นที่การศึกษาที่ได้รับการประกาศให้เป็นพื้นที่สำหรับการทดลองนวัตกรรมการศึกษา โดยให้อำนาจแก่สถานศึกษาในการบริหารงานได้อย่างอิสระ และจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายการศึกษา

ที่กำหนดไว้ โดยมีหน่วยงานส่วนกลางให้การสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากร และกลไกการหนุนเสริมแก่โรงเรียนในพื้นที่อย่างเหมาะสม ผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของพื้นที่ (สมพงษ์ จิตระดับ สุอังคะวาทิน, และชุติมา ชุมพงศ์, 2561) โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. กระจายอำนาจให้โรงเรียน และเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ มีอิสระในการบริหารจัดการหลักสูตร บุคลากร และการจัดการเรียนการสอนได้เองให้โรงเรียนและพื้นที่สร้างหลักสูตรที่เหมาะสมกับท้องถิ่นได้ โดยสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางที่สำคัญ

2. เป็นพื้นที่สำหรับทดลองนวัตกรรมการศึกษาแบบใหม่ตามแนวทางการจัดทำพื้นที่การศึกษา ดังนี้

2.1 ใช้หลักสูตรสร้างทักษะศตวรรษที่ 21 ตามบริบทพื้นที่

2.2 จัดหาสื่อการสอนรูปแบบใหม่

2.3 สร้างภาคีร่วมพัฒนาบุคลากรในพื้นที่

2.4 การสอบและการประเมินผลต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนา

2.5 การบริหารจัดการช่วยลดภาระโรงเรียน

จากการศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่นำมาใช้ในการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านการศึกษา โดยจัดการศึกษาให้เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทพื้นที่ โดยการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการศึกษาที่มีความคล่องตัว ตลอดจนสร้าง และพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นไปโดยเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาในแต่ละพื้นที่ อันจะนำไปสู่การยกระดับการจัดการศึกษา เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพต่อไป

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาไว้ ดังนี้

วาทินี พูลทรัพย์ (2563) ได้กล่าวถึงการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีจำนวน 7 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารฐานนวัตกรรม 2) การบริหารสมรรถนะองค์การ 3) การบริหารหุ้นส่วนองค์การ 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) การพัฒนานวัตกร 6) นวัตกรรมเชิงระบบ และ 7) การบริหารแผนนวัตกรรม

สงวน อินทร์รักษ์ (2566) ได้สรุปองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีจำนวน 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนานวัตกรรมการศึกษา 2) การใช้นวัตกรรมการศึกษา 3) การสร้างเครือข่ายโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 4) การพัฒนาศักยภาพครูและ

บุคลากร 5) การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการ 6) หลักการบริหารจัดการ 7) การกำหนดเป้าหมายของพื้นที่นวัตกรรม 8) การปฏิบัติที่เป็นเลิศ 9) ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมของผู้บริหาร และ 10) การกำหนดคุณลักษณะโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรม

ดำรง ศรีอร่าม (2565)ได้สรุปองค์ประกอบการจัดการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) การบริหารฐานนวัตกรรม 2) การบริหารสมรรถนะองค์การ 3) การบริหารหุ้นส่วนองค์การ 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) การพัฒนานวัตกร 6) นวัตกรรมเชิงระบบ และ 7) การบริหารแผนนวัตกรรม

ชนัญชิดา ม่วงทอง (2565)ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การทำความเข้าใจร่วมกัน 3) การเปลี่ยนแปลง 4) การปรับพฤติกรรมการทำงาน 5) การพัฒนาการเรียนการสอน 6) สร้างบรรทัดฐานการทำงาน และ 7) การประเมินผล

ณัฐปภัสร์ สกุลพัฒน์รดา (2564) ได้สรุปองค์ประกอบการเป็นองค์นวัตกรรมทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารและสมรรถนะของบุคลากร 2) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของการเป็นองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา 3) เครือข่ายความร่วมมือการจัดการศึกษา 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายในสถานศึกษา และ 5) วัฒนธรรมและบรรยากาศเชิงนวัตกรรมของสถานศึกษา

จากการศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การบริหารฐานนวัตกรรม 2) การบริหารสมรรถนะองค์การ 3) การบริหารหุ้นส่วนองค์การ 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) การพัฒนานวัตกร 6) นวัตกรรมเชิงระบบ และ 7) การบริหารแผนนวัตกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเชิงระบบ

การบริหารจัดสถานศึกษาในภาพรวมขององค์กรเป็นการจัดระเบียบขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์และดำเนินการร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แนวคิดเชิงระบบ (System Theory) ได้นำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในหลายสาขาวิชา รวมถึงการบริหารจัดการศึกษา โดยมำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ของสถานศึกษา ตลอดจนเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินงาน การตัดสินใจ และการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทฤษฎีระบบในบริบทของการศึกษามีประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมขององค์กร การรับรู้ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างบุคลากร กระบวนการ

และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ จากแนวคิดดังกล่าว สามารถจำแนกการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ ได้แก่ ความหมายและหลักการของทฤษฎีระบบ รูปแบบของวิธีการระบบและการวิเคราะห์ระบบ และการนำทฤษฎีระบบมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ตามลำดับ

ความหมายและหลักการของทฤษฎีระบบ

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและหลักการของทฤษฎีระบบ ไว้ดังนี้

เซงเก้ (Senge, 2006) ได้นำเสนอแนวคิดการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นความสำคัญของการมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและพฤติกรรมต่าง ๆ ของระบบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จันทรานี สงวนนาม (2553, น. 85) กล่าวว่า ระบบเป็นกลุ่มองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำกิจกรรม เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ ระบบเป็นคำกล่าวที่ใช้กันแพร่หลายโดยทั่วไป หากกล่าวถึงระบบ คำนึงถึง 3 คำ คือ

1. การคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) หมายถึง การคิดอย่างมีเหตุผล โดยคิดอย่างมีรอบคอบถึงผลที่ได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งในภาพรวมและทุก ๆ ส่วนองค์ประกอบย่อยของระบบว่าต่างกันก็มีส่วนสัมพันธ์กัน และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

2. วิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System Approach) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ โดยมีการนำเอาปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งปัจจัย กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีส่วนสัมพันธ์กันและเป็นผลซึ่งกันและกัน

3. ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีที่ประกอบด้วยส่วนประกอบที่เป็นอิสระและเป็นวิธีการบริหารงานที่จะเพิ่มความเข้าใจ รู้จุดเด่นจุดด้อยในองค์การ เพื่อการพัฒนาและแก้ปัญหาได้มากยิ่งขึ้น

อำนาจ ธีระวนิช (2553, น. 93 – 94) ให้ความหมายของทฤษฎีระบบ (System Theory) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาไว้ว่า เป็นวิธีการจัดการที่ผสมผสานหน้าที่การจัดการกิจกรรมและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกแสดงถึงระบบหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input Stage) ขั้นตอนการแปรสภาพ (Conersion or Transformtion Stage) และขั้นตอนผลผลิต (Output Stage) และมีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

อุษา ภูจีน (2564) ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีระบบในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยโครงสร้างของระบบ ประกอบด้วย Input – Process – Output และ Feedback ที่สอดคล้องกัน และเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษาความหมายและหลักการของทฤษฎีระบบ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีระบบเป็นกรอบแนวคิดองค์รวมเน้นการมองภาพรวมและความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรเปิดรับข้อมูล ปรับตัว และมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมผ่านกลไกการจัดการที่สอดคล้องกัน

องค์ประกอบของทฤษฎีระบบ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของทฤษฎีระบบ ไว้ดังนี้

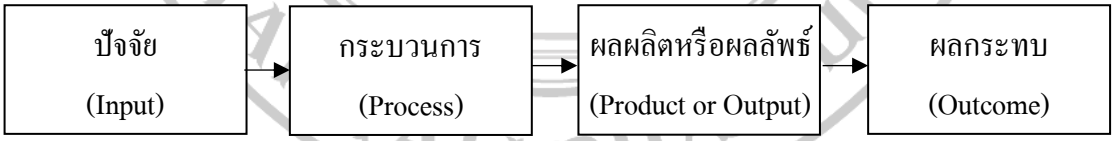
จันทรานี สงวนนาม (2553) ได้กล่าวว่า ระบบ ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ

2. กระบวนการ คือ การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีในระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตาม ตรวจสอบเป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลผลิตหรือผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้น



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของวิธีระบบ

ที่มา : จันทรา สงวนนาม, 2553

ทิศนา แขมมณี (2556) ได้กล่าวถึงวิธีการเชิงระบบว่าเป็นแนวคิดที่ใช้ในการจัดการสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบเพื่อนำไปสู่การทำงานให้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งนั้น อย่างละเอียดและจัดการองค์ประกอบเหล่านั้นให้สัมพันธ์กัน ซึ่งส่วนประกอบสำคัญของระบบ ควรประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

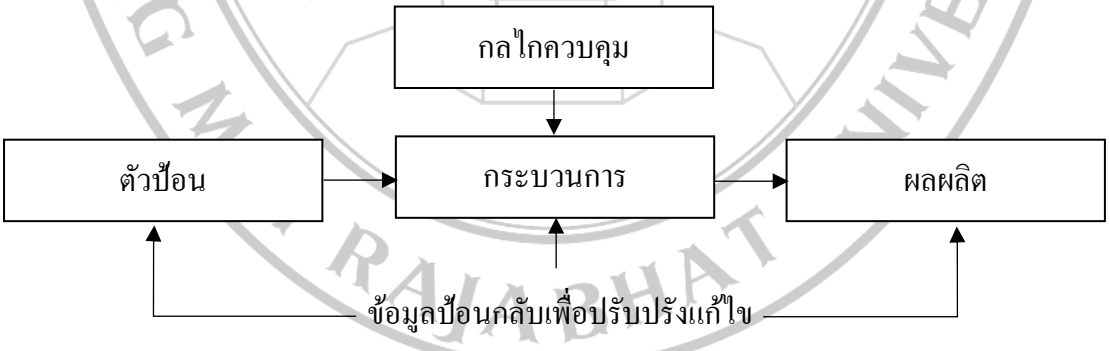
1. ตัวป้อน คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบนั้น หรืออีกนัยหนึ่งก็คือสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบนั้น องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบใดระบบหนึ่งจะมีจำนวนหนึ่งจะมีจำนวนและความสำคัญมากน้อยเพียงใด มักขึ้นอยู่กับความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของผู้จัดระบบ

2. ประมวลผล คือ การจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการบรรลุเป้าหมาย ระบบใดระบบหนึ่ง อาจมีองค์ประกอบเหมือนกัน แต่อาจมีลักษณะของการจัดความสัมพันธ์แตกต่างกันได้ แล้วแต่ความคิด ความรู้ และประสบการณ์ของผู้จัดระบบ

3. ผลผลิต คือ ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงาน หากผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แสดงว่า ระบบนั้นมีประสิทธิภาพ หากผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังแสดงว่าระบบนั้นยังมีจุดบกพร่อง ควรที่จะพิจารณาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการหรือตัวป้อน ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดผลนั้น

4. กลไกลควบคุม คือ กลไกหรือวิธีการที่ใช้ในการควบคุมหรือตรวจสอบ กระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ข้อมูลป้อนกลับ คือ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับจุดมุ่งหมาย ซึ่งจะเป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่การปรับปรุงกระบวนการและตัวป้อน ซึ่งสัมพันธ์กับผลผลิต และตัวป้อน ซึ่งสัมพันธ์กับผลผลิตและเป้าหมาย



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของระบบ

ที่มา : ทิศนา แขมมณี, 2556

อุษา ภู่จีน (2564) นำแนวคิดองค์ประกอบของระบบมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยแบ่งโครงสร้างระบบออกเป็น Input ได้แก่ ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ Process ได้แก่ การจัดการเรียนรู้และบริหารจัดการภายใน Output ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ Feedback ซึ่งเป็นข้อมูลที่นำไปใช้ในการควบคุมและพัฒนาแผนปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพ

ทัศนีย์ อ่อนอุ่น (2566) กล่าวถึง องค์ประกอบของระบบการศึกษาต้องมีการออกแบบ Input ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย จากนั้นวางระบบ Process ที่มีความยืดหยุ่น และเปิดรับนวัตกรรม Output ต้องสามารถวัดได้และสื่อสารอย่างโปร่งใส ในขณะที่ Feedback ต้องมาจากหลายแหล่ง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับ Environment ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

จากการศึกษาองค์ประกอบของทฤษฎีระบบ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย Input – Process – Output – Feedback – Environment ซึ่งเชื่อมโยงกันการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องวางระบบให้สามารถรับข้อมูล ปรับตัว ตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก และประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม

องค์กรนวัตกรรมเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบและทรัพยากรในองค์กรให้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งมีการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมในที่นี่จะกล่าวถึงความหมายของนวัตกรรม ความสำคัญของนวัตกรรม ประเภทของนวัตกรรม ความหมายขององค์กรนวัตกรรม องค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม และตัวชี้วัดการเป็นองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ตามลำดับ

ความหมายของนวัตกรรม

ได้มีนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม ไว้ดังนี้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ ทั้งที่เป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการที่เกิดจากการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ที่พัฒนาขึ้น และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

จีรพรรณ์ จันทร์วิเชียร (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ และยังอาจหมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ

หรือองค์กร ไม่ว่าการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาต่อยอด การเปลี่ยนแปลง การประยุกต์หรือกระบวนการ และในหลายสาขาเชื่อตรงกันว่าการที่สิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องมีความใหม่อย่างเห็นได้ชัด และในความใหม่นั้นจะต้องเพิ่มมูลค่าสิ่งต่าง ๆ ได้อีกด้วย โดยเป้าหมายของนวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกเพื่อทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น นวัตกรรมก่อให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น และเป็นที่มาสำคัญของความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของชาติ

ชิลลิง (Schilling, 2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่

คิมา และคูมาร์ (Kima & Kumar, 2012) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง การสร้างหรือการนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในองค์ความรู้ ทักษะและวิธีการที่สามารถสร้างมูลค่าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

จากการศึกษาความหมายของนวัตกรรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

ความสำคัญของนวัตกรรม

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของนวัตกรรม ไว้ดังนี้

ปริญ พิมพ์กลัด (2557) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม เป็นสิ่งที่เกิดในสังคม เป็นฐานความรู้ เป็นการสร้างสรรค์ของความรู้ใหม่ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การมีความคิดใหม่ วิธีการใหม่ โครงสร้างใหม่ และผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนสำหรับองค์กรและการเติบโตทางเศรษฐกิจ องค์กรในปัจจุบันเน้นการสร้าง การส่งมอบ สินค้า และการบริการที่มีคุณภาพสูงให้กับลูกค้า นวัตกรรมจึงมีความจำเป็นในการแข่งขัน นวัตกรรมเป็นการเพิ่มความรู้และเป็นความสามารถในการเรียนรู้ นวัตกรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กร

ปิยะ ตันติเวชยานนท์ (2560) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนวัตกรรมไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมมีความสำคัญ คือ เป็นความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ ให้แก่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องและตรงเป้าหมาย องค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น คุณภาพสินค้าสูง ต้นทุนการผลิตต่ำ การสั่งซื้อต่อหน่วยต่ำ การนำเสนอความหลากหลายให้แก่ผู้บริโภค องค์กรที่เป็นผู้นำทางธุรกิจมักมีความสำเร็จจาก นวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านกระบวนการ ด้านการจัดการ และด้านการตลาด และองค์กรที่มีความสามารถจะสร้างนวัตกรรมปัจจุบัน และสร้างความเป็นไปได้

ของนวัตกรรมแห่งอนาคต องค์กรแห่งนวัตกรรมจะนำมาซึ่งนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรแห่งนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อลูกค้าหรือผู้มารับบริการ จะเห็นได้จากการสร้างความพึงพอใจ การสร้างความแตกต่าง การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการลดต้นทุนในการบริหารจัดการ

วัฒนชัย ศิริญาณ (2560) ได้สรุปไว้ว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดมูลค่า และการเติบโตให้กับองค์กร และหลายองค์กรเริ่มให้ความสนใจในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้นวัตกรรมยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกให้กับองค์กร ดังนี้

1. ช่วยดึงดูดผู้ถือหุ้นและช่วยเพิ่มมูลค่า ราคาหุ้นขององค์กร เนื่องจากในการทำนายราคาจะพิจารณาจากมูลค่าในปัจจุบันและอนาคต
2. ช่วยดึงดูดพนักงานใหม่ ซึ่งเป็นคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถ
3. ช่วยธำรงรักษาพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานต้องการทำงานกับองค์กรที่มีความเจริญก้าวหน้า และยิ่งรู้ว่าเป็นการทำงานที่สร้างนวัตกรรมก็จะยิ่งทำให้พนักงานทำงานอย่างมีคุณค่า
4. คุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรมเป็นเสมือนคุณสมบัติ หรือสิ่งที่แสดงให้รู้ว่าองค์กรใดเป็นองค์กรนวัตกรรม

ทิดด์, เบสเซนท์ และพาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะสนับสนุนองค์กรนำความรู้ เทคโนโลยี และประสบการณ์ มาสร้างความแปลกใหม่แก่สินค้า โดยแบ่งนวัตกรรมเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ สินค้าใหม่ที่นำออกสู่ตลาดเป็นรายแรก 2) นวัตกรรม กระบวนการผลิต คือ ขบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ 3) นวัตกรรมการวางตำแหน่ง คือ การสร้างตำแหน่งใหม่ของสินค้าหรือบริการ และ 4) นวัตกรรมกระบวนทัศน์ คือ การเปลี่ยนแนวคิด กระบวนทัศน์ของสินค้า หรือกระบวนการใหม่

จากการศึกษาความสำคัญของนวัตกรรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากนวัตกรรมเป็นสิ่งที่เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การปรับเปลี่ยนคุณลักษณะขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ประเภทของนวัตกรรม

มีนักวิชาการกล่าวถึงประเภทของนวัตกรรม ไว้ดังนี้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) ได้แบ่งประเภทนวัตกรรมตามวัตถุประสงค์การใช้งาน ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุง หรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาดการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จำเป็นต้องมีการคิดค้น และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพัฒนาคุณสมบัติ และลักษณะของผลิตภัณฑ์ ในการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์แบ่งได้ 2 แบบ คือ 1) ผลิตภัณฑ์ที่สามารถจับต้องได้ (Tangible Product) หรือสินค้าทั่วไป (Goods) 2) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) หรือการบริการ (Service)

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปที่แตกต่างออกไปจากเดิมด้วยการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยีตลอดจนความรู้กระบวนการ และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

3. นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้น องค์กรจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้แก่บริษัทได้ เช่น การบริหารขององค์กรในลักษณะที่เป็นงานประจำกับสายการบังคับบัญชาที่เป็นแบบโครงการ

4. นวัตกรรมการบริการ (Service Innovation) จะเกี่ยวข้องกับการนำเสนอบริการใหม่ที่เกิดจากการสร้างขึ้นใหม่ หรือปรับปรุงสิ่งเดิม เช่น การปรับปรุงลักษณะการทำงานเทคโนโลยีการใช้งานหรือด้านอื่น ๆ

5. นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจที่สามารถสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้น

6. นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) คือ การพัฒนาตลาดใหม่ที่มีการปรับปรุงวิธีการในการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือบรรจุผลิตภัณฑ์โปรโมชั่น หรือราคา

7. นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างธุรกิจการปฏิบัติการตัวแบบ และอาจรวมถึงกระบวนการ การตลาด และรูปแบบธุรกิจเป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการ และบริหารองค์กร ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริการการจัดการมาปรับปรุงการบริหารภายในองค์กร

วัชราภรณ์ ประภาสะโนบล (2564) ได้สรุปการจำแนกนวัตกรรมเพิ่มเติมจากนักวิชาการตามจุดเน้นของนวัตกรรมได้ ดังนี้

1. นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผลผลิต เป็นนวัตกรรมที่เป็นวัสดุ อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ เช่น วีดิทัศน์ ซีดี สไลด์

2. นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเทคนิค วิธีการ หรือกระบวนการในการจัดการเรียนรู้ เช่น โครงงาน ผังมโนทัศน์ ซีดี สไลด์

3. นวัตกรรมที่เน้นทั้งผลผลิตและกระบวนการ เช่น ระบบการผลิตและสร้างสื่อการเรียนรู้ กระบวนการที่สามารถให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพ

ติดด์, เบสซองต์ และปาวิตต์ (Tidd, Bessant and Pavitt, 2005) ได้เสนอว่า นวัตกรรมในองค์กรแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านสินค้าและบริการ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการผลิต การทำงานและการส่งมอบ 3) นวัตกรรมด้านตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Position Innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบในการนำเสนอหรือการวางตำแหน่งของสินค้าและบริการ 4) นวัตกรรมด้านกระบวนทัศน์ (Paradigm Innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิด (Mental Model) และกระบวนทัศน์ (Paradigm) ที่องค์กรต้องการจะเป็น

จากการศึกษาประเภทของนวัตกรรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรมสามารถจำแนกได้ ดังนี้ 1) การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ 2) การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง คือ นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน และนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป และ 3) การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ คือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการบริหาร

ความหมายขององค์กรนวัตกรรม

มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายขององค์กรนวัตกรรม ไว้ดังนี้

ชวน ภารังกูล (2556) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในอันที่จะสร้างประโยชน์ให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องผ่านการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

ปริญ พิมพ์กลัด (2557) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง การนำแนวความคิดใหม่มาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง โดยการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาผสมผสาน และประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในรูปแบบของการพัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

องค์อร ประจันเขตต์ (2557) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึงองค์กรที่มีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิด เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา หรือเป็นองค์กรที่มีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ จนเป็นผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไป จนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2560) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง การนำสิ่งใหม่ทั้งที่เป็นผลิตภัณฑ์บริการ และกระบวนการมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม และคุณธรรมตามที่สังคมความต้องการ

ภารดี อนันต์นาวี (2564) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรนวัตกรรมเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ กระบวนการใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

จากการศึกษาความหมายขององค์กรนวัตกรรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการคิดค้น การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ทางความรู้ขึ้นมา และนำสิ่งที่เคยมีอยู่เดิมมาพัฒนาดัดแปลง ปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่าง และเป็นประโยชน์ขึ้นมา สามารถนำไปใช้ในการบริการจัดการในทุกพันธกิจ เพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

องค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา

การจัดการศึกษาไทยยังมีปัญหาทั้งในด้านของคุณภาพการศึกษาที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก และต่ำกว่าหลายประเทศในแถบเอเชีย คุณภาพของกำลังแรงงาน อายุ 15 ปีขึ้นไป ยังไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ดังนั้นเครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้แก้ปัญหา และพัฒนาระบบการศึกษา คือ องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เหมาะสม นวัตกรรมถูกจัดให้อยู่ในยุทธศาสตร์สำคัญของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ทั้งด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การสร้างเสริมคุณภาพชีวิต และการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ดังนั้นนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น (ชูชาติ พ่วงสมจิตร์, 2560) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาดังนี้

มนสิช สิทธิสมบูรณ์ (2556) ได้ให้ความหมายขององค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาว่าหมายถึง องค์กรหรือสถานศึกษาที่มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ปรับปรุง หรือพัฒนา ดัดแปลงจากบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งทำให้เกิดกิจกรรมทางการศึกษา หรือกระบวนการจัดการเรียนการสอน

มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม ทำให้นักเรียนเกิดการกระตุ้นการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดกับผู้เรียน

องค์อร ประจันเขตต์ (2557) ได้ให้ความหมายองค์แห่งนวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovative Organization) หมายถึง องค์กร หรือสถาบันการศึกษาที่มีการกระทำใหม่ การสร้างใหม่ หรือการพัฒนา ดัดแปลงจากสิ่งใด ๆ แล้วทำให้การศึกษาหรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว มีแรงจูงใจในการเรียน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับผู้เรียน ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา สถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถคิดค้นทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาได้ตั้งแต่กระบวนการทำงาน และการผลิตผลงาน ทั้งในรูปแบบการบริหาร การจัดทำหลักสูตร การสร้างสื่อหรือวิธีการจัด การเรียนการสอน รวมถึงการวัด และประเมินผล เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนตามศักยภาพ และมีสมรรถนะพร้อมในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ภารดี อนันต์นาวี (2564) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาที่ผู้บริหารมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการความคิด และวิธีการดำเนินงานในรูปแบบใหม่ ๆ แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติ และมีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้ หรือคิดค้นองค์ความรู้ เทคโนโลยีสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ไวส์ และเลแกรนด์ (Weiss & Legrand, 2011) ได้สรุปองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่มีนวัตกรรมการบริหารจัดการด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผลิตหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นองค์ความรู้ใหม่ ๆ คิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ กระบวนการดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอนแตกต่างจากที่เคยปฏิบัติและมีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้หรือคิดค้นองค์ความรู้ เทคโนโลยีสิ่งประดิษฐ์เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรและผู้เรียน

จากการศึกษาองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่มีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการบริหารจัดการ รวมไปถึงกระบวนการทางความคิด แล้วทำให้การศึกษา หรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วม โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม บุคคลสำคัญ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร การสื่อสาร การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ปัจจัยภายนอก บรรยากาศสร้างสรรค์ และองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม

มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ไว้ดังนี้

ปานชนก ด้วงอุคม (2562) ได้กล่าวถึง องค์กรนวัตกรรมมีจำนวน 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) โครงสร้างองค์กร 3) บุคคลสำคัญ 4) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 5) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร 6) การสื่อสาร 7) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม 8) ปัจจัยภายนอก 9) บรรยากาศสร้างสรรค์ และ 10) องค์กรแห่งการเรียนรู้

ชวน ภารังกูล (2556) ได้สรุปองค์ประกอบองค์กรนวัตกรรมไว้ 10 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 3) บุคคลสำคัญ 4) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 5) การฝึกอบรม และการพัฒนา 6) การสื่อสาร 7) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม 8) ปัจจัยภายนอก 9) บรรยากาศการสร้างสรรค์ และ 10) องค์กรแห่งการเรียนรู้

ไอริน โรจน์รักษ์ (2558) ได้สรุปองค์ประกอบองค์กรนวัตกรรมไว้ 10 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 3) บุคคลที่พร้อมสร้างสรรค์ นวัตกรรม 4) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 5) การฝึกอบรม และการพัฒนา 6) การสื่อสาร 7) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม 8) ปัจจัยภายนอก 9) บรรยากาศการสร้างสรรค์ และ 10) องค์กรแห่งการเรียนรู้

วรรณภา (Wannapa, 2012) ได้รวบรวมข้อมูลการศึกษาองค์กรแห่งนวัตกรรมของต่างประเทศ โดยสรุปองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม ไว้ดังนี้ 1) มีโครงสร้างองค์กรเหมาะสมเป็นรูปแบบการจัดการทรัพยากร และโครงสร้างขององค์กรมีลักษณะองค์กรแบบแบนราบ บุคลากรและผู้บริหารมีความใกล้ชิดซึ่งกันและกัน 2) มีความเชื่อมั่นต่อบุคลากร โดยผู้บริหารมีทัศนคติ และความเชื่อถือต่อการทำงานของบุคลากร มีการกระจายอำนาจ และลดการควบคุมบังคับบัญชา และสั่งการในการทำงานของบุคลากร 3) มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยกลยุทธ์ขององค์กรต้องมุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรแบบฉาบฉวย โดยแผนงานกลยุทธ์ที่วางไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ 4) มีรูปแบบทีมการทำงาน สร้างระบบทีมข้ามสายงาน และสร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากร กระตุ้นให้เห็นคุณค่าของการแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยการสร้างระบบการสื่อสารแบบเปิดกว้าง หรือกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อการเรียนรู้ระหว่างทีมงาน 5) มีการร่วมมือกับองค์กรภายนอก สนับสนุนการสร้างเครือข่ายด้านเงินทุน ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ และด้านงานวิจัย และพัฒนานวัตกรรมองค์กร 6) มีอิสระในการทำงาน ผู้บริหารสามารถจูงใจ มิใช่บังคับเพื่อให้เกิดนวัตกรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เปิดใจยอมรับฟังทั้งด้านดีและไม่ดี 7) มีความกล้าเสี่ยง กล้ายอมรับความล้มเหลวของนวัตกรรมที่อาจเกิดขึ้นได้ 8) มีความเชื่อมั่นภายในองค์กร โดยสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม มีความใกล้ชิด มีความใส่ใจสูง มีทักษะการสื่อสาร

ที่ดี และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และจูงใจทีมงานให้มาร่วมกันทำงานได้ 9) มีการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

อแดร์ (Adair, 1996) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์กรที่มีการสร้างสรรค์ นวัตกรรม ไว้ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม 2) บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม 3) การยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลว 4) การสื่อสารในระดับเดียวกัน 5) โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และ 6) การมีมุมมองในระยะยาว

คริสเตียนเซน (Christiansen, 2000) ได้ระบุองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมว่าประกอบด้วย ปัจจัย ดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) ระบบการจัดการความสามารถ 3) เป้าหมาย 4) โครงสร้างองค์กร 5) ระบบการสื่อสาร และการจัดการข้อมูล 6) วิธีการตัดสินใจ 7) สิ่งจูงใจ 8) ระบบการจัดการบุคคล และ 9) วัฒนธรรมองค์กร

ทิดด์, เบสเซนท์ และพาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) ได้ให้องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ร่วม 2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ 4) การฝึกอบรมและพัฒนา 5) การมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม 6) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 7) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 8) มุมมองจากภายนอกองค์กร 9) การขยายการสื่อสาร และ 10) องค์กรแห่งการเรียนรู้

โฮลเดอร์ และคณะ (Holder et al., 2008) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ไว้ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ขององค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ระบบข้อมูลข่าวสาร 4) กิจกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม 5) การพัฒนาพลังงานในทรัพยากรมนุษย์ 6) รูปแบบองค์กร 7) การประเมินผลการทำงาน และ 8) ผู้นำ

ฮิกกิ้นส์ (Higgins, 1995) ได้นำหลักการการบริหารตามแนวคิด 7S มาบูรณาการร่วมกับแนวความคิดด้านนวัตกรรม ได้องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ขององค์การ 2) โครงสร้างองค์การ 3) ระบบองค์การ 4) รูปแบบของผู้นำองค์การ 5) บุคลากร 6) การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์การ และ 7) ทักษะขององค์การ

วอน สตัมม์ (Von Stamm, 2008) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ไว้ดังนี้ 1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ 2) รูปแบบผู้นำ 3) กระบวนการ 4) วัฒนธรรมองค์การ 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน

ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมจากนักวิชาการ

แหล่งข้อมูล / องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม	ปานชนก ด้วงอุดม (2562)	ชวน ภารังกูล (2556)	ไอริน โรจน์รักษ์ (2558)	วรรณภา (Wannapa, 2012)	อแดร์ (Adair, 1996)	คริสเตียนเซน (Christiansen, 2000)	ทิดด์ และคณะ (Tidd et al., 2001)	โฮลเดอร์ และคณะ (Holder et al., 2008)	ฮิกกิ้นส์ (Higgins, 1995)	วอน สตัมม์ (Von Stamm, 2008)	ความถี่	ลำดับ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. วิสัยทัศน์ร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	1
2. โครงสร้างองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		8	2
3. บุคคลสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		7	3
4. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓		✓				6	4
5. การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		7	3
6. การสื่อสาร	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		7	3
7. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม	✓	✓	✓				✓		✓	✓	6	4

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล / องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม	ปานชนก ด้วงอุดม (2562)	ชวน ภารังกูล (2556)	ไอริน โรจน์รักษ์ (2558)	วรรณภา (Wannapa, 2012)	อแดร์ (Adair, 1996)	คริสเตียนเซน (Christiansen, 2000)	ทิดด์ และคณะ (Tidd et al., 2001)	โฮลเดอร์ และคณะ (Holder et al., 2008)	ฮิกกินส์ (Higgins, 1995)	วอน สตัมม์ (Von Stamm, 2008)	ความถี่	ลำดับ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8. ปัจจัยภายนอก	✓	✓	✓	✓			✓				5	5
9. บรรยากาศสร้างสรรค์	✓	✓	✓		✓		✓			✓	6	4
10. องค์กรแห่งการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓			✓		✓		6	4
11. การจัดการความรู้และข้อมูลสารสนเทศ				✓					✓		2	8
12. การยอมรับข้อผิดพลาด					✓						1	9
13. วัฒนธรรมองค์กร							✓	✓	✓	✓	4	6
14. ระบบข่าวสาร								✓			1	9

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล / องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม	ปานชนก ด้วงอุดม (2562)	ชวน ภารังกูล (2556)	ไอริน โรจน์รักษ์ (2558)	วรรณภา (Wannapa, 2012)	อแดร์ (Adair, 1996)	คริสเตียนเซน (Christiansen, 2000)	ทิดด์ และคณะ (Tidd et al., 2001)	โฮลเดอร์ และคณะ (Holder et al., 2008)	ฮิกกินส์ (Higgins, 1995)	วอน สตัมม์ (Von Stamm, 2008)	ความถี่	ลำดับ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
15. กิจกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม								✓			1	9
16. รูปแบบองค์กร								✓			1	9
17. ผู้นำ								✓	✓	✓	3	7

จากตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมจากนักวิชาการ พบว่า องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมมี 17 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ตัวแปร ประกอบกับบางอย่างมีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันให้เป็นความหมายเดียวกันหรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง โดยผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การแจกแจงความถี่จากแหล่งข้อมูลที่นำมาสังเคราะห์ โดยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่เท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 50 ของแหล่งข้อมูลทั้งหมด แล้วนำมาลำดับตามจำนวนความถี่ของแต่ละองค์ประกอบ สรุปได้ว่า องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

นักวิชาการได้ศึกษาและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมในด้านวิสัยทัศน์ร่วม ไว้ดังนี้

ชวน ภารังกูล (2556) ได้สรุปไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารในการให้โอกาสครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน มีความเข้าใจ และมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนา และปรับปรุงโรงเรียนเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และร่วมแสดงความคิดเห็นได้ สร้างความรู้สึกที่ดีร่วมกันในการวางแผนพัฒนา โรงเรียนสร้างความรู้สึกให้ทุกคนเห็นความสำคัญ มีความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา สร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ผลักดันให้ทุกคนเกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และใช้หลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน

คริสเตียนเซน (Christiansen, 2000) ได้อธิบายวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) ว่าเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรว่าจะพัฒนาไปอย่างไร เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพ หรือ ความสามารถในการแข่งขัน วิสัยทัศน์จะบอกถึงแนวทางการตลาดเทคโนโลยี และบทบาทขององค์กรในอนาคต ดังนั้น การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ จึงช่วยสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในทุกระดับ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการในองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับการสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับ นวัตกรรมจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea)

ทิดด์, เบสเซนท์ และพาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์ร่วม ไว้ว่า องค์กรนวัตกรรมนั้นผู้บริหารต้องมีความชัดเจนยึดมั่นในพันธะสัญญา และกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรม นวัตกรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประสบความยุ่งยากและมีความเสี่ยง บุคคลและองค์กรต้องมีการพัฒนาความเข้าใจด้านพฤติกรรมและโครงสร้างในการเสริมแรงนวัตกรรม ต้องการการรวมพลังมากกว่าความเฉื่อย และกำหนดไปสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถเห็นผู้ประดิษฐ์ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการในความคิดของเขา ซึ่งสร้างธุรกิจและพฤติกรรมชอบความเสี่ยง ในองค์กรด้านการบริหารความท้าทายและกฎแห่งเกม รูปแบบของผู้บริหารระดับสูงต้องยอมรับความเสี่ยง นวัตกรรมอาจล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จ การล้มเหลวถือเป็นโอกาสของการเรียนรู้และการพัฒนา ในความจริงที่ว่า ปัญหาไม่ใช่การสร้างสรรค์ที่ดี ทำให้องค์กรล้มเหลวในการมองเห็นศักยภาพของความคิดใหม่ และการตัดสินใจไม่เหมาะสมกับธุรกิจใหม่ แนวคิดความสามารถหลักกลับกลายเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้มองไปที่ความสามารถหลัก ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร องค์กรนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จสามารถมองเห็นความคิดที่ดีของบุคคล การเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจ และการรวมพลังขององค์กรต้องการวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ พันธกิจและวิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน มีพันธะสัญญา มีการร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำต้องมีบทบาทมาก เพราะต้องสามารถทำให้ทุกคนเข้าใจ และรับรู้ในวิสัยทัศน์องค์กร

โฮลเดอร์ และคณะ (Holder et al., 2008) ได้อธิบายว่า วิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Visioning) การมุ่งเน้นสิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรนวัตกรรม ที่จะกำหนดทิศทางในอนาคตที่มีพื้นฐานมาจากความเป็นจริงในปัจจุบัน องค์กรนวัตกรรมมุ่งไปสู่ตลาดโลก และการมองหาโอกาสใหม่ ๆ ที่ไม่มีคู่แข่ง เป้าหมายทางการเงินระยะยาว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสื่อสาร และมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นความมุ่งเน้นและการสนับสนุนนวัตกรรม เช่น การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร และการมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

จากการศึกษาองค์ประกอบวิสัยทัศน์ร่วม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร นำวิสัยทัศน์กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสู่องค์กรนวัตกรรม ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น และจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร

2. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure)

นักวิชาการได้ศึกษาและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมในโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ไว้ดังนี้

ปิยะภรณ์ ด้วงตุด (2558) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรนวัตกรรมมีโครงสร้างองค์กรเป็นลักษณะขององค์กรมีความยืดหยุ่น คล่องตัว มีระดับขั้นการบังคับบัญชา มีความหลากหลายในการทำงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไว้ชัดเจน สะดวกต่อการจัดตั้งทีมงาน เพื่อการทำงานได้ดี และมีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่คอยประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมจากภายนอก

ฮิกกิ้นส์ (Higgins, 1995) ได้อธิบายว่า การพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมจะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ การออกแบบงาน การกระจายอำนาจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจะต้องขยายการควบคุม และให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรนวัตกรรม มีดังนี้

1) มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรกลให้เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้ประกอบการ การริเริ่มออกแบบกระบวนการนวัตกรรมการตลาด และการจัดการองค์กรจะต้องมีการพัฒนาโครงสร้างโดยการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษ ศูนย์กำไร (Profit Centers) ฝ่ายงาน หรือการแยกองค์กรออกมาเพื่อส่งเสริมกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการโดยการใช้วิธีต่าง ๆ เช่น การมอบให้อำนาจแก่พนักงาน การอนุญาตให้พนักงานมีพฤติกรรมเสมือนเป็นผู้ประกอบการจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการ การจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจในการคิดค้น และสร้างสรรค์นวัตกรรม และการแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่น มีอิสระในการบริหารจัดการ และความสามารถในการตอบสนอง

2) มีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน และเปิดโอกาสให้ลูกค้าและซัพพลายเออร์ได้เข้าร่วมในทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ทีมงานออกแบบกระบวนการ ทีมงานนวัตกรรมการตลาด และการจัดการการทำงานแบบทีมข้ามสายงานจะทำให้เกิดความหลากหลายทางด้านแนวคิด ความรู้ เนื่องจากการทำงานลักษณะนี้มีสมาชิกทีมงานที่มาจากฝ่ายงาน หรือมีหน้าที่แตกต่างกัน อาจประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่ในด้านเทคนิค การออกแบบ การตลาด การปฏิบัติการ และการเงิน ซึ่งทั้งหมดนี้จะร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3) มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัย และคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกแบบ กระบวนการ นวัตกรรมการตลาดและการจัดการ การจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัย และคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ถือเป็นการริเริ่มการสร้างความสำเร็จในการคิดค้นนวัตกรรม

4) มีการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ระหว่างศูนย์กลางหรือทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาดและการจัดการในทุกภาคส่วนขององค์กรปัจจัยที่มีความสำคัญในการร่วมมือกันในกระบวนการนวัตกรรม คือ การสื่อสารแบบเปิดของผู้ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาความคิด และพนักงานทั่วทั้งองค์กร

5) มีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว และฉกฉวยโอกาส การปรับโครงสร้างองค์กรโดยการก่อตั้งหรือแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก เพื่อให้สามารถบริหารจัดการด้วยตนเอง และทำให้มีอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

6) มีพันธมิตรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์กระบวนการ การตลาดและการจัดการ กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรเป็นการร่วมมือระหว่างสององค์กร โดยทั่วไปจะอยู่ในรูปแบบการร่วมลงทุน (Joint Venture) และการร่วมเป็นพันธมิตรแบบใหม่ พันธมิตรกลยุทธ์การเปลี่ยนรูป (Transnational Strategic Alliance : TSA) ซึ่งเป็นลักษณะของการแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถ ซึ่งมันเป็นวิธีที่ดีในการกระจายต้นทุนและความเสี่ยงได้ดีกว่าการเป็นพันธมิตรแบบร่วมลงทุน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ประสบผลสำเร็จ

7) มีโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ออกแบบกระบวนการนวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมการจัดการองค์กรควรมีการออกแบบ พัฒนา และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร เช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงานที่ทำหน้าเกี่ยวกับการวิจัย และพัฒนาให้สามารถทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

อแดร์ (Adair, 1996) ได้อธิบายว่า โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น โครงสร้างองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (Organism) จะมีความยืดหยุ่น และส่งผลต่อบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมมากกว่าโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักร (Mechanism) ที่มีการควบคุมเข้มงวด ความยืดหยุ่น เป็นกุญแจสำคัญต่อองค์กรอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นความยืดหยุ่นของบุคคล ทีมงาน หรือองค์กร และสามารถช่วยในการเผชิญหน้าหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้ สิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือ การสื่อสารจึงจำเป็นต้องลดอุปสรรคระหว่างพนักงานที่แตกต่างกันน้อยลงด้วยการให้มีช่องการสื่อสารแบบเปิดกว้างระหว่างผู้วิจัยกับพนักงานฝ่ายผลิต ผู้วิจัยกับพนักงานการตลาด และผู้วิจัยกับลูกค้า ในองค์กรที่ยืดหยุ่นและเปิดนั้น มีการปรับตัวให้เข้ากับการพัฒนาแบบใหม่ และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้มีแนวโน้มให้เกิดการเรียนรู้ และความอยากรู้อยากเห็น

อาเหม็ด (Ahmed, 1998) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมเกิดจากโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและมีอิสระ มีการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานระดับล่าง มีความเชื่อว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม สนับสนุนการมีส่วนร่วมและรูปแบบการทำงานแบบไม่เป็นทางการ มีการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มีทีมงานที่หลากหลายวิชาชีพ ให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์กันอย่างสร้างสรรค์เปิดรับความคิดจากภายนอก มีความยืดหยุ่น และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่มีลำดับขั้นบังคับบัญชามาก มีการกระจายของข้อมูลข่าวสารทั้งจากข้างขึ้นบน และบนลงล่าง มีความรวดเร็วและยืดหยุ่นในการตัดสินใจ มีลักษณะโครงสร้างแบบระบบราชการน้อย

คริสเตียนเซน (Christiansen, 2000) ได้อธิบายโครงสร้างองค์กร สามารถทำให้เกิดความแตกต่างของความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรจะส่งผลต่อส่วนต่างที่สำคัญ คือ การทำงานขององค์กร การให้ความสนใจ และการสื่อสาร ลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) ที่มีระดับขั้นการบังคับบัญชาน้อย มีความยืดหยุ่น (Flexible) และการทำงานแบบหลวม ๆ (Loose) ลักษณะโครงสร้างองค์กรจะทำให้พนักงานมีอิสระสูง ซึ่งจะมีความเหมาะสมต่อการเกิดนวัตกรรมมากกว่า องค์กรที่มีระดับขั้นการบังคับบัญชาสูง และลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross – Functional Team) ที่มีความหลากหลายของสมาชิกภายในทีม ซึ่งมีความแตกต่างของมุมมองและความคิด และลักษณะการทำงานเช่นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ และการเกิดนวัตกรรม

ทิดด์ เบสเซนท์ และพาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) กล่าวถึง โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร โครงสร้างขององค์กรต้องใช้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป เป็นโครงสร้างแบบราชการมีการบูรณาการระหว่างหน้าที่ และการสื่อสารจะมีจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง หรือสื่อสารทางเดียว ซึ่งไม่สนับสนุนในด้านการส่งต่อข้อมูล และจะมีปัญหาทางด้านการทำงานสับเปลี่ยนหน้าที่ โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่องานภายในองค์กร โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น มีสัมพันธภาพในโครงสร้าง และโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ซึ่งเป็นลักษณะองค์กรแบบมีชีวิต และแบบเครื่องจักรกล สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องออกแบบองค์กร โครงสร้างองค์กรไม่มีแบบไหนที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม

จากการศึกษาองค์ประกอบโครงสร้างองค์กร นักวิจัยสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม หมายถึง การจัดและวางองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น อิสระ คล่องตัว และมีการกระจายอำนาจ หรือมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีสายบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน กำหนดบทบาท หน้าที่ความ

รับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน และมีระบบการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการประสานงานภายในองค์กรที่เหมาะสม และรวดเร็ว

3. ความสำคัญของบุคคล (Valuable Personnel)

มีนักวิชาการได้ศึกษาและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมในความสำคัญของบุคคล ไว้ดังนี้

ชวน ภารังกูล (2556) ได้สรุปไว้ว่า ความสำคัญของบุคคลเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ จนทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรนวัตกรรม ลักษณะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนวัตกรรม มีดังนี้ 1) บุคลากรขององค์กรนวัตกรรมจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าบุคลากรในองค์กรรูปแบบอื่น ๆ ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้การดูแลบุคลากรที่สำคัญเหล่านี้ โดยการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น 2) สรรหาพนักงานที่มีความสามารถในการคิดและการแข่งขัน 3) มีผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิดและนวัตกรรม (Innovation and Idea Champion) คือ พนักงานต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อดทน กระตือรือร้น มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ทักษะในการวิเคราะห์ มีความสามารถในการโน้มน้าว การสร้างแรงจูงใจ มีความฉลาดหลักแหลม และเป็นผู้ที่เผชิญหน้ากับอุปสรรคต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อพัฒนาความคิด ผู้สร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรมจะต้องเป็นผู้มีอำนาจในการผลักดันความคิดไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรควรจะมีบุคคลที่เป็นผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิดและนวัตกรรม และผู้สนับสนุน (Sponsor) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในการจัดลำดับความสำคัญของความคิด ให้ความช่วยเหลือด้านงบประมาณและการนำความคิดไปปฏิบัติ รวมทั้งมีผู้วางแผนนโยบาย (Orchestrator) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม รวมทั้งเป็นผู้อนุมัติเงินทุน สร้างแรงจูงใจ และปกป้องพนักงาน 4) ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งจะมุ่งเน้นการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving: CPS) 5) การใช้กระบวนการที่สร้างสรรค์ การนำเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการกระตุ้น และพัฒนาความคิดด้านนวัตกรรม การใช้เทคนิคที่หลากหลายในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ เช่น การระดมสมอง (Brainstorming) แผนที่ความคิด (Mind Mapping) เป็นต้น 6) ส่งเสริมและให้เวลาแก่พนักงานในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงาน พนักงานต้องการเวลาในการสะท้อนความคิด และการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การสะท้อนความคิดจะช่วยเพิ่มระดับการหยั่งรู้ และความคิดสร้างสรรค์ 7) การสนับสนุนทางกายภาพสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและการคิดสร้างสรรค์ สิ่งแวดล้อมในการทำงานจะช่วยสนับสนุนให้พนักงาน

มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมการออกแบบ และตกแต่งสถานที่ทำงานให้ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดกัน และสนับสนุนกิจกรรมนวัตกรรมต่าง ๆ

ทิดด์, เบสเซนท์ และพาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบุคคลไว้ว่า องค์กรนวัตกรรมนั้นบุคคลที่มีความสามารถ อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีพลังที่จะช่วยองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ บุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างนวัตกรรมที่มีชื่อเสียง ประการแรก บุคคลต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเกี่ยวพันกับแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และข้อผูกพัน ประการที่สอง บุคคลเป็นผู้ส่งเสริมในองค์กร เป็นผู้ที่มีอำนาจมีอิทธิพลจะทำให้เกิดความก้าวหน้าทางนวัตกรรม กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้สนับสนุนไม่จำเป็นต้องทราบรายละเอียดความรู้ทางเทคโนโลยีนวัตกรรม แต่ต้องเชื่อในความสามารถทางศักยภาพที่มีอยู่การพัฒนากระบวนการทางผลิตภัณฑ์ จุดสำคัญอยู่ที่ผู้นำทีม และสมาชิกในทีมบุคคลต้องมีการเก็บรักษาข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยี บุคคลสำคัญในองค์กรมีความรู้ ทักษะ และเป็นผู้รวบรวมความรู้เอาไว้ ซึ่งการทำงานในเครือข่ายจะมีความสำคัญในการจัดการ โครงสร้างข้อมูลขององค์กร ผู้เก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ จะส่งไปให้ผู้สนใจได้ข้อมูล โดยมีการสื่อสารข้อมูล ปัจจัยสำคัญในตัวบุคคล คือ การจัดความรู้ การแบ่งปัน และการสื่อสารมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

จากการศึกษาองค์ประกอบความสำคัญของบุคคล นักวิจัยสรุปได้ว่า ความสำคัญของบุคคล หมายถึง บุคลากรขององค์กรที่มีคุณลักษณะเป็นทรัพยากรที่มีค่าในองค์กร มีความคิดสร้างสรรค์ ทักษะพิเศษ มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนานวัตกรรม และมีทัศนคติที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของทีมหรือองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้นวัตกรรมในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ และผู้นำต้องเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร สนับสนุนงบประมาณและส่งเสริมสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้มีบรรยายแห่งการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์

4. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Working)

มีนักวิชาการได้ศึกษาและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

ชวน ภารังกูล (2556) ได้สรุปไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลด้วยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกัน และกันของสมาชิกในกลุ่มเพื่อสามารถให้การปฏิบัติงานที่ทำร่วมกันบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีเทคนิคสำคัญ ๆ ที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นจุดเริ่มต้นของการทำความเข้าใจ การตีความ และ

การกระทำ แต่หากทีมงานมีการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะนำไปสู่ความไม่เข้าใจในงาน และนำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม

2) การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) ในการสื่อสารจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ผู้ส่งสารและผู้รับสาร เทคนิคที่ใช้ คือ การฟังด้วยความตั้งใจและใส่ใจ การทวนความ การสะท้อนความรู้สึก ซึ่งเทคนิคเหล่านี้จะทำให้ได้สัมผัส และเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ และความรู้สึก ซึ่งจะนำไปสู่การทำความเข้าใจ และมีการปฏิบัติที่เหมาะสม

3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Resolving Conflict) สมาชิกในทีมงานจะมีวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกัน บางคนจะหลีกเลี่ยง บางคนจะเผชิญกับความขัดแย้ง บางคนอาจจะใช้วิธีประนีประนอม หรือบางคนอาจจะใช้การแสดงออกทางอารมณ์ เพื่อจัดการกับความขัดแย้ง เมื่อสมาชิกมีวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งที่หลากหลาย อาจจะนำมาผสมผสานกัน เพื่อหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความขัดแย้งในที่เกิดขึ้นในการทำงานได้

4) ความหลากหลาย ของทีม (Team Diversity) ความหลากหลายของสมาชิกในทีมทำให้เกิดทั้งความท้าทาย และโอกาสความท้าทายเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกเข้าใจผิด หรือมีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง และความหลากหลายของสมาชิก ทำให้สมาชิกมีการเรียนรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาตนเอง

5) แรงจูงใจของทีมงาน (Team Motive) แรงจูงใจทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ แรงจูงใจ เป็นทั้งแรงบันดาลใจ พันธะสัญญา นวัตกรรม และการทำงานเป็นทีม ทั้งหัวหน้าทีม และสมาชิกในทีมจะต้องเรียนรู้ปัจจัยที่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของสมาชิกในทีม เพื่อร่วมกันส่งเสริมและรักษาแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในทีมงาน

วูดค็อก (Woodcock, 1989) ได้กล่าวว่าทีมงานที่ดีจะมีรูปแบบพิเศษที่เป็นพื้นฐานในการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการฝึกฝน และการทำงานเป็นทีมที่ได้ผล ซึ่งรูปแบบดังกล่าวต้องประกอบด้วยการมีบทบาทภายในทีมที่เหมาะสม การมีวัตถุประสงค์ และยอมรับเป้าหมายเดียวกัน มีการพบปะภายในทีมอย่างสม่ำเสมอ การให้ความช่วยเหลือมีความเชื่อใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน การประสานงานภายในทีมงานเพื่อลดการขัดแย้ง การมีขั้นตอน ปฏิบัติงานที่ชัดเจน พร้อมกับมีผู้นำทีมงานที่ดี มีการทบทวนการปฏิบัติงานในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาสมาชิกภายในทีมงาน สัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันนำไปสู่การสื่อสารที่ดีในทีมงาน

แมคเการ์ที และมิส (McGowrty & Mease, 2001) ได้กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมจะต้องมีปัจจัยพร้อมที่จะส่งเสริมให้ทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ได้แก่ การบริหารทีมงานที่ดี มีการสื่อสารในทีมงาน มีการตัดสินใจในทีมงาน มีการร่วมมือในทีมงาน

ร็อบบินส์ (Robbins, 2001) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่า จะต้องมีการออกแบบงาน (Work Design) การทำงานเป็นทีม ซึ่งแบบของการทำงานนี้เปิดโอกาสให้บุคคลในทีมทุกคนมีอิสระแห่งตน (Autonomy) มีทักษะและความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีนัยสำคัญต่อทีมงานที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการออกแบบงานเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่กำลังทำงานด้วยกันให้ได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกัน แนวทางที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะทำงานเป็นทีมจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้บุคคลเข้าใจขั้นตอนการทำงานจนเกิดความชำนาญที่ได้ตกลงร่วมกัน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบและทักษะของบุคคลในทีมงาน

ทิดด์, เบสเซนท์ และพาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) ได้กล่าวถึง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่า เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับมุมมองความแตกต่างในการแก้ปัญหาจากประสบการณ์ บุคคลมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาการแก้ปัญหามองไปที่ศักยภาพของงานนวัตกรรมต้องมีศักยภาพการทำงานเป็นทีมสูงมีการทำงานร่วมสายงาน กลุ่มแก้ปัญหาภายในองค์กรและกลุ่มทำงาน มุ่งไปที่นวัตกรรมค่อยเป็นค่อยไป และการปรับปรุงนวัตกรรม ทีมงานนวัตกรรมต้องมีการคัดเลือก และการลงทุนในการสร้างทีม ชัดเจนในบทบาทและงาน มีการบริหารกลุ่มที่เข้มแข็ง รูปแบบทีมที่ดีที่สุด ประกอบไปด้วย

1) มีความชัดเจนในงานและวัตถุประสงค์
2) ภาวะผู้นำทีมมีประสิทธิภาพ
3) มีความสมดุลระหว่างบทบาททีมกับรูปแบบพฤติกรรมของบุคคล
4) มีวิธีการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิผล
5) มีการติดต่อกับองค์กรภายนอกอย่างสม่ำเสมอ

ทีมงานต้องมีระยะพัฒนา 4 ระยะ คือ การจัดรูปแบบ การระดมความคิด การกำหนดมาตรฐาน และการดำเนินการในกระบวนการของทีมต้องมีข้อผูกพัน ค่านิยมร่วม มีมาตรการ ปฏิบัติเป็นหนทางให้ทีมทำงาน ทีมต้องมีความเหมาะสมในบทบาทของกลุ่ม และพฤติกรรมของบุคคล การสร้างทีมมีปัจจัยอย่างอื่น คือ ขนาดของทีม โครงสร้างของทีม ขบวนการของทีมวิธีการ พบกันระหว่างองค์กร และการตัดสินใจ สิ่งแวดล้อมของงาน และบริบทองค์กรการทำงานเป็นทีมจะมีปัญหาในด้านความขัดแย้งของบุคลิกภาพ การขาดประสิทธิผลของกลุ่ม ในทีมจะมีสมาชิกที่แตกต่างกัน สิ่งสำคัญ คือ การคัดเลือกสมาชิก และการสร้างทีมที่เหมาะสมในงาน และบริบทที่มภายในองค์กร มีสายงานที่สมาชิกในทีมมีความรู้แตกต่างกัน ทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงกระบวนการได้ดียิ่งขึ้น ทีมสามารถสร้างความสำเร็จด้วยการกระจายอำนาจ ทีมมีการ

ลำดับขั้นในการบริหาร ทีมบริหารตนเอง มีการตัดสินใจโดยอัตโนมัติ ลูกค้ามีความพึงพอใจสูง ค่าใช้จ่ายลดลง มีส่วนร่วมในการค้นพบปัญหา และแก้ปัญหาของการบริการลูกค้า

จากการศึกษาองค์ประกอบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นักวิจัยสรุปได้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีมของบุคลากรที่สร้างผลลัพธ์ดีตามเป้าหมายและภารกิจ ด้วยความเข้าใจ ความร่วมมือ ช่วยเหลือ เชื่อใจ และมีสัมพันธภาพที่ดี นำไปสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีผู้ประสานงานภายในทีมงานเพื่อลดการขัดแย้ง มีวิธีการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในกลุ่มหรือทีมได้อย่างมีประสิทธิผล และมีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

5. การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (Personal Training and Development)

มีนักวิชาการได้ศึกษาและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ฮิกกิ้นส์ (Higgins, 1995) ได้อธิบายไว้ว่า การฝึกอบรมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งจะมุ่งเน้นการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving: CPS)

ทิดด์, เบสเซนท์ และพาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นลักษณะหลักขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือ การอบรมและพัฒนาการอบรมพัฒนาเป็นการลงทุนเกี่ยวพันกับความสามารถเทคโนโลยีองค์กร มีความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ การบริหารการออกแบบคุณภาพที่ดี และผลงานจำเป็นต้องใช้เครื่องมือใหม่ ๆ จึงต้องมีความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการผลิต เหมือนเช่นนวัตกรรมบุคคลต้องมีทักษะในการเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือใหม่ ๆ และแนวทางการปฏิบัติการอบรม และพัฒนาเป็นการจูงใจบุคคลโดยเพิ่มประสบการณ์ ความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ ความสามารถใหม่ ความมีคุณค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การอบรมและพัฒนาจะเป็นโอกาสที่ดีของบุคคลเมื่อเปรียบเทียบแล้วดีกว่ารางวัลที่ได้รับเป็นเงิน ซึ่งเสมือนว่าเป็นระบบการให้รางวัลแก่บุคคลอีกรูปแบบหนึ่ง การอบรมและพัฒนาเป็นการมอบอำนาจให้บุคคลในการตอบสนอง การสาธิตความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของบุคคลมีความจำเป็นต้องมีทักษะ และมีความมั่นใจ การอบรมและพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในระยะยาว การอบรมไม่เพียงแต่รู้ว่าทำอย่างไร แต่ต้องมีกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรู้ว่าทำไมการอบรมและพัฒนาต้องใช้การพัฒนาไปที่นิสัยการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ใหม่ บุคคลจะเข้าใจว่าเรียนรู้อย่างไร จุดประสงค์ 2 ข้อ ของการอบรมและพัฒนา คือ แรงจูงใจ และการนำไปสู่นิสัยของการเรียนรู้

คริสเตียนเซน (Christiansen, 2000) ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร องค์กรนวัตกรรมจะต้องมีการพัฒนาบุคคลากรให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเครื่องมือหรือวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1) การหมุนเวียนตำแหน่งงานทำให้พนักงานได้พบกับความคิด และสถานการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดมุมมองในการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากเดิม และช่วยให้มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และช่วยพัฒนาให้ทีมงานมีความหลากหลายทางด้านมุมมอง และแนวคิด ซึ่งจะส่งผลดีต่อการแก้ปัญหา และการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการสร้างนวัตกรรม

2) รูปแบบการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นวิธีที่ส่งผลต่อการบริหารงาน และนวัตกรรมขององค์กร จะเห็นได้ว่าบางองค์กรผู้บริหารหรือทีมงานระดับสูงจะเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในสายงานเพียงไม่กี่สายงาน ซึ่งไม่มีความหลากหลายทางด้านมุมมอง และแนวคิด ผู้บริหารหรือทีมงานระดับสูงควรจะประกอบไปด้วย สมาชิกที่มีความหลากหลายด้านประสบการณ์ การทำงานหรือมีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพที่แตกต่างกัน เพราะในการแก้ปัญหาขององค์กรนั้น จะต้องใช้ความหลากหลายในมุมมองและแนวความคิด

3) การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน องค์กรนวัตกรรมให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอาชีพ เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานด้านเทคนิคที่ทำงานในโรงงานได้มีโอกาสได้พบกับลูกค้า เพราะการรับฟังปัญหา และข้อเสนอแนะของลูกค้าจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้ที่จะใช้ทรัพยากรในโรงงานเพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งถือเป็นการเตรียมตัวที่ดีสำหรับการสร้างนวัตกรรม และเป็นแนวทางที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงสินค้าใหม่

เชอร์วูด (Sherwood, 2001) ได้อธิบายไว้ว่า การฝึกอบรม นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้ได้ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการพัฒนา และแก้ไขกิจกรรมการฝึกอบรมภายในองค์กร โดยการกำหนดให้นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมการพัฒนา และการฝึกอบรมขององค์กร แนวทางหนึ่งที่จะทำให้โปรแกรมการฝึกอบรมขององค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรจะต้องประกอบไปด้วย บุคคล 3 ประเภท ดังนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญ บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานด้านนวัตกรรมต้องเข้ารับการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวกับเครื่องมือ และเทคนิคทางด้านนวัตกรรมหลักสูตรการฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญจะดำเนินการ อย่างน้อย 2 วัน พวกเขาจึงจะสามารถมีการจัดการที่ดี และเป็นเครื่องมือในการนำและสร้างสรรค์การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง สร้างความคิดและกระบวนการประเมิน

2) ผู้เอื้ออำนวย จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยและผู้ฝึกสอน ดังนั้น ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะการสร้างความคิด บุคคล

ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยต้องมีทักษะและความมั่นใจในการเอื้ออำนวย รวมทั้งต้องมีความรู้เชิงลึกด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม หลักสูตรการฝึกอบรมผู้เอื้ออำนวย ส่วนมากจะดำเนินการเป็นเวลา 5 วัน สำหรับการจำลองสถานการณ์จริง การฝึกอบรมทางวิดีโอ และการอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับการดำเนินการด้านนวัตกรรม

3) ผู้เข้าร่วมฝึกอบรม บุคลากรทุกคนทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้เอื้ออำนวยจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิด และมีส่วนร่วมในการสร้างและประเมินความคิด ดังนั้น บุคลากรจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคอย่างพอประมาณ บุคลากรต้องได้รับความความจริงใจ การเชื้อเชิญ และความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องทำให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้น บุคลากรก็จะทราบว่า พวกเขาจะมีบทบาทที่มีศักยภาพในกระบวนการทำงานอย่างไร เมื่อไหร่จะต้องมีการสร้างความคิด และจะมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการพัฒนา และระบบการให้ค่าตอบแทนและรางวัลอย่างไร

โรงเรียนฮาร์วาร์ด บิสิเนสส์ (Harvard Business School, 2003) ได้อธิบายไว้ว่า ถ้านวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญของบริษัทแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดที่เป็นนวัตกรรม รวมทั้งต้องมีเครื่องมือทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่ที่สามารถใช้เพื่อการสร้างนวัตกรรมได้ ดังนี้

1) การให้รางวัล องค์กรนวัตกรรมควรมีการให้รางวัลกับผู้ที่แสวงหาความคิดใหม่ได้ด้วยการจ่ายเงินค่าตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทั้งสองอย่างเพราะเป็นการส่งสัญญาณที่ชัดเจนว่า ความคิดที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญ ส่วนรางวัลที่จะช่วยกระตุ้นให้พวกเขาสร้างนวัตกรรม ก็คือ การให้อิสระที่มากขึ้น เช่น อิสระในการทดสอบสิ่งที่สังหรณ์ว่าจะเป็นจริงได้หรือไม่ อิสระในการทำตามความสงสัยใคร่รู้ อิสระในการไปร่วมงานสัมมนาทางวิชาการ อิสระในการพบปะสังสรรค์กับลูกค้า และผู้ใช้ที่มีหัวก้าวหน้าเป็นต้น การเปิดโอกาสให้ใช้ทรัพยากรได้มากขึ้นก็เป็นการให้รางวัลอีกอย่างที่มีประสิทธิผลในการสร้างนวัตกรรม

2) บรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ผู้บริหารจะเป็นคนที่กำหนดบรรยากาศภายในองค์กร โดยผู้บริหารจะส่งสัญญาณชัดเจนว่า ความอยู่รอดของบริษัทและพนักงานขึ้นอยู่กับการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง คนไม่กลัวที่จะทดลองหรือเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับความพอใจในความสำเร็จที่มีอยู่ พนักงานได้รับผลจากสิ่งที่พวกเขาทุ่มเททำให้บริษัท พนักงานจะมองออกไปภายนอกองค์กร แสวงหาความคิด และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดจากคู่แข่ง จากการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก และจากอุตสาหกรรมอื่น ๆ

3) จ้างคนที่มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม คุณลักษณะของผู้ที่สามารถสรรหาความคิดได้มากมาย ได้แก่ เป็นผู้เชี่ยวชาญในหนึ่งหรือสองสาขา สนุกกับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับ

นวัตกรรม มักจะเป็นคนที่ชอบทำงานแบบสันโดษ เป็นคนแก้ปัญหาเก่ง มีวิธีในการมองสิ่งต่าง ๆ แบบใหม่ และแตกต่างไปจากคนอื่น

4) การส่งเสริมให้มีการผสมผสานความคิดจากฝ่ายต่าง ๆ ผู้นำสามารถกระตุ้นให้เกิดการผสมผสานความคิดจากฝ่ายต่าง ๆ ได้

5) การสนับสนุนผู้คิดค้นนวัตกรรม ผู้คิดค้นนวัตกรรมต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพราะถ้าหากปราศจากการสนับสนุนแล้ว ความคิดใหม่หลายอย่างก็อาจต้องล้มเลิกไปกลางคัน

จากการศึกษาองค์ประกอบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร นักวิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และทักษะอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ กำหนดให้คิดค้นนวัตกรรม และคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแผนพัฒนา และการฝึกอบรมขององค์กร ผู้นำองค์กรกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

6. การสื่อสาร (Communication)

มีนักวิชาการได้ศึกษาและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมในการสื่อสาร ดังนี้

อแดร์ (Adair, 1996) ได้อธิบายไว้ว่า การสื่อสารในระดับเดียวกัน ความเป็นอิสระของการไหลเวียนข้อมูล ทำให้ผู้จัดการค้นพบความคิดใหม่ การรวบรวมข้อมูลและสนับสนุนให้เป็นนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ใกล้ชิด และความถี่ระหว่างหน่วยงาน ควรเน้นที่การสื่อสารในแนวขวาง เช่นเดียวกับการสื่อสารแนวดิ่งที่เป็นการจัดเตรียมทรัพยากรและข้อมูล

คริสเตียนเซน (Christiansen, 2000) ได้อธิบายระบบการสื่อสาร (Communication System) ไว้ว่า โครงสร้างการสื่อสารขององค์กรนั้นสามารถช่วยให้เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้ โดยสามารถแบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1) การสื่อสารภายในองค์กร (Intermal Communication) สามารถแบ่งได้เป็นการสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical communication) และการสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communication) โดยที่การสื่อสารแนวดิ่งจะเน้นการสื่อสารไปยังหัวหน้างาน หรือหัวหน้าโครงการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมขององค์กร แต่เนื่องจากโครงการหนึ่งนั้นจะต้องได้รับทรัพยากรมาจากหลายหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการสรรหาทรัพยากร กระบวนการสื่อสารที่ดีควรมีช่วงการสื่อสารที่สั้น

เพราะจะทำให้การสื่อสารรวดเร็วและลดการบิดเบือนข้อมูล ซึ่งจะทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพ ส่วนการสื่อสารในแนวราบนั้น เป็นการสื่อสารในระหว่างผู้สร้างนวัตกรรมหรือนวัตกร (Innovator) ด้วยกันเอง ซึ่งองค์กรควรสนับสนุนให้นวัตกรรมได้มีโอกาสสื่อสาร หรือแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความคิดในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในหน่วยงาน หรือแผนกต่าง ๆ การสื่อสารลักษณะนี้จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารแบบเรียบง่าย (Common Language) ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากภาษาที่เรียบง่ายจะทำให้พนักงานในทุกแผนกมีความเข้าใจตรงกัน และไม่เกิดการบิดเบือนข้อมูล ซึ่งการสื่อสารในแนวราบเป็นวิธีการสื่อสารที่ดีที่สุด ในการสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และสุดท้ายก็จะก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นมา การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี องค์กรควรจัดตั้งให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงานสื่อสารเกี่ยวกับนวัตกรรม

2) การสื่อสารภายนอกองค์กร (Extermal Communication) เป็นลักษณะการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า การตลาด และคู่ต่อสู้ในการแข่งขันทางธุรกิจ จำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า การตลาด และเทคโนโลยีอย่างมาก โดยเฉพาะการสื่อสารกับลูกค้านั้นถือเป็นการสื่อสารภายนอกองค์กรที่องค์กรนวัตกรรมจะต้องให้ความสำคัญ เพราะการสื่อสารกับลูกค้าจะทำให้ได้รับข้อมูลที่จำเป็น และมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ทิดด์, เบสเซนท์ และพาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) ได้กล่าวถึง การสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารในองค์กรนวัตกรรมต้องมีหลายช่องทาง เช่น จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และการสื่อสารด้านข้าง การสื่อสารต้องใช้ช่องทางสื่อสารหลายอย่าง และมีสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดความล้มเหลวในกระบวนการนวัตกรรม คือ ความล้มเหลวในการสื่อสาร การมีส่วนร่วมระหว่างความแตกต่างของหน้าที่ การพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือ การสื่อสารบ่อย ๆ ทำให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จ การแก้ปัญหาโดยการใช้ความรู้ระหว่างองค์กร องค์กรจะมีประโยชน์จากผู้รวบรวมความรู้โดยมุ่งไปที่การสื่อสาร วิธีการสื่อสาร ได้แก่ การหมุนเวียนงาน ทีมงานข้ามสายงาน และงานโครงการ การทบทวนในที่ประชุม สื่อหลายอย่าง เช่น วิดีโอ และการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ องค์กรมีการยอมรับความคิด การจัดการความรู้ เพราะนวัตกรรมต้องการการสร้างสรรค์ การรวมกัน การแบ่งปัน และการจัดการความรู้ มีช่องทางการสื่อสารเครือข่ายความรู้ในองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีใหม่และการใช้อินทราเน็ต

จากการศึกษาองค์ประกอบการสื่อสาร นักวิจัยสรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง องค์กรที่มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีรูปแบบ และช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงได้มีกระบวนการ หรือกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม (Involvement in Innovation)

มีนักวิชาการได้ศึกษาและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมในการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ดังนี้

ชวน ภารังกูล (2556) ได้สรุปไว้ว่า การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมจะช่วยให้เกิดทักษะความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการแก้ปัญหา การมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของนวัตกรรม ทำให้สามารถค้นพบการแก้ปัญหาทางด้านคุณภาพ การมีส่วนร่วมสูงของพนักงานเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการ แนวคิดการมีส่วนร่วมสูงในนวัตกรรม สถานที่แตกต่างกันทำให้เกิดนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรมในด้านการมีส่วนร่วมจะทำให้งานประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ

ทิดด์, เบสเซนท์ และพาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมไว้ว่า การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมเกี่ยวกับการมีเทคนิคความเชี่ยวชาญเฉพาะการวิจัยการออกแบบ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการแก้ปัญหาจะอยู่ในทุกคน ถ้าโครงสร้างจักรกลสามารถค้นพบโดยความสามารถพื้นฐานของบริษัทศักยภาพผลงานนวัตกรรมก็คือ ความใหญ่โต บุคคลมีความสามารถพัฒนานวัตกรรมอย่างค่อยเป็นค่อยไป นวัตกรรมค่อยเป็นค่อยไปต้องอาศัยการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม และนำเสนอความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารคุณภาพโดยรวมจะกลับกลายเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญมาก คุณภาพในผลิตภัณฑ์และบริการ การมีส่วนร่วมในกระบวนการทำให้สามารถค้นพบการแก้ปัญหาทางด้านคุณภาพ แนวคิดระบบการผลิตโดยใช้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย ผลิตภาพ คุณภาพ และเวลา การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่างในการจัดการ และบริหารรูปแบบทางเลือก คือ การเน้นความสำคัญในการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม การมีส่วนร่วมสูงของพนักงานเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการการแก้ปัญหาอย่างค่อยเป็นค่อยไป แนวคิดการมีส่วนร่วมสูงในนวัตกรรม สถานที่แตกต่างกันทำให้เกิดนวัตกรรม ศึกษาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง การปรับปรุงผลิตภาพโดยแรงงาน สถานที่ซึ่งเกี่ยวพันกับนวัตกรรม ลักษณะการตอบสนอง คือ กระบวนการนวัตกรรมมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ และมีส่วนร่วมสูงในนวัตกรรม งานที่ประสบผลสำเร็จต้องใช้เทคโนโลยีสูงในการผลิตและบริการ การตรวจสอบจากภายนอกบริษัทที่ได้รับรางวัล และประสบความสำเร็จเกิดจากพนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงงานอยู่เสมอ ผลงานมีการเพิ่มของนวัตกรรม บุคคลต้องยอมรับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และมีการเตรียมไว้สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล องค์กรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีการปรับตัว กลยุทธ์ที่เหมาะสมต้องเชื่อมต่อกับกลยุทธ์เป้าหมายระดับสูง

คุ๊ก (Cook, 2002) ได้อธิบายไว้ว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม จะต้องมีการเชื้อเชิญให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้านนวัตกรรม ซึ่งอาจจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการพิเศษ และกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน เพื่อทำให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดใหม่ ๆ หรือการสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากการศึกษาองค์ประกอบการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม นักวิจัยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของนวัตกรรม ตั้งแต่การจัดทำแผน การวิเคราะห์ และปรับปรุง แก้ไข การกำหนดกฎระเบียบ รวมถึงแสดงความคิดใหม่ ๆ หรือการสร้างสรรค์นวัตกรรม

8. ปัจจัยภายนอก (External Factors)

มีนักวิชาการได้ศึกษาและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมในปัจจัยภายนอก ดังนี้

ชวน ภารังกูล (2556) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะขององค์กรนวัตกรรมที่ประสบผลสำเร็จต้องเปิดกว้างและรับรู้สิ่งกระตุ้นจากภายนอก ซึ่งเป็นอุปสรรคและโอกาส องค์กรมีแนวคิดทางด้านการสื่อสารการพัฒนามุ่งไปสู่ภายนอก คือ ลูกค้าและระบบทางเทคโนโลยี องค์กรต้องเห็นความสำคัญ และสร้างองค์กรนวัตกรรม นวัตกรรมที่สำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับความเข้าใจความต้องการของผู้ใช้ การพัฒนาในด้านการรับรู้ ความรู้สึกของลูกค้า และตลาดภายนอก ลูกค้ามีทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน มีการพัฒนาคุณภาพและนวัตกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวม การสร้างนวัตกรรมต้องมีการสื่อสารที่ดี ปัจจัยในการแก้ปัญหา และการแบ่งปันในนวัตกรรมวิธีการดำเนินการผู้บริหารต้องรับรู้เกี่ยวกับลูกค้าภายนอก ภายใน รับฟังเสียงเรียกร้องจากลูกค้าเยี่ยมลูกค้าและจัดส่งสินค้า อบรมลูกค้าภายใน และสิ่งที่เกี่ยวพันกับลูกค้าภายในการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่เข้ามามีบทบาทหรือผลกระทบต่อองค์กร จนเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว สภาพแวดล้อมขององค์กรในที่นี้ อาจหมายถึง สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ เช่น คู่แข่ง ซึ่งนับวันจะเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังมีสภาพแวดล้อมภายนอกประเภทอื่นที่มันจะเข้ามามีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ ความก้าวหน้าของวิทยาการที่หน่วยงานหรือองค์กรได้นำมาใช้ หรือการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายสำหรับปฏิบัติเป็นต้น ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรตามปัจจัยดังกล่าว สามารถสรุปประเด็นหลักที่ควรนำมาพิจารณาหรือวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1) ปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม (Socio–Culture Factors) ประกอบด้วย ความต้องการของผู้รับบริการ โครงสร้างประชากร การศึกษา อนามัย อาชีพ ความรู้ เจตคติ พฤตกรรม ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม ประเพณี โลกาภิวัตน์ กระแสวัฒนธรรมต่างประเทศ เป็นต้น

2) ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological Factors) ประกอบด้วย นวัตกรรม ความมีอยู่ของเทคโนโลยี เป็นต้น

3) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors) ประกอบด้วย ภาวะทางเศรษฐกิจ การจ้างงาน อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา การกีดกัน/กดดันทางการค้า เป็นต้น

4) ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) ประกอบด้วย เสถียรภาพของรัฐบาล นโยบายของพรรคการเมือง กฎหมาย กฎบัตรสหประชาชาติ สนธิสัญญา และอนุสัญญา เป็นต้น

5) ปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factors) ประกอบด้วย สภาพทางภูมิศาสตร์ ดินฟ้าอากาศ ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

กนกวรรณ ภู่ไหม (2559) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะขององค์กรนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จนั้นมีความจำเป็นต้องเปิดรับ และเข้าใจมุมมองภายนอก ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกสัญญาณของโอกาสและอุปสรรค องค์กรจึงควรมีวิธีการรับรู้และสื่อสารกับปัจจัยภายนอกด้วยการพัฒนาการกำหนดทิศทางจากภายนอก โดยให้ความสำคัญไปที่ลูกค้า และการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้า และตลาดมีความสำคัญต่อการสร้างองค์กรนวัตกรรม การพัฒนารูปแบบการรับรู้ความต้องการของลูกค้า และเข้าใจในตลาดภายนอก การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการสื่อสารที่ชัดเจน อาจเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา และเป็นที่มาของนวัตกรรม

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2560) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ปกครองชุมชนและสังคม โดยโรงเรียนควรคำนึงถึงความรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ การส่งเสริมสนับสนุน และความเป็นเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม โดยโรงเรียนควรมีระบบในการสื่อสาร และกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อส่งข้อมูลข่าวสาร รับทราบทัศนะและความต้องการ สร้างความเข้าใจ แก้ปัญหาความขัดแย้ง สร้างความสัมพันธ์อันดี ขอความร่วมมือ และขอรับการส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากร การศึกษา และองค์ความรู้ ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรม ประสบ ความสำเร็จ

ทิดด์, เบสเซนท์ และพาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) ได้กล่าวถึง ปัจจัยภายนอกไว้ว่า ลักษณะขององค์กรนวัตกรรมที่ประสบผลสำเร็จต้องเปิดกว้าง และรับรู้สิ่งกระตุ้นจากภายนอก ซึ่งเป็นอุปสรรคและโอกาส องค์กรมีแนวคิดทางด้านการสื่อสาร การพัฒนามุ่งไปสู่ภายนอก คือ ลูกค้า และระบบทางเทคโนโลยี องค์กรต้องเห็นความสำคัญ และสร้างองค์กรนวัตกรรม นวัตกรรมที่สำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับความเข้าใจ ความต้องการของผู้ใช้การพัฒนาในด้านการรับรู้ความรู้สึกของลูกค้า และตลาดภายนอก ลูกค้ามีทั้งลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน มีการพัฒนาคุณภาพและนวัตกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวม การสร้างนวัตกรรมต้องมีการสื่อสารที่ดี ปัจจัยในการแก้ปัญหา และการแบ่งปันในนวัตกรรมวิธีการดำเนินการผู้บริหารต้องรับรู้เกี่ยวกับลูกค้าภายนอก ภายใน รับฟังเสียงเรียกร้องจากลูกค้า เยี่ยมลูกค้า และจัดส่งสินค้าอบรมลูกค้าภายใน และสิ่งที่เกี่ยวพันกับลูกค้าภายใน

จากการศึกษาองค์ประกอบปัจจัยภายนอก นักวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยภายนอก หมายถึงองค์กรที่เปิดมุมมองรับฟังสิ่งกระตุ้นจากภายนอก จากอุปสรรคและโอกาส มีวิธีการรับรู้ และสื่อสารกับปัจจัยภายนอก นำความคิดเห็นจากภายนอกมากำหนดทิศทางองค์กร มีระบบในการสื่อสาร และกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อส่งข้อมูล ข่าวสาร รับทราบทัศนะ และความต้องการ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถรับมือกับภาวะคุกคาม พร้อมกับแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

9. บรรยากาศสร้างสรรค์ (Creative Atmosphere)

มีนักวิชาการได้ศึกษาและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมในบรรยากาศสร้างสรรค์ ดังนี้

ชวน ภารังกูล (2556) ได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศสร้างสรรค์เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการยอมรับต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ทำงานผิดพลาดได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน และให้กำลังใจในการทำงาน รวมทั้งให้รางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น มีการปรึกษาผู้บริหารโรงเรียนก่อนการตัดสินใจทำงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด สร้างความรู้สึกปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ในบรรยากาศของโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงาน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนบุคลากรในองค์กรได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2560) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรมที่สำคัญประการหนึ่ง คือ โรงเรียนควรจัดบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม โดยบุคลากรเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีความเป็นมิตร มีการชื่นชมซึ่งกันและกัน สามารถประสานงานกันได้รวดเร็วคล่องตัว แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้อย่างเปิดเผย มีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสาร บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี สามารถเผชิญกับปัญหาในเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างการใช้นวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรภายนอก และมีเครือข่ายที่ดีในการพัฒนานวัตกรรม

ทิดด์, เบสเซนท์ และพาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) ได้กล่าวถึง บรรยากาศสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่จำนวนมากมาจากผลิตภัณฑ์จากความบังเอิญ การสร้างสรรค์โดยบังเอิญจะสามารถนำมาใช้ได้คุณลักษณะ 2 อย่างของการคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์จะอยู่ในตัวคนทุกคน บางคนชอบงานที่ท้าทาย มีความคิดปรับปรุงในงานและสิ่งแวดล้อม ผู้มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องมีทักษะและแรงบันดาลใจ วัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง ต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างขบวนการ และการกระตุ้นในพฤติกรรม รูปแบบองค์กรอย่างอื่นต้องมีส่วนร่วมในวัฒนธรรม ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่ไม่ทำให้เกิดนวัตกรรม ประกอบด้วย การจำกัดอำนาจ ช่องทางการสื่อสารไม่ดี เครื่องมือและทรัพยากรไม่เพียงพอ การออกคำสั่งจากบนไปสู่ล่าง การจำกัดการสื่อสาร ในการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นบอกว่าวัฒนธรรมภายในองค์กรด้อยกว่า มองว่านวัตกรรมภายนอกดีกว่า ไม่มุ่งไปที่กิจกรรมนวัตกรรม ไม่สนับสนุนด้านเงิน บรรยากาศองค์กรจะทำให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ บรรยากาศการพัฒนานวัตกรรมต้องประกอบด้วยความซับซ้อนของพฤติกรรมและสิ่งประดิษฐ์ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการอบรมอย่างมากเกี่ยวกับเทคนิคใหม่ ๆ การสร้างบรรยากาศสร้างสรรค์ต้องพัฒนาโครงสร้างองค์กร นโยบาย การฝึกอบรม ระบบการวัด และประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญต้องเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการองค์กรต้องช่วยเหลือวัฒนธรรมนวัตกรรมบุคคลต้องมีความคิดที่ดี

เชอร์วูด (Sherwood, 2001) ได้อธิบายไว้ว่า บรรยากาศของการทำงานน่าตื่นเต้น มีชีวิตชีวา สนุกสนาน มีเสียงอึกทึกไม่เงียบจนเกินไป มีความเป็นมิตรต่อกัน ให้การสนับสนุนส่งเสริมนวัตกรรม มีรูปแบบการทำงานแบบไม่เป็นทางการ มีความสุขในการทำงาน

คุ๊ก (Cook, 2002) ได้อธิบายไว้ว่า ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน และการเปิดกว้างทางความคิด องค์กรนวัตกรรมจะต้องสนับสนุนให้มีการสื่อสารในทุกระดับ และส่งเสริมกิจกรรมที่มีการพบปะ หรือปฏิสัมพันธ์กันของพนักงาน เช่นการสร้างห้องไว้สำหรับให้พนักงานทีมงาน และโครงการได้มีพื้นที่ในการพบปะ ประชุมงาน และทำกิจกรรมร่วมกัน รวมทั้งเป็นห้องไว้สำหรับการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของพนักงาน และ

ทีมงาน มีกิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน และการเปิดกว้างทางความคิด เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตกแต่งห้องทำงาน ไปทัศนศึกษาในองค์กรต้นแบบที่มีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน

จากการศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศสร้างสรรค์ นักวิจัยสรุปได้ว่า บรรยากาศสร้างสรรค์ หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาสให้มีการแสดงออก ริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ทำงานผิดพลาด ได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน และให้กำลังใจในการทำงาน รวมทั้งให้รางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น ผู้นำองค์กรเปิดโอกาสให้คำปรึกษากับบุคลากรก่อนการตัดสินใจทำงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาดเป็นการสร้างความรู้สึกปลอดภัยในการปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมโดยบุคลากรเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีความเป็นมิตร มีการชื่นชมซึ่งกันและกัน เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และส่งเสริมกิจกรรมที่มีการพบปะ ประชุมงาน และทำกิจกรรมร่วมกัน

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

มีนักวิชาการได้ศึกษาและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ชวน ภารังกูล (2556) ได้สรุปไว้ว่า ความรู้จะเป็นพื้นฐานในการแข่งขัน การจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ การจัดการความรู้จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับวงจรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ประสบการณ์ กระบวนการทดลอง การสะท้อนกลับ และการรวมตัวกัน การบริหารกระบวนการ เงื่อนไขอยู่ที่โอกาสการเรียนรู้ สิ่งสำคัญการประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นความสามารถในการบริหารวงจรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาในแต่ละวงจรนวัตกรรม ใช้ความรู้ทางเทคโนโลยี และความรู้เฉพาะ นักประดิษฐ์ที่ประสบผลสำเร็จจะทบทวน และสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรม มีการแบ่งปันข้อมูล และสนับสนุนผู้ประกอบกิจกรรมองค์กรหลายองค์กรจะล้มเหลวในระยะแรกของนวัตกรรม กล่าวว่า การไม่เรียนรู้จะไม่มีทางประสบผลสำเร็จ การเรียนรู้ต้องใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ และปรับปรุงในกระบวนการนวัตกรรม องค์กรต้องมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในตัวบุคคล และการแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และได้มาตรฐานการทำงาน

2) ผู้นำขององค์กรแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ โดยพิจารณาจาก

2.1) นโยบายที่เด่นชัดเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์

2.2) มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่ดี เพื่อการสื่อสารแบ่งปันความรู้

2.3) มีระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

2.4) จัดให้มีการมอบรางวัลต่อผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีคุณค่าต่อองค์กร

2.5) ได้สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

2.6) ตัวผู้นำมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และตรวจสอบแนวคิดและปฏิบัติได้

3) บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ที่มีลักษณะร่วมกันอยู่ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย

3.1) ความรู้ความเข้าใจโดยดูจากบุคลากรขององค์กรมีการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ขยายความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม

3.2) พฤติกรรมของบุคลากรได้เปลี่ยนแปลงไปมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร

3.3) ผลงานโดยรวมขององค์กรว่ามีการพัฒนาและปรับปรุงไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่

ทิดด์, เบสเซนท์ และพาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) ได้กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้จะเป็นพื้นฐานในการแข่งขัน การจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ การจัดการความรู้จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับวงจรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ประสบการณ์กระบวนการทดลอง การสะท้อนกลับและการรวมตัวกัน การบริหารกระบวนการ เงื่อนไขอยู่ที่โอกาสการเรียนรู้ สิ่งสำคัญการประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวเป็นความสามารถในการบริหารวงจรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาในแต่ละวงจรนวัตกรรม ใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีและความรู้เฉพาะ นักประดิษฐ์ที่ประสบผลสำเร็จจะทบทวน และสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรมมีการแบ่งปันข้อมูล และสนับสนุนผู้ประกอบกิจกรรมองค์กรหลายองค์กรจะล้มเหลวในระยะแรกของนวัตกรรม กล่าวว่า การไม่เรียนรู้จะไม่มีทางประสบผลสำเร็จ การเรียนรู้ต้องใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ และปรับปรุงในกระบวนการนวัตกรรม องค์กรต้องมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในตัวบุคคล และการแบ่งปันความรู้

ทิดด์ และเบสเซนท์ (Tidd & Bessant, 2009) ได้อธิบายไว้ว่า การเรียนรู้เป็นปัจจัยพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรมในองค์กร นวัตกรรมสามารถถูกนำเสนอผ่านทางวงจรของการเรียนรู้ (Learning Cycle) ที่รวมกระบวนการของการทดลอง (Experiment) ประสบการณ์ (Experience) การสะท้อน (Reflection) และการรวมเข้าด้วยกัน (Consolidation) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลว คือ ความสามารถในการจัดการวงจร การเรียนรู้นี้ให้อยู่ในรูปที่ชัดแจ้ง (Explicit Form) เช่น การพัฒนาสินค้าใหม่ การใช้กระบวนการทางเทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น ในการจัดการกระบวนการ

เรียนรู้ และการแสวงหาที่เพิ่มขึ้น องค์กรต้องส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และช่องทางการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร โดยการพัฒนากลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ ซึ่งการสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานประจำ ทำให้พนักงานให้ความสนใจในงานประจำ และได้พัฒนาการเรียนรู้ของตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้วยการแก้ไขปัญหา การทดลอง การฝึกปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย และการสะท้อนการเรียนรู้ที่ได้จากอดีต เป็นต้น

จากการศึกษาองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ นักวิจัยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรมีการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานของงานไปสู่การสร้างนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับวงจรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริม และสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ และช่องทางการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยการพัฒนากลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ สร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงาน ทำให้บุคลากรให้ความสนใจในงาน และได้พัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง

ตัวชี้วัดการเป็นองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

ดัชนีชี้วัดองค์กรนวัตกรรมช่วยชี้ชัดจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ทำให้มองเห็นถึงโอกาสในการพัฒนาไปยังทิศทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เข้าถึงข้อมูลความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างสะดวก รวดเร็วผ่านระบบออนไลน์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเหมาะสม โดยดัชนีชี้วัดจะวัดผลองค์กรนวัตกรรม 8 มิติ 24 องค์ประกอบ (Chananchana et al. ,2023) สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ดัชนีชี้วัดการเป็นองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

ระดับ	มิติ	องค์ประกอบ
ระดับยุทธศาสตร์	มิติที่ 1 ยุทธศาสตร์นวัตกรรม	- วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม - ค่านิยมร่วมด้านนวัตกรรม - การติดตาม และประเมินผล
	มิติที่ 2 การมุ่งเน้นบริการ	- การวางแผนตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก - การสร้างความพึงพอใจในการรับบริการของลูกค้า - การกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางนวัตกรรม

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ระดับ	มิติ	องค์ประกอบ
ระดับสนับสนุน	มิติที่ 3 บุคลากร	- ผู้นำนวัตกรรม - ผู้สนับสนุนนวัตกรรม - โครงสร้างองค์กร
	มิติที่ 4 องค์ความรู้	- การพัฒนาองค์ความรู้ - การแบ่งปันความรู้ - การเรียนรู้ขององค์กร
ระดับสนับสนุน	มิติที่ 5 วัฒนธรรม	- ค่านิยมหลัก - การทำงานร่วมกัน - การสร้างแรงจูงใจ
	มิติที่ 6 ทรัพยากร	- การจัดสรรทรัพยากร - การบริหารทรัพยากรบุคคล - การบริหารการเปลี่ยนแปลง
ระดับปฏิบัติการ	มิติที่ 7 กระบวนการ	- กระบวนการนวัตกรรม - การจัดการห่วงโซ่อุปทาน - การจัดการเครือข่ายพันธมิตร
	มิติที่ 8 ผลลัพธ์นวัตกรรม	- นวัตกรรมองค์กร - ผลตอบแทนทางการเงิน - ผลลัพธ์เชิงความรู้

จากตารางที่ 2.2 ดัชนีชี้วัดการเป็นองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย อธิบายได้ว่า การพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับยุทธศาสตร์ (Strategy Level) ซึ่งเป็นตัวกำหนดภาพรวมในการขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์นวัตกรรม เชื่อมโยงเป้าหมาย และทิศทางไปสู่การวางรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร จากนั้นเข้าสู่การถ่ายทอดกำหนดกระบวนการนวัตกรรมในระดับปฏิบัติการ (Operation Level) สามารถให้ผลลัพธ์นวัตกรรมสอดคล้องตามเป้าประสงค์ที่คาดหวัง ทั้งนี้ การพัฒนานวัตกรรม ระดับสนับสนุน (Foundation Level) เป็นพื้นฐานองค์กรที่สนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความยั่งยืนของการจัดการนวัตกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนารูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นการดำเนินงานที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ หรือกระบวนการทำงาน ในการศึกษาครั้งนี้กล่าวถึง ความหมายของรูปแบบ การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ และการตรวจสอบหรือการประเมินรูปแบบ ตามลำดับ

ความหมายของรูปแบบ

มีนักวิชาการได้ศึกษาและอธิบายถึงความหมายของรูปแบบ ไว้ดังนี้

สิริรัชต์ แก้วงาม (2561) ได้กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง วิธีการบริหารของสถานศึกษา หรือกรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ โดยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ลำดับขั้นตอนของกิจกรรมในระบบ หรือความสัมพันธ์ของ 2 ชุดตัวแปร ประกอบด้วย กระบวนการปฏิบัติงานกับงานยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

ทิศนา แขมมณี (2558) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในรูปลักษณะของคำอธิบาย แผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนมากขึ้น

ปรีชา ปัญญานฤพล (2557) ได้กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง รูปหรือแบบที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางหรือเป็นหลักในการพัฒนา แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบที่เป็นรูปธรรม เช่น แบบจำลองต่าง ๆ และ 2) รูปแบบที่เป็นนามธรรม เช่น หลักการหรือแนวคิดที่นำมาใช้เป็นแนวทางหรือเป็นหลักในการพัฒนา โดยรูปแบบที่สร้างขึ้นควรมีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง สามารถตรวจสอบได้ สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์และการสร้างมโนทัศน์

คัมมิงส์ และวอลลี (Cummings & Worley, 2013) ได้กล่าวถึงรูปแบบ (Model) ในอภิธานศัพท์ไว้ว่า เป็นการย่อส่วน (Simplification) ปรากฏการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดให้ง่ายต่อการศึกษา และทำความเข้าใจ เป็นการแสดงให้เห็นแบบแผนที่เป็นรูปธรรมของทฤษฎี หรือเป็นการประพฤติปฏิบัติในเชิงอุดมคติเพื่อให้คนอื่น ๆ สามารถเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน โดยอ้างอิงหรือดัดแปลงจากพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง

แมคควาล และวินดาห์ (Mcquail & Windahl, 2011) ได้ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบจำลองเป็นรูปแบบการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการคาดคะเนสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น โดยเป็นแบบแผนที่จำลองเหตุการณ์ในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งตัวแปรแต่ละตัวจะบอกถึงองค์ประกอบเชิงหน้าที่ของความสัมพันธ์ตัวแปรต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน โดยเน้นการพรรณนาถึงความจริงด้วยเจตนาที่เข้าใจง่าย โดยพรรณนาให้อยู่ในรูปของแผนภูมิแบบจำลองใด ๆ ก็ตาม

ย่อมต้องการที่จะแสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้าง หรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น

กู๊ด (Good, 2005) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบในพจนานุกรมการศึกษาไว้ได้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมกันเป็นตัวประกอบ และเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบโครงสร้างความคิด หรือองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ของเรื่องที่ศึกษาแสดงออกมาลักษณะเป็นแผนผังไดอะแกรม หรือแผนภาพเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ตามลำดับขั้นตอน หรือกระบวนการ วิธีการ แนวทางในดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการพัฒนารูปแบบว่าเป็นไปได้ทั้งการสร้างรูปแบบใหม่ และการเสริมสร้างต่อยอดรูปแบบเดิมที่มีอยู่แล้วให้สมบูรณ์มีประสิทธิภาพมายิ่งขึ้น นักวิชาการได้กำหนดขั้นตอนของการสร้างรูปแบบ ไว้ดังนี้

ดารุณี เดชยศดี (2562) ได้กล่าวถึง ลักษณะของแนวทางการศึกษาบริหารแบบมีส่วนร่วมของภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพของผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้ 1) การศึกษาสภาพการดำเนินงาน (Research: R1) 2) การพัฒนารูปแบบการบริหาร (Development: D1) 3) การทดลองใช้รูปแบบ (Research: R2) และ 4) การศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบ (Development: D2)

บุญชม ศรีสะอาด (2556) ได้กล่าวถึง การดำเนินการการสร้างหรือพัฒนารูปแบบแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนารูปแบบ ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ เป็นต้น แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ 2) นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบ และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553) ได้สรุปถึงการสร้างและพัฒนารูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการศึกษาจะนำมาใช้กำหนด

องค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์โดยทั่วไป ขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นร่างกรอบแนวคิดการวิจัย

2. การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

2.1 การศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ สอบถาม สำรวจ สนทนากลุ่ม เป็นต้น

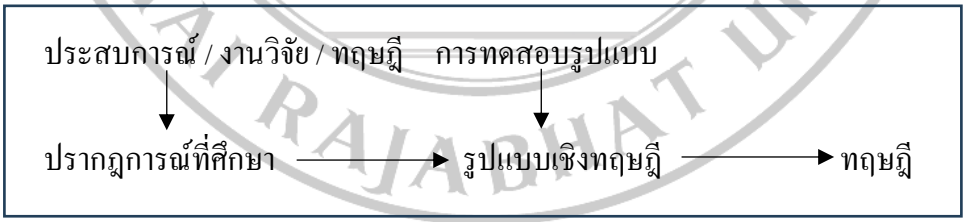
2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) อาจศึกษาหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จแล้ว

2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

3. การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร และการศึกษาจากบริบทจริงมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และนำมาจัดทำรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความตรงของรูปแบบ ซึ่งภายหลังจากได้สร้างรูปแบบในขั้นตอนแรกแล้ว จำเป็นต้องตรวจสอบความตรงของรูปแบบว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ และมีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง (ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการนำรูปแบบไปใช้) โดยนำแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ไปให้ผู้เกี่ยวข้องตอบ แล้วนำเสนอรูปแบบที่มีความเหมาะสม (เลือกข้อที่ IQR 1.50 หรือค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 3.50) ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับทฤษฎี แม้ว่ารูปแบบเชิงแนวคิดจะแตกต่างจากทฤษฎีอยู่บ้าง แต่ก็มีความสัมพันธ์ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือ รูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์ งานวิจัย หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา และเมื่อทดสอบรูปแบบกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้แล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกัน รูปแบบก็น่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้น ดังนั้น รูปแบบเชิงทฤษฎีจึงเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ เท่านั้น ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบเชิงทฤษฎีกับทฤษฎี

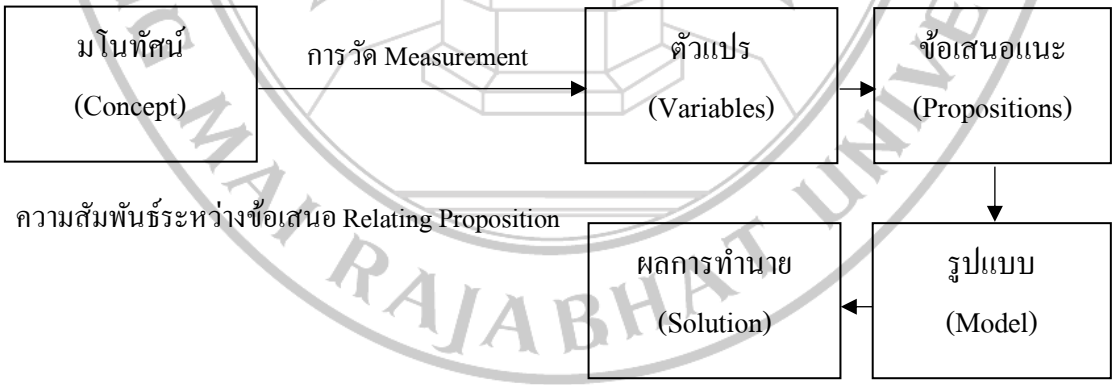
2. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือ รูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อช่วยให้เข้าใจทฤษฎีได้ง่ายยิ่งขึ้น หรือเพื่อนำไปใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนั้น รูปแบบลักษณะนี้จึงเป็นเพียงแบบจำลองที่ได้จากการถ่ายทอดจากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัตินั่นเอง ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบเชิงปฏิบัติกับทฤษฎี

วิลเลียมส์ และเจมไนน์ (Williams & Jeamnine, 2011) ได้สรุปสาระสำคัญของการพัฒนารูปแบบไว้ว่า รูปแบบควรมีทฤษฎีรองรับ เช่น ทฤษฎีด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ เป็นต้น เมื่อพัฒนารูปแบบแล้ว ก่อนนำไปใช้อย่างแพร่หลายต้องมีการวิจัย เพื่อทดสอบทฤษฎี และตรวจสอบคุณภาพในเชิงการใช้ในสภาพการณ์จริง และนำข้อค้นพบมาปรับปรุง แก้ไข อย่างสม่ำเสมอ

คีฟ (Keeve, 1988) ได้กล่าวถึง การสร้างรูปแบบไว้ว่า เป็นการกำหนดมโนทัศน์เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากการศึกษาการสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างหรือพัฒนารูปแบบนั้น มีการดำเนินการ 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบ และแนวทางการบริหาร 2) สร้างรูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของรูปแบบ 3) ประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบเป็นส่วนประกอบหลักที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ เพื่อให้รูปแบบสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทการใช้งาน ทั้งเชิงโครงสร้างและกระบวนการ มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้ดังนี้

มิลเลอร์ (Miller, 2023) ได้กล่าวถึงรูปแบบการศึกษาเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาโรงเรียน โดยระบุองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทฤษฎีพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการ 4) การประเมินผล 5) วิธีดำเนินการ 6) ปัจจัยนำเข้า 7) การเก็บข้อมูล 8) คำอธิบายประกอบ 9) ผลผลิต 10) เงื่อนไขความสำเร็จ 11) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และ 12) องค์ประกอบและตัวชี้วัด

กาญจนา จิตรสำรวย (2565) ได้นำเสนอการประเมินองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาครู ซึ่งประกอบด้วย 1) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการและระบบงาน 4) แนวทางการประเมิน 5) วิธีดำเนินการ 6) ปัจจัยนำเข้า 7) การเก็บข้อมูล 8) คำอธิบายประกอบ 9) ผลผลิต 10) เงื่อนไขความสำเร็จ 11) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และ 12) องค์ประกอบและตัวชี้วัด

วิลาวรรณ วัฒนพานิช (2565) ได้กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ/ทฤษฎีพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการและกลไก 4) แนวทางการประเมิน 5) วิธีดำเนินการ 6) ปัจจัยนำเข้า 7) การเก็บข้อมูล 8) คำอธิบายประกอบ 9) ผลผลิต 10) เงื่อนไขความสำเร็จ 11) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และ 12) องค์ประกอบและตัวชี้วัด

เดวิส (Davis, 2022) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบในการศึกษา ทั้งด้านการออกแบบการนำไปใช้ และการประเมินผล ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการ 4) แนวทางการประเมินผล 5) วิธีดำเนินการ 6) ปัจจัยนำเข้า 7) การเก็บข้อมูล 8) คำอธิบายประกอบ 9) ผลผลิต 10) เงื่อนไขความสำเร็จ 11) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และ 12) องค์ประกอบและตัวชี้วัด

นภาศิริ ฤกษนันทน์ (2564) ได้กล่าวถึงการสร้างและพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการเรียนการสอน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ/ทฤษฎีพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการและระบบงาน 4) แนวทางการประเมิน 5) วิธีดำเนินการ 6) ปัจจัยนำเข้า 7) การเก็บ

ข้อมูล 8) คำอธิบายประกอบ 9) ผลผลิต 10) เงื่อนไขความสำเร็จ 11) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และ 12) องค์ประกอบและตัวชี้วัด

บราวน์ (Brown, 2021) ได้เสนอหลักการของการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบเป็นฐาน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทฤษฎีพื้นฐาน 2) จุดมุ่งหมาย 3) กระบวนการและระบบงาน 4) แนวทางการประเมิน 5) วิธีดำเนินการ 6) ปัจจัยนำเข้า 7) การเก็บและติดตามข้อมูล 8) คำอธิบายประกอบ 9) ผลผลิต 10) เงื่อนไขความสำเร็จ 11) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และ 12) องค์ประกอบและตัวชี้วัด

เฉลิมพร กุมภา (2563) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบที่ดีว่า ควรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวการประเมินรูปแบบ 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ และ 7) ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

วิลเลียมส์ (Williams, 2020) ได้เสนอองค์ประกอบของการออกแบบรูปแบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) หลักการและทฤษฎีพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการ 4) การประเมินผล 5) วิธีดำเนินการ 6) ปัจจัยนำเข้า 7) การเก็บข้อมูล 8) คำอธิบายรูปแบบ 9) ผลผลิต 10) เงื่อนไขความสำเร็จ 11) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และ 12) องค์ประกอบและตัวชี้วัด

จอห์นสัน (Johnson, 2019) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบและกรอบแนวคิดในการบริหารการศึกษา ได้แก่ 1) ทฤษฎีพื้นฐาน 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ 3) กระบวนการและระบบงาน 4) การประเมินผล 5) วิธีดำเนินการ 6) การเก็บและติดตามข้อมูล 7) คำอธิบายประกอบ 8) ผลผลิต 9) เงื่อนไขความสำเร็จ และ 10) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ขวัญชัย พวงไธสง (2566) ได้สรุปการสร้างรูปแบบว่าประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ปัจจัยนำเข้า 4) ขอบข่ายงาน 5) กระบวนการบริหาร 6) การประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ และ 7) เงื่อนไขความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นองค์ประกอบของรูปแบบ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากนักวิชาการ

แหล่งข้อมูล / องค์ประกอบของรูปแบบ	มิลเลอร์ (Miller, 2023)	กาญจนา จิตรสำรวย (2565)	วิลาวรรณ วัฒนพานิช (2565)	เดวิส (Davis, 2022)	นภาศิริ คุณมั่นหมั่น (2564)	บราวน์ (Brown, 2021)	เฉลิมพร กุมภา (2563)	วิลเลียมส์ (Williams, 2020)	จอห์นสัน (Johnson, 2019)	ขวัญชัย พวงไธสง (2566)	ความถี่	ลำดับ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. ทฤษฎีพื้นฐาน หลักการของรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	1
2. วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายของรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	1
3. กระบวนการและระบบงาน ปัจจัยนำเข้า วิธีดำเนินการ ผลผลิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	1
4. การเก็บข้อมูล	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		9	2
5. แนวทางการประเมิน การวัดการประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	1

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล / องค์ประกอบของรูปแบบ	มิลเลอร์ (Miller, 2023)	กาญจนา จิตรสำรวย (2565)	วิลาวรรณ วัฒนพานิช (2565)	เดวิส (Davis, 2022)	นภาศิริ ฤกษ์นันท์ (2564)	บราวน์ (Brown, 2021)	เฉลิมพร กุมภา (2563)	วิลเลียมส์ (Williams, 2020)	จอห์นสัน (Johnson, 2019)	ขวัญชัย พวงไธสง (2566)	ความถี่	ลำดับ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6. คำอธิบายประกอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9	2
7. เงื่อนไขความสำเร็จ/ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	1
8. องค์ประกอบและตัวชี้วัด	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			7	4

จากตารางที่ 2.3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมมี 8 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ตัวแปร ประกอบกับบางอย่างมีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันให้เป็นความหมายเดียวกัน หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง โดยผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การแจกแจงความถี่จากแหล่งข้อมูลที่นำมาสังเคราะห์โดยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ เท่ากับร้อยละ 100 ของแหล่งข้อมูลทั้งหมด แล้วนำมาลำดับตามจำนวนความถี่ของแต่ละองค์ประกอบ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ หลักการ จุดมุ่งหมาย ระบบและกลไก แนวทางการประเมิน และเงื่อนไขความสำเร็จ

การตรวจสอบ การประเมินรูปแบบ

การตรวจสอบหรือการประเมินรูปแบบ มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) มีนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบ ไว้ดังนี้

ปัณฑารีย์ อัครเศรษฐนนท์ (2561) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง 2) มาตรฐานด้านความเหมาะสมเป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสม ทั้งด้านกฎหมายและคุณธรรม 3) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุมเป็นลักษณะการประเมินความเชื่อถือ และได้เนื้อหาครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้

สุรินทร์ แก้วมณี (2558) ได้กล่าวถึงการตรวจสอบหรือการประเมินรูปแบบด้วยการประเมิน 4 ด้าน คือ การประเมินด้านมาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) การประเมินมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) การประเมินมาตรฐานด้านความเหมาะสม (Proptiety Standards) และการประเมินมาตรฐานความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) ในการประเมินทั้ง 4 ด้านนี้ อาจใช้วิธีการประเมินเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ หรือผสมผสานร่วมกันตามวัตถุประสงค์และขอบเขตของการประเมินในเรื่องนั้น ๆ

เรขา ศรีวิชัย (2554) ระบุว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินรูปแบบ คือ เพื่อตรวจสอบถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติจริง ผลของการประเมินรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือการปฏิเสธรูปแบบ อันจะส่งผลถึงการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบต่อไป

ไอเนอร์ (Eigner, 2011) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ (The Connoisseurship Model) ไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์ วิจารณ์อย่างถึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่จะนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ

การตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพัฒนาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Speciaization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Critism) มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องมือวัดใด ๆ ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้น เที่ยงธรรม และมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์การพัฒนาต่าง ๆ นั้นเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พัฒนา การบ่งชี้ข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

จากการศึกษาการตรวจสอบ การประเมินรูปแบบ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประเมินรูปแบบนั้นมีการประเมินในด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความถูกต้องครอบคลุม ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้การประเมินในด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบไปใช้

แนวคิดเกี่ยวกับคู่มือ

คู่มือ (Manual) เป็นการบันทึกความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อเป็นคู่มือช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว โดยมีรายละเอียดและข้อเท็จจริงที่จำเป็นสำหรับเรื่องนั้น ๆ อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ในการศึกษาครั้งนี้กล่าวถึง ความหมายของคู่มือ ประเภทของคู่มือ และองค์ประกอบของคู่มือ ตามลำดับ

ความหมายของคู่มือ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคู่มือ ดังนี้

มิลเลอร์ (Miller, 2023) ได้ให้ความหมายคู่มือ เป็นเครื่องมืออ้างอิงถึงขั้นตอนการทำงาน บทบาทหน้าที่ และมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ

เดวิส (Davis, 2022) ได้กล่าวว่าคู่มือ คือ แนวทางที่ครอบคลุม ซึ่งรวบรวมข้อมูล ขั้นตอน และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถดำเนินภารกิจเฉพาะได้อย่างมีประสิทธิผล

บราวน์ (Brown, 2021) ได้ให้ความหมายคู่มือ คือ เอกสารประกอบการเรียนรู้ที่อธิบายกระบวนการและระเบียบปฏิบัติอย่างละเอียด เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าใจและดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง

บุญชม ศรีสะอาด (2560) ได้กล่าวไว้ว่า คู่มือเป็นเอกสารหรือหนังสือที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ครูใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยมีการระบุขั้นตอน วิธีการ เนื้อหาสาระ และสื่อ รวมทั้งการวัดและประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อให้ครูสามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมตามที่ระบุไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรรณี แกมเกตุ (2560) ได้ให้ความหมายคู่มือ หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่องที่มีลักษณะของการอธิบายขั้นตอน กระบวนการ หรือแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาความหมายของคู่มือ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้คำแนะนำ ความรู้ และแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานหรือกิจกรรมเฉพาะ โดยมีการจัดโครงสร้างชัดเจน เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าใจ ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

ประเภทของคู่มือ

มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของคู่มือ ดังนี้

บราวน์ (Brown, 2021) ได้เสนอการแบ่งประเภทของคู่มือออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) คู่มือคำแนะนำ 2) คู่มือการบริการ และ 3) คู่มืออ้างอิง

กำพล แสนบุญเรือง (2564) ได้แบ่งประเภทของคู่มือ ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) คู่มือการสอนหรือคู่มือการจัดกิจกรรม เป็นคู่มือที่ให้ความรู้ แนวทาง วิธีการ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมของครู 2) คู่มือผู้เรียน เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ควบคู่ไปกับหนังสือเรียน และ 3) คู่มือทั่วไป เป็นหนังสือหรือเอกสารคู่มือที่จัดทำขึ้นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อให้ผู้ใช้มีความรู้ความเข้าใจสามารถดำเนินการในเรื่องนั้นได้ด้วยตนเองอย่างถูกต้อง

วรวิทย์ จันทร์สุวรรณ (2563) ได้จำแนกประเภทของคู่มือเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ 1) คู่มือการเรียนการสอน และ 2) คู่มือการปฏิบัติงาน

วิลเลียมส์ (Williams, 2020) ได้จำแนกประเภทของคู่มือเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ 1) คู่มือทางเทคนิค และ 2) คู่มือแนวนโยบาย

จอห์นสัน (Johnson, 2019) ได้เสนอการแบ่งประเภทของคู่มือ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) คู่มือการฝึกอบรม และ 2) คู่มือการดำเนินงาน

จากการศึกษาประเภทของคู่มือ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คู่มือแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ซึ่งมีการจำแนกประเภทของคู่มือที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และลักษณะการใช้งาน การแบ่งประเภทของคู่มือที่หลากหลายสะท้อนถึงความยืดหยุ่นในการออกแบบและพัฒนาคู่มือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมคู่มือทุกประเภทมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของคู่มือ

องค์ประกอบของคู่มือที่ดีควรมีความชัดเจน กระชับ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และมีการออกแบบที่เอื้อต่อการใช้งานของผู้ใช้ ซึ่งมีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคู่มือ ไว้ดังนี้

วิลาวรรณ วัฒนพานิช (2565) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบคู่มือที่สำคัญ ได้แก่ 1) ปกหน้า/ชื่อเรื่อง 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) คำชี้แจง/คำแนะนำการใช้คู่มือ 5) วัตถุประสงค์ 6) บทนำ/ส่วนนำ 7) หลักการและเหตุผล/แนวคิด 8) เนื้อหา/เนื้อหาสาระ 9) กิจกรรม/วิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการ 10) สื่อ/อุปกรณ์/แหล่งเรียนรู้ และ 11) การวัดและประเมินผล

แฮริส (Harris, 2022) ได้อธิบายองค์ประกอบของคู่มือว่า ควรประกอบด้วย 1) ปกหน้า/ชื่อเรื่อง 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) คำชี้แจง/คำแนะนำการใช้คู่มือ 5) วัตถุประสงค์ 6) บทนำ/ส่วนนำ 7) หลักการและเหตุผล/แนวคิด 8) เนื้อหา/เนื้อหาสาระ 9) กิจกรรม/วิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการ 10) การวัดและประเมินผล และ 11) บรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิง

ธนพล มาลัยเพชร (2564) ได้นำเสนอองค์ประกอบของคู่มือ ประกอบด้วย 1) ปกหน้า/ชื่อเรื่อง 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) คำชี้แจง/คำแนะนำการใช้คู่มือ 5) วัตถุประสงค์ 6) เนื้อหา/เนื้อหาสาระ 7) แบบฝึกปฏิบัติ/แบบทดสอบ 8) เฉลยแบบฝึกหัด/แบบทดสอบ 9) บรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิง และ 10) ภาคผนวก

เดชา ตาละนึก (2564) ได้นำเสนอองค์ประกอบของคู่มือไว้ว่า ควรประกอบด้วย 1) ปกหน้า/ชื่อเรื่อง 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) บทนำ/ส่วนนำ 5) วัตถุประสงค์ 6) คำจำกัดความ/นิยามศัพท์เฉพาะ 7) ขอบข่ายเนื้อหา/โครงสร้างเนื้อหา 8) เนื้อหา/เนื้อหาสาระ 9) กิจกรรม/วิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการ 10) การวัดและประเมินผล และ 11) บรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิง

เฉิน (Chen, 2021) ได้นำเสนอองค์ประกอบของคู่มือว่า ควรประกอบด้วย 1) ปกหน้า/ชื่อเรื่อง 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) คำชี้แจง/คำแนะนำการใช้คู่มือ 5) วัตถุประสงค์ 6) คำจำกัดความ/นิยามศัพท์เฉพาะ 7) เนื้อหา/เนื้อหาสาระ 8) กิจกรรม/วิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการ 9) ตัวอย่างและกรณีศึกษา 10) การวัดและประเมินผล และ 11) บรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิง นอกจากนี้แล้ว ยังได้มีการกล่าวเพิ่มเติมอีกว่าคู่มือที่มีประสิทธิภาพควรมีความชัดเจน กระชับ และง่ายต่อการใช้งาน

โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย มีการจัดรูปแบบที่สอดคล้อง และมีองค์ประกอบการออกแบบที่ช่วยให้ผู้ใช้เข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

สุเทพ อ่วมเจริญ (2563) ได้เสนอองค์ประกอบของคู่มือ ไว้ดังนี้ 1) ปกหน้า/ชื่อเรื่อง 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) คำชี้แจง/คำแนะนำการใช้คู่มือ 5) วัตถุประสงค์ 6) เนื้อหา/เนื้อหาสาระ 7) กิจกรรม/วิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการ 8) สื่อ/อุปกรณ์/แหล่งเรียนรู้ 9) การวัดและประเมินผล 10) บรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิง และ 11) ภาคผนวก

วิมลรัตน์ สุนทรโรจน์ (2562) ได้ระบุองค์ประกอบของคู่มือไว้ว่า ประกอบด้วย 1) ปกหน้า/ชื่อเรื่อง 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) คำชี้แจง/คำแนะนำการใช้คู่มือ 5) วัตถุประสงค์ 6) เนื้อหา/เนื้อหาสาระ 7) กิจกรรม/วิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการ 8) แบบฝึกปฏิบัติ/แบบทดสอบ 9) เฉลยแบบฝึกหัด/แบบทดสอบ และ 10) บรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิง

ภาสกร พุ่มพวง (2561) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบสำคัญของคู่มือว่า ควรประกอบด้วย 1) ปกหน้า/ชื่อเรื่อง 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) วัตถุประสงค์ 5) ขอบข่ายเนื้อหา/โครงสร้างเนื้อหา 6) หลักการและเหตุผล/แนวคิด 7) เนื้อหา/เนื้อหาสาระ 8) แบบฝึกปฏิบัติ/แบบทดสอบ 9) การวัดและประเมินผล และ 10) ภาคผนวก

ยุทธนา พงษ์พิริยะเดชะ (2561) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคู่มือว่า ประกอบด้วย 1) ปกหน้า/ชื่อเรื่อง 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) คำชี้แจง/คำแนะนำการใช้คู่มือ 5) วัตถุประสงค์ 6) บทนำ/ส่วนนำ 7) หลักการและเหตุผล/แนวคิด 8) เนื้อหา/เนื้อหาสาระ 9) กิจกรรม/วิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการ 10) การวัดและประเมินผล และ 11) บรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิง

สมิธ (Smith, 2018) ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของคู่มือไว้ว่า ควรประกอบด้วย 1) ปกหน้า/ชื่อเรื่อง 2) คำนำ 3) สารบัญ 4) คำชี้แจง/คำแนะนำการใช้คู่มือ 5) วัตถุประสงค์ 6) บทนำ/ส่วนนำ 7) เนื้อหา/เนื้อหาสาระ 8) กิจกรรม/วิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการ 9) การวัดและประเมินผล 10) บรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิง 11) ภาคผนวก และ 12) ตัวอย่างและกรณีศึกษา

ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และสรุปเป็นองค์ประกอบของคู่มือ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของคู่มือจากนักวิชาการ

องค์ประกอบของคู่มือ / แหล่งข้อมูล	วิลาวรรณ วัฒนพานิช (2565)	แฮริส (Harris, 2022)	ธนพล มาลัยเพชร (2564)	เดชา ตาละนึก (2564)	เฉิน (Chen, 2021)	สุเทพ อ่วมเจริญ (2563)	วิมลรัตน์ สุนทรโรจน์ (2562)	ภาสกร พุ่มพวง (2561)	ยุทธนา พงษ์พิริยะเดชะ (2561)	สมิธ (Smith, 2018)	ความถี่	ลำดับ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. ปกหน้า/ชื่อเรื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	1
2. คำนำ/คำชี้แจง/คำแนะนำการใช้คู่มือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	1
3. สารบัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	1
4. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	1
5. บทนำ/ส่วนนำ	✓	✓								✓	3	4
6. หลักการและเหตุผล/แนวคิด	✓	✓						✓	✓		4	3
7. คำจำกัดความ/นิยามศัพท์เฉพาะ				✓	✓						2	5

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบของคู่มือ / แหล่งข้อมูล	วิลาวรรณ วัฒนพานิช (2565)	แฮริส (Harris, 2022)	ธนพล มาลัยเพชร (2564)	เดชา ตาละนึก (2564)	เฉิน (Chen, 2021)	สุเทพ อ่วมเจริญ (2563)	วิมลรัตน์ สุนทรโรจน์ (2562)	ภาสกร พุ่มพวง (2561)	ยุทธนา พงษ์พิริยะเดชะ (2561)	สมิธ (Smith, 2018)	ความถี่	ลำดับ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8. ขอบข่ายเนื้อหา/โครงสร้างเนื้อหา				✓							1	6
9. เนื้อหา/เนื้อหาสาระ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	1
10. แนวทาง/กิจกรรม/วิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการ	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	8	2
11. สื่อ/อุปกรณ์/แหล่งเรียนรู้	✓					✓					2	5
12. การวัดและประเมินผล	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	8	2
13. บรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิง		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	8	2

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบของคู่มือ / แหล่งข้อมูล	วิลาวรรณ วัฒนพานิช (2565)	แฮริส (Harris, 2022)	ธนพล มาลัยเพชร (2564)	เดชา ตาละนึก (2564)	เฉิน (Chen, 2021)	สุเทพ อ่วมเจริญ (2563)	วิมลรัตน์ สุนทรโรจน์ (2562)	ภาสกร พุ่มพวง (2561)	ยุทธนา พงษ์พิริยะเดชะ (2561)	สมิธ (Smith, 2018)	ความถี่	ลำดับ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
14. ภาคผนวก			✓			✓		✓		✓	4	3
15. ตัวอย่างและกรณีศึกษา					✓					✓	2	5

จากตารางที่ 2.4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของคู่มือ พบว่า องค์ประกอบของคู่มือมี 15 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ตัวแปร ประกอบกับบางอย่างมีความหมายเหมือนกัน แต่เรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน แต่เรียกชื่อต่างกันให้เป็นความหมายเดียวกัน หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง โดยผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การแจกแจงความถี่จากแหล่งข้อมูลที่นำมาสังเคราะห์ โดยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่เท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 80 ของแหล่งข้อมูลทั้งหมด แล้วนำมาลำดับตามจำนวนความถี่ของแต่ละองค์ประกอบ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของคู่มือการใช้รูปแบบ ประกอบด้วย ดังนี้ 1) ชื่อเรื่อง 2) คำชี้แจง 3) สารบัญ 4) วัตถุประสงค์ 5) เนื้อหา 6) รูปแบบการใช้ 7) การประเมินผล และ 8) เอกสารอ้างอิง

บริบทการจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นหน่วยงานการจัดการศึกษาในจังหวัดแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่บูรณาการประสานงาน ส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ ระดับพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งขยายผล และต่อยอดการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำผลงานวิจัย นวัตกรรม รูปแบบ หรือแนวปฏิบัติที่ดีขยายผลไปสู่หน่วยงาน และสถานศึกษาให้ครอบคลุมทั่วถึง และบูรณาการการทำงานร่วมกันในการจัดการศึกษาให้เป็นในทิศทางเดียวกัน อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ในการศึกษาครั้งนี้จะกล่าวถึง บริบทการจัดการศึกษาในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย รูปแบบการจัดการศึกษา การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และสถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามลำดับ

รูปแบบการจัดการศึกษา

รูปแบบการจัดการศึกษา ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยสถานศึกษาสามารถเลือกจัดการศึกษาในรูปใดรูปแบบหนึ่งตามพระราชบัญญัติฯ ดังกล่าว สำหรับจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีการจัดการศึกษา 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาในระบบ การจัดการศึกษาในระบบของจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีส่วนราชการ และหน่วยงานที่กำกับดูแล ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 จำนวนโรงเรียนจัดการศึกษาในระบบ

สังกัด	สถานศึกษา	นักเรียน/นักศึกษา	ครู/อาจารย์
1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)			
ประเภทสามัญศึกษา	320	41,652	4,118
2. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)			
ประเภทสามัญศึกษา	7	1,802	104
3. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)			
ประเภทอาชีวศึกษา	2	1,676	66
4. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (สพช.)			
โรงเรียนพระปริยัติธรรม	4	393	38
5. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)			
ประเภทสามัญศึกษา	11	1,914	125
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	168	3,815	199
6. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม			
มหาวิทยาลัย/วิทยาลัย	2	921	140
โรงเรียนสาธิต	1	71	9
7. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (สตร.)			
โรงเรียนตำรวจตะเวนชายแดน	18	1,163	110
8. กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.)	7	138	18
รวมทั้งสิ้น	**540**	**53,545**	**4.927**

2. การศึกษานอกระบบ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้บริการศึกษาในรูปแบบการศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จขั้นพื้นฐาน การศึกษาต่อเนื่องประเภททางไกล การศึกษาผู้ใหญ่สายอาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.

ทางไกล) ประกาศนียบัตรอาชีพ และการศึกษาเพื่อชุมชนบนพื้นที่สูง (สำนักงานจังหวัดแม่ฮ่องสอน , 2566)

การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Education Sandbox) มีความเป็นมาและพัฒนาการกว่าทศวรรษ โดยในปี พ.ศ. 2549 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว. เดิม) และสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณภาพเยาวชน (สสค. เดิม) ได้ริเริ่มโครงการพัฒนาการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area – Based Education – ABE) มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างกลไกการจัดการศึกษาในพื้นที่ระดับจังหวัด ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในพื้นที่ 14 จังหวัด ต่อมาในปี พ.ศ. 2558 เครือข่ายภาคีการศึกษาไทย (Thailand Education Partnership : TEP) ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันขององค์กรภาคเอกชน ภาครัฐ และภาคประชาสังคม ร่วมกับคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีจุดร่วมกันในการมุ่งปฏิรูปการศึกษาไทยได้สานต่อการริเริ่มดังกล่าว โดยได้ริเริ่มโครงการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Education Sandbox)

ระยะที่ 1ในพื้นที่จังหวัดระยอง สตูล ศรีสะเกษ

ระยะที่ 2 ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ กาญจนบุรี และสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส

กระทรวงศึกษาธิการได้ตราพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 รองรับการดำเนินโครงการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 8 จังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ข้อ ได้แก่

1. คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา และการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน รวมทั้งเพื่อดำเนินการให้มีการขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น
2. ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
3. กระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษา และสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหาร และการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. สร้างและพัฒนากลไกในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้มอบนโยบายการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสร้างต้นแบบปฏิรูปโดยใช้จังหวัดเป็นฐานหนุน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 8 จังหวัด เป็นกลไกสร้างนวัตกรรมความร่วมมือเชิงพื้นที่ ส่งเสริมเพิ่มความอิสระ และความคล่องตัวของการดำเนินงาน ให้เกิดการปฏิบัติจริง และเกิดการเปลี่ยนแปลงจริงในระดับห้องเรียน และระดับโรงเรียนต่อไป

สถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้พิจารณาแนวทางดำเนินการของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาที่สามารถจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบทในพื้นที่ โดยสามารถบริหารจัดการศึกษาที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ไม่ต้องอิงกับมาตรฐาน และกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นหรือเอื้อจากส่วนกลาง ซึ่งเป็นการบริหารจัดการศึกษาแบบล่างขึ้นบน (Bottom Up) โดยใช้พื้นที่เป็นฐานอย่างแท้จริง ทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม สามารถร่วมกันพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ลดความเหลื่อมล้ำในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจ ให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งมีการขยายผลนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน วิธีการปฏิบัติที่ดีไปใช้ในสถานศึกษาอื่น ๆ จึงเสนอจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนต่อคณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผ่านสำนักบริหารจัดการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) ได้มีมติประกาศให้จังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นหนึ่งใน 11 จังหวัด เป็นจังหวัดพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นพื้นที่พิเศษ โดยได้มีการประกาศรายชื่อสถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 สถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ลำดับ	รหัสสถานศึกษา / ชื่อสถานศึกษา		จำนวน	
			นักเรียน	ครู
1	1058420127	โรงเรียนบ้านแม่จ๋า	35	8
2	1058420242	โรงเรียนเจ้าพ่อหลวงอุปถัมภ์ 10	49	7
3	1058420185	โรงเรียนบ้านแม่ปาง	54	8
4	1058420233	โรงเรียนบ้านห้วยห้อม	66	6
5	1058420132	โรงเรียนบ้านนาปลาจาด	58	8
6	1058420073	โรงเรียนบ้านป่ายาง	59	10
7	1058420183	โรงเรียนบ้านห้วยกองเป๊าะ	62	7
8	1058420230	โรงเรียนบ้านแม่กองแป	60	7
9	1058420083	โรงเรียนบ้านห้วยขาน	92	10

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ลำดับ	รหัสสถานศึกษา / ชื่อสถานศึกษา		จำนวน	
			นักเรียน	ครู
10	1058420363	โรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน	117	17
11	1058420120	โรงเรียนบ้านยอดดอยวิทยา	118	11
12	1058420179	โรงเรียนบ้านละอูบ	115	13
13	1058420072	โรงเรียนบ้านหมอแปง	113	13
14	1058420130	โรงเรียนบ้านห้วยผา	123	17
15	1058420003	โรงเรียนชุมชนต่อแพวิทยา	150	19
16	1058420234	โรงเรียนบ้านท่าตาฝั่ง	195	12
17	1058420045	โรงเรียนทุ่งโป่งมิตรภาพที่ 78	148	14
18	1058420203	โรงเรียนบ้านไร่วิทยา	168	16
19	1058420366	โรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาอำเภอปางมะผ้า	188	15
20	1058420365	โรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาอำเภอปาย	193	19
21	1058420364	โรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาอำเภอขุนยวม	201	25
22	1058420213	โรงเรียนบ้านห้วยทราย	160	17
23	1058420290	โรงเรียนบ้านแม่หลุย	256	18
24	1058420040	โรงเรียนสังวาลย์วิทย์ 3	220	18
25	1058420321	โรงเรียนบ้านสบเมย	273	14
26	1058420253	โรงเรียนบ้านแม่ลิด	249	19
27	1058420085	โรงเรียนบ้านรักไทย	339	18
28	1058420349	โรงเรียนขุนยวม	412	22
29	1058012006	โรงเรียนปางมะผ้าพิทยาสรรพ์	400	21
30	3058100101	โรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดบ้านจองคำ	610	56
31	1058420294	โรงเรียนล่องแพวิทยา	678	30
32	1058420099	โรงเรียนอนุบาลแม่ฮ่องสอน	749	34

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ลำดับ	รหัสสถานศึกษา / ชื่อสถานศึกษา	จำนวน	
		นักเรียน	ครู
33	1058420358 โรงเรียนแม่ลาน้อยครุณสิกข์	955	52
34	1058420001 โรงเรียนขุนยวมวิทยา	1,348	77
35	1058420350 โรงเรียนปายวิทยาคาร	1,442	53
36	1058420347 โรงเรียนห้องสอนศึกษาในพระอุปถัมภ์	1,847	88
37	1058420353 โรงเรียนแม่สะเรียง "บริพัตรศึกษา"	1,956	88

ทั้งนี้ มีสถานศึกษาที่เตรียมความพร้อมยกระดับเข้าสู่สถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน อีกจำนวน 13 โรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พรธิดา เมฆวทัต (2559) ได้วิจัย เรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัย พบว่า 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการจัดการความรู้ ตามลำดับ สำหรับผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า จำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามอายุของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี (2561) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันขององค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมมีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยสภาพปัจจุบันของ

องค์การแห่งนวัตกรรมที่มีสภาพการดำเนินงานลำดับสูงสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นความสำคัญของบุคลากร และด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วม ด้านการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ส่วนโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้ร้อยละ 93 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมมี 6 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การพัฒนานักนวัตกรรม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม และบรรยากาศองค์การ สร้างสรรค์ สำหรับรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบ 8 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนองค์การ มี 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมความพร้อมโดยผู้บริหาร การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเชิงนวัตกรรม และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การนำองค์การ มี 1 ขั้นตอน คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) การจัดการองค์การ มี 2 ขั้นตอน คือ การจัดโครงสร้างองค์การ และการมุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม และ 4) การควบคุมองค์การ มี 2 ขั้นตอน คือ การตรวจสอบ และประเมินผล และการปรับปรุง และพัฒนาโดยภาพรวมของรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

สิริภักตร์ ศิริโท (2560) ได้วิจัย เรื่อง ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญระดับมากกับปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรนวัตกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และความรู้ และมีความคิดเห็นต่อระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาไทยในภาพรวมในระดับค่อนข้างมาก ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่สามารถเป็นตัวทำนายระดับความเป็นองค์กร นวัตกรรมได้มี 5 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านวัฒนธรรม ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ด้านเครื่องมือ และเทคโนโลยี และด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยร่วมกันทำนายระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมได้ร้อยละ 56.3

ปานชนก ด้วงอุดม (2562) ได้วิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า สภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านปัจจัยภายนอก และสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศ ระดับการศึกษา และขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

วาทินี พูลทรัพย์ (2563) ได้ทำวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ การบริหารฐานนวัตกรรม การบริหารสมรรถะองค์การ การบริหารหุ้นส่วนองค์การ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การพัฒนานวัตกร นวัตกรรมเชิงระบบ การบริหารแผนนวัตกรรม ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

จักภัทสรัณย์ ไตรรัตน์ (2563) ได้ทำวิจัย เรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา : โรงเรียนในสหวิทยาเขตวิภาวดี ผลการวิจัย พบว่า องค์กรของผู้ให้ข้อมูลมีแนวโน้มทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาในสหวิทยาเขตวิภาวดีสู่องค์กรนวัตกรรม ดังนี้ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรในด้านนวัตกรรม สนับสนุนในการสร้างนวัตกรรมอย่างจริงจัง ปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อนวัตกรรม สร้างทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รักการทำงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกัน นำไปสู่การนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงจุดด้อย และพัฒนาจุดเด่นขององค์กร และผู้บริหารควรจูงใจให้บุคลากรดำเนินงานด้านนวัตกรรม โดยให้รางวัลหรือยกย่องผู้ที่ปฏิบัติสำเร็จ

ธัญรดี หิรัญกิตติกร (2565) ได้ศึกษาความต้องการความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ความต้องการความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก

ไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสำคัญของบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม บรรยายกาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาบุคลากรตามลำดับ

ชนัญชิดา ม่วงทอง (2565) ได้ทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน์ สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การทำความเข้าใจร่วมกัน การเปลี่ยนแปลง การปรับพฤติกรรมการทำงาน การพัฒนาการเรียนการสอน การสร้างบรรทัดฐานการทำงาน การประเมินผล และมิติการขับเคลื่อนองค์การประกอบด้วย การใช้กระบวนการชุมชนทางวิชาชีพ (PLC) และการใช้ระบบบริหารเชิงคุณภาพ (PDCA) การพัฒนารูปแบบด้วยเทคนิคแบบเดลฟาย 3 รอบ โดยผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 และพิสัยควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกประเด็นการพิจารณา และผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน์ สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม และความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยรวมในระดับมาก และส่งผลให้สถานศึกษามีผลงานเชิงประจักษ์ และได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมในระดับจังหวัด ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับประเทศ

ภัทรหทัย ภู่สวัสดิ์ (2565) ได้วิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ ผลการวิจัย พบว่า ระดับการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสาร รองลงมาได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์กลยุทธ์ ค่านิยมร่วมกันของสถานศึกษา และด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สำหรับระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านการสนับสนุนความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม และปัจจัยด้านการจัดบรรยากาศสร้างสรรค์ และสร้างแรงเสริมในการทำงาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมกับการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.771 – 0.830 ส่วนผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมของ

โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม ปัจจัยด้านการสนับสนุนความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม และปัจจัยด้านบรรยากาศสร้างสรรค์ และสร้างแรงเสริมในการทำงาน ส่งผลต่อการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.909 มีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 82.70 มีค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน เท่ากับ 0.176

สงวน อินทร์รักษ์ (2566) ได้วิจัย เรื่อง การบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 10 องค์ประกอบ ดังนี้ การพัฒนานวัตกรรมการศึกษา การใช้นวัตกรรมการศึกษา การสร้างเครือข่ายโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการ หลักการบริหารจัดการ การกำหนดเป้าหมายของพื้นที่นวัตกรรม การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมของผู้บริหาร และการกำหนดคุณลักษณะโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรม สำหรับผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

งานวิจัยต่างประเทศ

โมฮาเมด (Mohamed, 2011) ได้ศึกษา เรื่อง ผลกระทบของนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงาน ผลการศึกษา พบว่า นวัตกรรมองค์กรมีผลเกี่ยวข้องในทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นการวัดทั้งในแง่ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การศึกษาให้การสนับสนุนสมมติฐานที่เน้นบทบาทของความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยนวัตกรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งหมายความถึงการเรียนรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กรผ่านกระบวนการนวัตกรรมต่าง ๆ ผู้นำองค์กรควรสร้างและส่งเสริมความกระตือรือร้นให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ผลการศึกษายังยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเป็นการแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่ออยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความต้องการของลูกค้า

อิสลาม (Islam, 2011) ได้ศึกษา เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร แนวทางในการศึกษาเป็นการศึกษาผลกระทบเชิงบวกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง

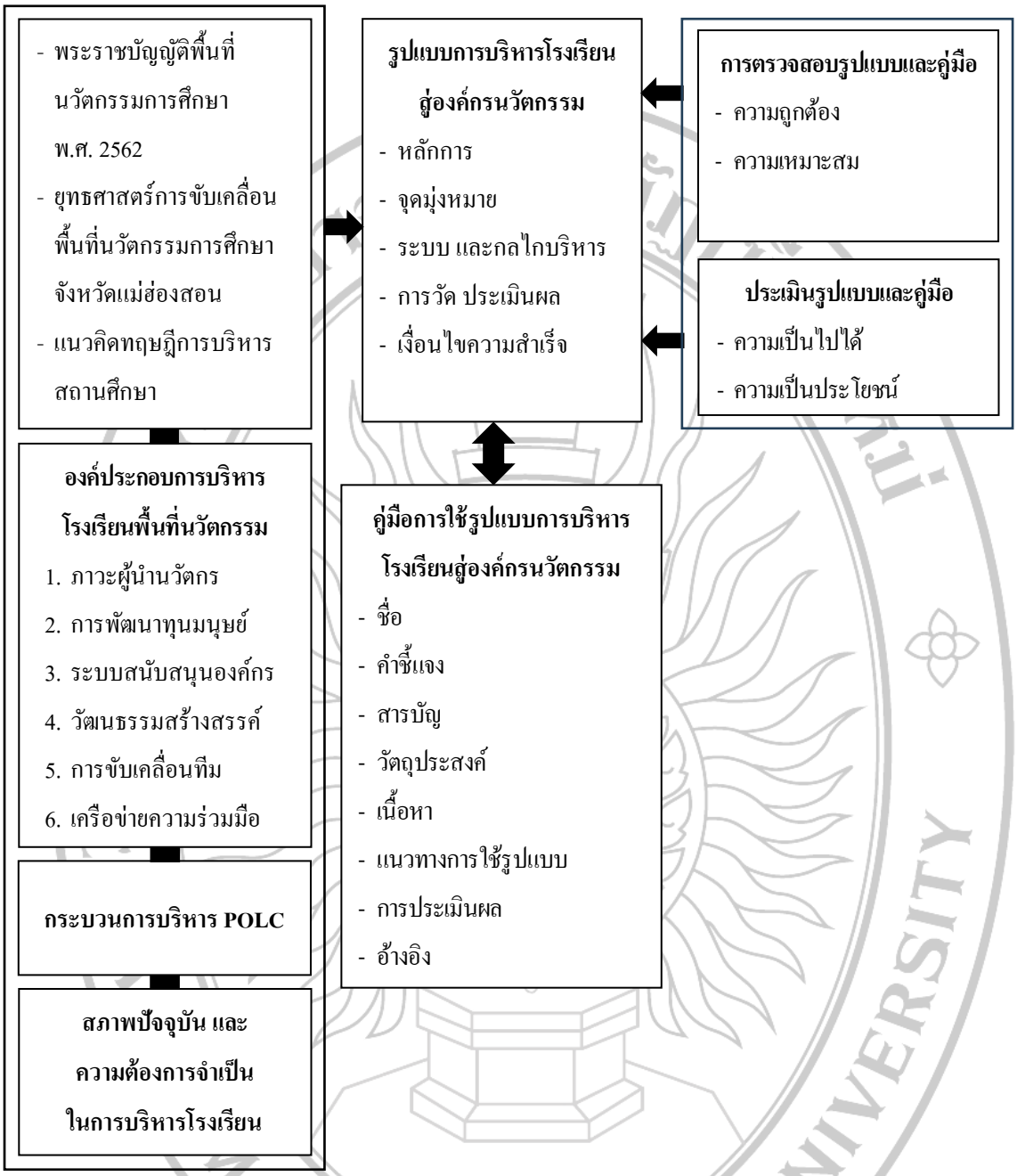
นวัตกรรม และประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลศึกษา พบว่า ผลการวิจัยสนับสนุนการศึกษาทั้งสองสมมติฐาน แสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งมีผลกระทบเชิงบวก และยังพบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเปิดใจกว้าง การแบ่งปันความรู้ มีนัยสำคัญในเชิงบวก และมีผลโดยตรงต่อทิศทางของนวัตกรรม เป็นประโยชน์ในการช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างการเรียนรู้ นวัตกรรม และประสิทธิภาพการดำเนินงาน

กัดเนสัน และฟินซัน (Gudnason & Finnsson, 2017) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารสมรรถนะสูงขององค์กร : กรณีศึกษาตามกรอบแนวคิด CHPS ผลการศึกษา พบว่า องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบการปรับปรุงปัจจัยสำคัญของกรอบงาน CHPS และเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร และเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่มีสมรรถนะสูงมีความแตกต่างกัน แต่ไม่สามารถให้คำตอบที่เป็นรูปธรรมได้ว่า กรอบแนวคิดนี้จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งเสริมประสิทธิภาพสูงได้หรือไม่ นอกจากนี้ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้จัดการขององค์กรประเภทต่าง ๆ พิจารณาปัจจัยสำคัญของกรอบ CHPS มีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยสรุปผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความถูกต้องของกรอบงาน CHPS ว่าเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีเป้าหมายที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

โอเซโมยา (Ozemoyah, 2018) ได้ศึกษา เรื่อง ระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูง สภาพแวดล้อมภายนอก และการบริหารองค์กรที่มีสมรรถนะสูง : พิจารณาผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อการบริหารองค์กรสมรรถนะสูง ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูง

กรอบแนวคิดการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนใช้แนวคิดพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาโดยใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อตอบโจทย์พื้นที่สะท้อนความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง กระจายอำนาจและให้อิสระบริหารแก่สถานศึกษานำร่องเพื่อเพิ่มความคล่องตัว และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีพหุระยะ (Multi – Phase Mixed Method Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ พัฒนารูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ ประเมินรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจนกระทั่งนำเสนอผลการวิจัย โดยก่อนเริ่มวิธีการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ผู้วิจัยยื่นเสนอโครงร่างการวิจัย (Proposal) และเครื่องมือวิจัย (Research Instrument) เพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ หมายเลขรับรอง IRBCMRU 2024/267.17.06 ทั้งนี้ คณะกรรมการมีความเห็นว่า ข้อเสนอการวิจัยมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมายข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ หลังจากได้รับผลการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แล้ว ในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการชี้แจงรายละเอียดการวิจัย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการทำวิจัยโดยไม่มีการบังคับ และมีเอกสารยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการชี้แจงให้ทราบว่า ข้อมูลทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลการวิจัยจะเป็นการนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การสังเคราะห์องค์ประกอบ การบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1.1 สังเคราะห์องค์ประกอบ การบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

ประเภทข้อมูลเอกสารที่ใช้ในการสังเคราะห์ การบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ หนังสือ เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด หลักการ องค์กรนวัตกรรม และทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 10 แหล่ง

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม แล้วนำข้อสรุปมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน
2. ออกแบบตารางสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน
3. สร้างตารางสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน
4. นำตารางสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม และการใช้ภาษา

5. ปรับปรุงและจัดทำตารางสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีความสมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด หลักการ องค์กรนวัตกรรม ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 10 แหล่งข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Thematic Analysis) โดยอาศัยหลักเกณฑ์การจำแนกหรือการจัดกลุ่มข้อมูล และสรุปเป็นความเรียงเชิงพรรณนา

ขั้นตอนที่ 1.1.2 ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบ การบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 9 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1. เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา หรืออดีตผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือเป็นคณะทำงาน หรือเป็นอนุกรรมการในคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน
2. เป็นผู้มีคุณวุฒิการศึกษา ไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท
3. มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานบริหารในสถานศึกษา

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบตรวจสอบยืนยัน และประเด็นองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประเด็นการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบตรวจสอบ และยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2. นำข้อมูลตารางสังเคราะห์องค์ประกอบ และแบบสังเคราะห์การบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ได้จากขั้นตอนที่ 1.1.1 มาออกแบบประเด็นการสนทนากลุ่ม แบบตรวจสอบ และยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย

3. สร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบตรวจสอบ และยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

4. นำแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบตรวจสอบ และยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องความเหมาะสม และการใช้ภาษา

5. ปรับปรุงและจัดทำแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบตรวจสอบ และยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีความสมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบ การบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไปตรวจสอบและยืนยันโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม พร้อมส่งแบบตรวจสอบ และยืนยันความถูกต้องขององค์ประกอบ การบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. จัดสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ตามเกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนดไว้ โดยกำหนดวัน เวลา ในการสนทนากลุ่ม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Online) ด้วยโปรแกรม Zoom Cloud Meetings เพื่อพิจารณาตรวจสอบและยืนยัน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. สรุปประเด็นการสนทนากลุ่มในการตรวจสอบ และยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านความถูกต้องตามฉันทามติ (Consensus) ของผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยใช้วิธีการสรุปประเด็นการสนทนากลุ่มในการตรวจสอบ และยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านความถูกต้องในการวิเคราะห์เนื้อหา (Thematic Analysis) โดยใช้ฉันทามติ (Consensus)

ขั้นตอนที่ 1.2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวน 37 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ ในปีการศึกษา 2567 รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 946 คน ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ระดับนโยบาย จำนวน 59 คน ได้แก่

1.1	โรงเรียนขนาดเล็ก	
	ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน 15 คน
1.2	โรงเรียนขนาดกลาง	
	ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน 32 คน
1.3	โรงเรียนขนาดใหญ่	
	ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน 12 คน

2. กลุ่มที่ 2 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสถานศึกษาหรือสอนในสถานศึกษาระดับปฏิบัติ จำนวน 887 คน ได้แก่

2.1	โรงเรียนขนาดเล็ก	
	หัวหน้าฝ่ายงาน หรือครู	จำนวน 146 คน

2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

หัวหน้าฝ่ายงาน หรือครู จำนวน 501 คน

2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

หัวหน้าฝ่ายงาน หรือครู จำนวน 240 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และเลือกตัวอย่างโดยวิธีการแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportionate Stratified Sampling) ใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นภูมิ (Stratum) ได้กลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 275 คน แบ่งเป็นกลุ่มดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ระดับนโยบาย ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจากกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 17 คน

2. กลุ่มที่ 2 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา หรือสอนในสถานศึกษา ระดับปฏิบัติ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายงาน หรือครูผู้สอน จากกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 258 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน รวมทั้งสิ้น 275 คน ดังแสดงตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
โรงเรียนขนาดเล็ก	15	146	161	4	42	46
โรงเรียนขนาดกลาง	32	501	533	9	146	155
โรงเรียนขนาดใหญ่	12	240	252	4	70	74
รวมทั้งสิ้น	**59**	**887**	**946**	**17**	**258**	**275**

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน การสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

2. ออกแบบรายการข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอนให้สอดคล้องกับองค์ประกอบองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

3. สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (P – O – L – C) ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) ด้านการนำ (Leading) และด้านการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็น มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ท (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดถามข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended Questions)

4. นำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม และการใช้ภาษา

5. ปรับปรุงและจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้มีความสมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

6. นำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของการใช้ภาษา และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) และพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องที่มากกว่าหรือเท่ากับ 0.60 ขึ้นไป ถือว่าประเด็นคำถามนำไปใช้ได้ ถ้าต่ำกว่า 0.6 ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+ 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อความนั้นถูกต้องและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อความนั้นถูกต้องและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

- 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อความนั้นไม่ถูกต้องและไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ผลปรากฏว่า ข้อคำถามของแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60 – 1.00 เป็นค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้

7. นำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้บริหารและครู จำนวน 30 คน ของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α – Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990) โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป

ผลปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม มีค่าเท่ากับ 0.83

8. ปรับปรุงแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม และการใช้ภาษาอีกครั้ง

9. ปรับปรุงแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้มีความสมบูรณ์และครบถ้วนตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อขอความอนุเคราะห์และขออนุญาตไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนในการเก็บข้อมูล เพื่อใช้ในการทำวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และขอความอนุเคราะห์กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการวิจัยในรูปแบบออนไลน์ผ่านทางลิงค์ หรือ QR Code ที่แนบพร้อมหนังสือ

2. ผู้วิจัยรอรับการตอบแบบสอบถามกลับคืนตามวัน เวลา ที่กำหนดไว้

3. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามก่อน แล้วนำไปวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน วิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อและโดยรวม ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

หลังจากนั้นกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาคำนวณจากสูตร ดังนี้

ความต้องการจำเป็น (Needs) = ค่าเฉลี่ยของระดับที่ควรปฏิบัติ (กำหนดไว้ค่าที่ควรปฏิบัติได้เท่ากับ 5 ซึ่งเป็นค่าที่สูงที่สุด – ค่าเฉลี่ยของระดับที่ปฏิบัติได้จริง)

การจัดลำดับสภาพที่พึงประสงค์เป็นขั้นตอนที่ทำให้ทราบถึงปัญหาหรือความต้องการที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน การจัดเรียงลำดับมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับผู้วิจัยเลือกใช้ สำหรับ

การดำเนินการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้การจัดลำดับความสำคัญของสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธี Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558) มีสูตรคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I - D)/D$$

เมื่อ PNI หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (Importance)

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

เกณฑ์ในการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) กำหนดไว้ดังนี้

ถ้าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ แต่ละรายการมีค่าเท่ากับหรือมากกว่าค่าเฉลี่ยรวมของค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ในแต่ละด้านจัดเป็นจุดอ่อนที่จำเป็นต้องปรับปรุง

3. การวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Thematic Analysis)

ขั้นตอนที่ 1.2.2 สัมภาษณ์แนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอนที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) หรือเป็นเลิศ (Best Practice) หรือเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ได้รับรางวัลระดับภาค หรือระดับประเทศ

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอนที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) หรือเป็นเลิศ (Best Practice) หรือเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ได้รับรางวัลระดับภาค หรือระดับประเทศ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้างานหรือครู จำนวน 13 คน จาก โรงเรียนล่องแพวิทยา โรงเรียนบ้านแม่ลิด โรงเรียนบ้านห้วยผา โรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดบ้านจองคำ โรงเรียนห้องสอนศึกษาในพระอุปถัมภ์ฯ โรงเรียนอนุบาลแม่ฮ่องสอน โรงเรียนขุนยวม โรงเรียนขุนยวมวิทยา ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษา หรือครู
2. เป็นผู้มีคุณวุฒิการศึกษา ไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท

3. มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในระดับนโยบายและ/หรือระดับปฏิบัติ ไม่ต่ำกว่า 2 ปี

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) หรือมีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ได้รับรางวัลระดับภาค หรือระดับประเทศ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นคำถามในการร่างแบบสัมภาษณ์

2. ออกแบบแนวคำถามในการสัมภาษณ์ประเด็นเกี่ยวแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

3. สร้างแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดองค์ประกอบให้ครบถ้วน ครอบคลุมกับเนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายของการศึกษา

4. นำแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่สร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม และการใช้ภาษา

5. ปรับปรุงและจัดทำแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิให้มีความสมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อขอความร่วมมือผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือ พร้อมโครงร่างวิทยานิพนธ์ แบบสัมภาษณ์ ไปติดต่อขอความร่วมมือ และอธิบายจุดมุ่งหมายของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย พร้อมทั้งนัดหมาย วัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์

3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวัน เวลา และสถานที่ที่นัดหมาย

4. เมื่อการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้วิจัยสรุปอีกครั้ง หากผู้ให้การสัมภาษณ์แต่ละคน มีความคิดเห็นเพิ่มเติม ก็จะทำการบันทึกเพิ่มเติม

5. การสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยได้จดบันทึก โดยขออนุญาตในการจดบันทึกต่อ ผู้ให้การสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Thematic Analysis) โดยอาศัยหลักเกณฑ์การจำแนก หรือการจัดกลุ่มข้อมูล และนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การพัฒนา ตรวจสอบรูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหาร โรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 การพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมปฏิบัติการ เพื่อยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 7 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) มีหลักเกณฑ์ ในการคัดเลือก ดังนี้

1. เป็นคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
2. เป็นผู้มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท

ประกอบด้วย

1. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน
2. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรเอกชนหรือ ผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาฯ จำนวน 3 คน
3. กรรมการที่เป็นผู้แทนสถานศึกษา จำนวน 2 คน

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ ได้แก่ ระเบียบวาระการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ และรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างระเบียบวาระการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ และรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2. ผู้วิจัยนำผลการศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย

3. สร้างประเด็นวาระการประชุมเชิงปฏิบัติการ และแบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ รูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

4. นำระเบียบวาระการประชุมเชิงปฏิบัติการ และแบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ และรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย

5. ปรับปรุง และจัดทำระเบียบวาระการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ และรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้มีความสมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

6. นำร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่ได้ปรับปรุงแล้วไปประชุมเชิงปฏิบัติการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณารูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือเชิญเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการถึงผู้ทรงคุณวุฒิโดยแนบ 1) โครงร่างวิจัย 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และ 3) ระเบียบวาระการประชุมเชิงปฏิบัติการไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 7 วัน

3. ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อแจ้งและยืนยันการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติในรูปแบบการประชุม ณ สถานที่จัดประชุม (Onsite) หรือผ่านระบบการประชุมทางไกล (Online) ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิสะดวก

4. จัดประชุมเชิงปฏิบัติเพื่อพิจารณารูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามวัน เวลา สถานที่ที่กำหนด ร่วมกับการประชุมเชิงปฏิบัติการผ่านระบบการประชุมทางไกล ผ่านระบบ Zoom Cloud Meetings

5. ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติมาวิเคราะห์เนื้อหา (Thematic Analysis) และปรับปรุงแก้ไขเพื่อความถูกต้องเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามฉันทามติ (Consensus) ของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) และความเหมาะสม (Propriety) ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา
2. เป็นผู้มีคุณวุฒิการศึกษา ไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท
3. มีประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 5 คน
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมการศึกษา จำนวน 2 คน
3. อาจารย์ผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบการบริหาร และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และ 2) แบบตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสม มีขั้นตอนในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน
2. นำรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้จากขั้นตอนที่ 2.1 มาออกแบบตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารสู่โรงเรียนองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน
3. นำร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน มาออกแบบเป็นข้อคำถามในการตรวจสอบ
4. สร้างแบบตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยใช้เกณฑ์ความถูกต้องและความเหมาะสม โดยกำหนดองค์ประกอบของแบบตรวจสอบไว้ 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตรวจสอบ ได้แก่ ชื่อ – สกุล อายุ และประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรม

การศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง รูปแบบ และคู่มือมีความถูกต้อง/ความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง รูปแบบ และคู่มือมีความถูกต้อง/ความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง รูปแบบ และคู่มือมีความถูกต้อง/ความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง รูปแบบ และคู่มือมีความถูกต้อง/ความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง รูปแบบ และคู่มือมีความถูกต้อง/ความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

6. นำแบบตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม และการใช้ภาษา

7. ปรับปรุงและจัดทำแบบตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้มีความสมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือเชิญถึงผู้ทรงคุณวุฒิ โดยแนบ 1) โครงร่างวิจัย 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และ 3) แบบตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 7 วัน

3. ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแจ้งและยืนยันการรับส่งเอกสารตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิสะดวกเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามวัน เวลา สถานที่ ที่กำหนด

4. ผู้วิจัยนำผลที่ได้ มาวิเคราะห์เนื้อหา (Thematic Analysis) และปรับปรุงแก้ไขเพื่อความถูกต้องเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตรวจสอบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 แบบตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา (Thematic Analysis)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมลักษณะเป็นแบบปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Thematic Analysis) และสรุปเป็นประเด็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 3.1 การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา จำนวน 62 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย

1. ตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14 คน
2. ตัวแทนผู้บริหารการศึกษา จำนวน 6 คน
3. ตัวแทนศึกษานิเทศก์ จำนวน 12 คน

4. ตัวแทนครูผู้สอน จำนวน 28 คน

5. ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา จำนวน 2 คน

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ ได้แก่ แบบประเมินความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา หรือประสบการณ์ ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ แบบสอบถามลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการบริหาร และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนไปใช้ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง รูปแบบการบริหาร และคู่มือมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง รูปแบบการบริหาร และคู่มือมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง รูปแบบการบริหาร และคู่มือมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง รูปแบบการบริหาร และคู่มือมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง รูปแบบการบริหาร และคู่มือมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบประเมินความเป็นประโยชน์ของการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนไปใช้ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง รูปแบบการบริหาร และคู่มือมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง รูปแบบการบริหาร และคู่มือมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง รูปแบบการบริหาร และคู่มือมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง รูปแบบการบริหาร และคู่มือมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง รูปแบบการบริหาร และคู่มือมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม มีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2. นำรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ได้รับการยืนยันความถูกต้อง เหมาะสม จากขั้นตอนที่ 2 มาออกแบบประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย

3. สร้างแบบประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

4. นำแบบประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม การใช้ภาษา และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย

5. ปรับปรุงและจัดทำแบบประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหาร และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีความสมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินรูปแบบการบริหาร และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ครู และศึกษานิเทศก์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ Google Forms

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

จังหวัดแม่ฮ่องสอน มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) กำหนดเกณฑ์ ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง รูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง รูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง รูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง รูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง รูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหาร โรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนไปใช้ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าไม่เกิน 1.00 ถือว่าผ่าน และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

ตอนที่ 3 การประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหาร โรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) กำหนดเกณฑ์ ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง รูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง รูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง รูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง รูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง รูปแบบการบริหาร โรงเรียน และคู่มือมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินความเป็นประโยชน์ของการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนไปใช้ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าไม่เกิน 1.00 ถือว่าผ่าน และมีความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะลักษณะเป็นแบบปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Thematic Analysis) และสรุปเป็นประเด็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนครั้งนี้ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1.1 ผลการสังเคราะห์ และยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขั้นตอนย่อยที่ 1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขั้นตอนย่อยที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขั้นตอนย่อยที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขั้นตอนย่อยที่ 3.1 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขั้นตอนย่อยที่ 3.2 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1.1 สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรม จำนวน 10 แหล่ง ได้แก่ ชวน ภารังกูล (2556) ไอริน โรจน์รักษ์ (2558) ปานชนก ด้วงอุคม (2562) Higgins (1995) Adair (1996) Christiansen (2000) Tidd et al. (2001) Holder et al. (2008) Von Stamm (2008) Wannapa (2012) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์องค์ประกอบจากแหล่งที่ศึกษาลงในแบบสังเคราะห์องค์ประกอบ และเลือกองค์ประกอบที่มีค่าเกินร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 109 องค์ประกอบย่อย ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

องค์ประกอบหลัก / นิยามความหมาย	หลักการบริหาร POLC / องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร (Innovator Leadership) การบริหารงานที่มุ่งเน้นการสร้างและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง และพัฒนานวัตกรรม สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั่วทั้งสถานศึกษา	**การวางแผน (Planning)** 1. สถานศึกษากำหนดเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ต่อผู้เรียนอย่างชัดเจน 2. สถานศึกษาวิเคราะห์ความต้องการและความท้าทายเฉพาะของพื้นที่ 3. สถานศึกษาออกแบบนวัตกรรมที่ตอบสนองบริบทและวัฒนธรรมท้องถิ่น 4. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ **การจัดองค์กร (Organizing)** 1. สถานศึกษาจัดโครงสร้าง และระบบที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม 2. สถานศึกษาจัดระบบพี่เลี้ยง และการโค้ชเพื่อพัฒนานวัตกรรม 3. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 4. สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูล และการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม **การนำ (Leading)** 1. สถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนานวัตกรรม 2. สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม 3. สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในทุกระดับ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / นิยามความหมาย	หลักการบริหาร POLC / องค์ประกอบย่อย
	4. สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม **การควบคุม (Controlling)** 1. สถานศึกษาติดตามผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 2. สถานศึกษาประเมินคุณภาพนวัตกรรมตามเกณฑ์มาตรฐาน 3. สถานศึกษาประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากร 4. สถานศึกษาติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรม 5. สถานศึกษาประเมินความคุ้มค่า และความยั่งยืนของนวัตกรรม
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) การบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการสร้าง และพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านนวัตกรรม ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ	**การวางแผน (Planning)** 1. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ 2. สถานศึกษากำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน 3. สถานศึกษาวางระบบการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม 4. สถานศึกษาวางแผนเสริมสร้างเจตคติเชิงบวกต่อนวัตกรรม **การจัดองค์กร (Organizing)** 1. สถานศึกษาจัดระบบการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านนวัตกรรม 2. สถานศึกษาจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเข้มแข็ง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / นิยามความหมาย	หลักการบริหาร POLC / องค์ประกอบย่อย
	3. สถานศึกษาพัฒนาระบบพี่เลี้ยง และการสอนงานที่ยั่งยืน 4. สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติด้านนวัตกรรม 5. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรม **การนำ (Leading)** 1. สถานศึกษาสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ 2. สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3. สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง 4. สถานศึกษาส่งเสริมการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ **การควบคุม (Controlling)** 1. สถานศึกษาประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากรต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 2. สถานศึกษาประเมินสมรรถนะ และทักษะด้านนวัตกรรมตามมาตรฐาน 3. สถานศึกษาติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพด้านนวัตกรรม 4. สถานศึกษาวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการพัฒนาทุนมนุษย์ 5. สถานศึกษาประเมินการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติต่อนวัตกรรม

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / นิยามความหมาย	หลักการบริหาร POLC / องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร (Organizational Support System) การจัดโครงสร้าง และระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีการกระจายอำนาจ พร้อมทั้งมีระบบการสื่อสาร และประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	**การวางแผน (Planning)** 1. สถานศึกษาออกแบบระบบที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน 2. สถานศึกษาวางแผนการกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3. สถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรที่ยืดหยุ่น 4. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ 5. สถานศึกษาวางแผนระบบสื่อสารและประสานงานแบบบูรณาการ **การจัดองค์กร (Organizing)** 1. สถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว 2. สถานศึกษาพัฒนาระบบที่เข้าถึงง่าย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 3. สถานศึกษาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน 4. สถานศึกษาจัดระบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ 5. สถานศึกษาจัดระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงาน **การนำ (Leading)** 1. สถานศึกษาส่งเสริมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม 2. สถานศึกษาขับเคลื่อนการพัฒนาระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / นิยามความหมาย	หลักการบริหาร POLC / องค์ประกอบย่อย
	3. สถานศึกษาพัฒนาเครือข่ายการประสานงานที่เข้มแข็ง 4. สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดกว้าง 5. สถานศึกษาส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน **การควบคุม (Controlling)** 1. สถานศึกษาประเมินประสิทธิผลของระบบสนับสนุนต่อการพัฒนาผู้เรียน 2. สถานศึกษาประเมินความคล่องตัว และประสิทธิภาพของระบบ 3. สถานศึกษาติดตามผลการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม 4. สถานศึกษาประเมินคุณภาพการสื่อสาร และระบบเทคโนโลยี 5. สถานศึกษาวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบสนับสนุน
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรม มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการคิดริเริ่ม การทดลอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	**การวางแผน (Planning)** 1. สถานศึกษากำหนดนโยบาย และทิศทางการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ชุมชน 2. สถานศึกษาวางแผนส่งเสริมการทดลอง และสร้างนวัตกรรมที่ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น 3. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาบรรยากาศที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ 4. สถานศึกษากำหนดระบบแรงจูงใจ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่วัดผลได้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / นิยามความหมาย	หลักการบริหาร POLC / องค์ประกอบย่อย
	5. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ครอบคลุม **การจัดองค์กร (Organizing)** 1. สถานศึกษาสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน 2. สถานศึกษาจัดโครงสร้าง และพื้นที่สร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 3. สถานศึกษาจัดระบบสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง 4. สถานศึกษาจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม 5. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม **การนำ (Leading)** 1. สถานศึกษาปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2. สถานศึกษาส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กร และชุมชน 3. สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เปิดกว้าง 4. สถานศึกษาส่งเสริมความกล้าเสี่ยง และทดลองอย่างสร้างสรรค์ **การควบคุม (Controlling)** 1. สถานศึกษาประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการพัฒนาผู้เรียน 2. สถานศึกษาประเมินวัฒนธรรม และบรรยากาศการเรียนรู้สร้างสรรค์

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / นิยามความหมาย	หลักการบริหาร POLC / องค์ประกอบย่อย
	3. สถานศึกษาติดตามการพัฒนานวัตกรรม และการต่อยอดภูมิปัญญา 4. สถานศึกษาวัดประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมีส่วนร่วม 5. สถานศึกษาวิเคราะห์ความคุ้มค่า และความยั่งยืนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม (Team Dynamics) การสร้าง และพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนานวัตกรรม มีการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์	**การวางแผน (Planning)** 1. ทีมกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างชัดเจน 2. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมของทีม 3. สถานศึกษาวางแผนการพัฒนาสมรรถนะทีมตามมาตรฐาน 4. สถานศึกษาออกแบบระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ 5. สถานศึกษาวางระบบแรงจูงใจ และการทำงานร่วมกันเชิงสร้างสรรค์ **การจัดองค์กร (Organizing)** 1. สถานศึกษาพัฒนาระบบการถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีม และรุ่น 2. สถานศึกษาจัดพื้นที่ และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน 3. สถานศึกษาจัดระบบส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม 4. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของทีม

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / นิยามความหมาย	หลักการบริหาร POLC / องค์ประกอบย่อย
	การนำ (Leading) 1. สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำและความรับผิดชอบร่วมของทีม 2. สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กรอย่างต่อเนื่อง 3. สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนในทีม 4. สถานศึกษาสนับสนุนการทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์ 5. ทีมสร้างกลไกการพัฒนา และต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง **การควบคุม (Controlling)** 1. ทีมติดตาม และประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 2. สถานศึกษาประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาการของทีม 3. สถานศึกษาวัดผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม 4. สถานศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานทีมต่อการพัฒนาองค์กร 5. สถานศึกษาประเมินความยั่งยืนของการทำงานเป็นทีม
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network) การสร้าง และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อพัฒนานวัตกรรม การเปิดรับโอกาส และความท้าทายจากภายนอก	**การวางแผน (Planning)** 1. เครือข่ายร่วมกันพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ 2. สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดการพัฒนาเครือข่ายที่ชัดเจน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / นิยามความหมาย	หลักการบริหาร POLC / องค์ประกอบย่อย
	3. สถานศึกษาวิเคราะห์โอกาส และความท้าทายในการพัฒนาเครือข่าย 4. สถานศึกษาวางแผนบูรณาการทรัพยากรและความร่วมมืออย่างเป็นระบบ **การจัดองค์กร (Organizing)** 1. เครือข่ายพัฒนากลไกการทำงานร่วมกันที่ยั่งยืน 2. สถานศึกษาจัดระบบการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 3. สถานศึกษาพัฒนาระบบบริหารจัดการเครือข่ายที่เป็นระบบ 4. สถานศึกษาจัดการฐานข้อมูล และองค์ความรู้ของเครือข่าย **การนำ (Leading)** 1. เครือข่ายสร้างระบบการเรียนรู้ และพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 2. สถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ และความไว้วางใจในเครือข่าย 3. สถานศึกษาแสวงหา และพัฒนาความร่วมมือเชิงรุก 4. เครือข่ายแลกเปลี่ยนทรัพยากร และองค์ความรู้ตามบริบท **การควบคุม (Controlling)** 1. สถานศึกษาประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของเครือข่ายต่อผู้เรียน 2. สถานศึกษาติดตามความยั่งยืน และการพัฒนาของเครือข่าย

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / นิยามความหมาย	หลักการบริหาร POLC / องค์ประกอบย่อย
	3. สถานศึกษาประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของเครือข่าย 4. สถานศึกษาวิเคราะห์ขีดความสามารถในการปรับตัวของเครือข่าย

ขั้นตอนที่ 1.1.2 ตรวจสอบ และยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย การบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทั้ง 6 องค์ประกอบหลัก 109 องค์ประกอบย่อย รวมทั้งให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย ผลการตรวจสอบ และยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ความถี่และร้อยละ ผลการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร (Innovator Leadership)					
การวางแผน (Planning)					
1. สถานศึกษากำหนดเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ต่อผู้เรียนอย่างชัดเจน	9	100	9	100	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
2. สถานศึกษาวิเคราะห์ความต้องการและความท้าทายเฉพาะของพื้นที่	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาออกแบบนวัตกรรมที่ตอบสนองบริบทและวัฒนธรรมท้องถิ่น	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	9	100	9	100	ใช้ได้
การจัดองค์กร (Organizing)					
1. สถานศึกษาจัดโครงสร้าง และระบบที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาจัดระบบพี่เลี้ยง และการโค้ชเพื่อพัฒนานวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูลและการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
การนำ (Leading)					
1. สถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนานวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
3. สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในทุกระดับ	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
การควบคุม (Controlling)					
1. สถานศึกษาติดตามผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาประเมินคุณภาพนวัตกรรมตามเกณฑ์มาตรฐาน	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากร	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
5. สถานศึกษาประเมินความคุ้มค่าและความยั่งยืนของนวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)					
การวางแผน (Planning)					
1. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษากำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน	9	100	9	100	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
3. สถานศึกษาวางระบบการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาวางแผนเสริมสร้างเจตคติเชิงบวกต่อนวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
การจัดองค์กร (Organizing)					
1. สถานศึกษาจัดระบบการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะด้านนวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเข้มแข็ง	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาพัฒนาระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานที่ยั่งยืน	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติด้านนวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
5. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
การนำ (Leading)					
1. สถานศึกษาสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	9	100	9	100	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
3. สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาส่งเสริมการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	9	100	9	100	ใช้ได้
การควบคุม (Controlling)					
1. สถานศึกษาประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากรต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาประเมินสมรรถนะและทักษะด้านนวัตกรรมตามมาตรฐาน	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพด้านนวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการพัฒนาทุนมนุษย์	9	100	9	100	ใช้ได้
5. สถานศึกษาประเมินการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติต่อนวัตกรรม	0	0	0	0	ใช้ไม่ได้
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร (Organizational Support System)					
การวางแผน (Planning)					
1. สถานศึกษาออกแบบระบบที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน	9	100	9	100	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
2. สถานศึกษาวางแผนการกระจายอำนาจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรที่ยืดหยุ่น	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ	9	100	9	100	ใช้ได้
5. สถานศึกษาวางแผนระบบสื่อสารและประสานงานแบบบูรณาการ	9	100	9	100	ใช้ได้
การจัดองค์กร (Organizing)					
1. สถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และคล่องตัว	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาพัฒนาระบบที่เข้าถึงง่าย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาจัดระบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ	9	100	9	100	ใช้ได้
5. สถานศึกษาจัดระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงาน	9	100	9	100	ใช้ได้
การนำ (Leading)					
1. สถานศึกษาส่งเสริมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	9	100	9	100	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
2. สถานศึกษาขับเคลื่อนการพัฒนาระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาพัฒนาเครือข่ายการประสานงานที่เข้มแข็ง	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดกว้าง	9	100	9	100	ใช้ได้
5. สถานศึกษาส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน	9	100	9	100	ใช้ได้
การควบคุม (Controlling)					
1. สถานศึกษาประเมินประสิทธิผลของระบบสนับสนุนต่อการพัฒนาผู้เรียน	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาประเมินความคล่องตัว และประสิทธิภาพของระบบ	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาติดตามผลการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาประเมินคุณภาพการสื่อสาร และระบบเทคโนโลยี	9	100	9	100	ใช้ได้
5. สถานศึกษาวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบสนับสนุน	9	100	9	100	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)					
การวางแผน (Planning)					
1. สถานศึกษากำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ชุมชน	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาวางแผนส่งเสริมการทดลอง และสร้างนวัตกรรมที่ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาบรรยากาศที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษากำหนดระบบแรงจูงใจ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่วัดผลได้	9	100	9	100	ใช้ได้
5. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ครอบคลุม	9	100	9	100	ใช้ได้
การจัดองค์กร (Organizing)					
1. สถานศึกษาสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาจัดโครงสร้างและพื้นที่สร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้	9	100	9	100	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
3. สถานศึกษาจัดระบบสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม	9	100	9	100	ใช้ได้
5. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
การนำ (Leading)					
1. สถานศึกษาปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กรและชุมชน	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เปิดกว้าง	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาส่งเสริมความกล้าเสี่ยง และทดลองอย่างสร้างสรรค์	0	0	0	0	ใช้ไม่ได้
การควบคุม (Controlling)					
1. สถานศึกษาประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการพัฒนาผู้เรียน	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาประเมินวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้สร้างสรรค์	9	100	9	100	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
3. สถานศึกษาติดตามการพัฒนานวัตกรรม และการต่อยอดภูมิปัญญา	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาวัดประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมีส่วนร่วม	9	100	9	100	ใช้ได้
5. สถานศึกษาวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความยั่งยืนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์	9	100	9	100	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม (Team Dynamics)					
การวางแผน (Planning)					
1. ทีมกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างชัดเจน	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมของทีม	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาวางแผนการพัฒนาสมรรถนะทีมตามมาตรฐาน	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาออกแบบระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์	9	100	9	100	ใช้ได้
5. สถานศึกษาวางระบบแรงจูงใจและการทำงานร่วมกันเชิงสร้างสรรค์	0	0	0	0	ใช้ไม่ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
การจัดองค์กร (Organizing)					
1. สถานศึกษาพัฒนาระบบการถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมและรุ่น	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาจัดพื้นที่ และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาจัดระบบส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของทีม	9	100	9	100	ใช้ได้
การนำ (Leading)					
1. สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำและความรับผิดชอบร่วมของทีม	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กรอย่างต่อเนื่อง	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนในทีม	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาสนับสนุนการทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์	9	100	9	100	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
5. ทีมสร้างกลไกการพัฒนา และต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	9	100	9	100	ใช้ได้
การควบคุม (Controlling) 1. ทีมติดตาม และประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาประเมินประสิทธิภาพการทำงานและพัฒนาการของทีม	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาวัดผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรม	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานทีมต่อการพัฒนาองค์กร	9	100	9	100	ใช้ได้
5. สถานศึกษาประเมินความยั่งยืนของการทำงานเป็นทีม	9	100	9	100	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network)					
การวางแผน (Planning) 1. เครือข่ายร่วมกันพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพื้นที่	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษากำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการพัฒนาเครือข่ายที่ชัดเจน	9	100	9	100	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
3. สถานศึกษาวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายในการพัฒนาเครือข่าย	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาวางแผนบูรณาการทรัพยากร และความร่วมมืออย่างเป็นระบบ	9	100	9	100	ใช้ได้
การจัดองค์กร (Organizing)					
1. เครือข่ายพัฒนากลไกการทำงานร่วมกันที่ยั่งยืน	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาจัดระบบการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาพัฒนาระบบบริหารจัดการเครือข่ายที่เป็นระบบ	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาจัดการฐานข้อมูลและองค์ความรู้ของเครือข่าย	9	100	9	100	ใช้ได้
การนำ (Leading)					
1. เครือข่ายสร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในเครือข่าย	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาแสวงหา และพัฒนาความร่วมมือเชิงรุก	9	100	9	100	ใช้ได้
4. เครือข่ายแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ตามบริบท	9	100	9	100	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n = 9)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความหมาย
	เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	
การควบคุม (Controlling)					
1. สถานศึกษาประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของเครือข่ายต่อผู้เรียน	9	100	9	100	ใช้ได้
2. สถานศึกษาติดตามความยั่งยืนและการพัฒนาของเครือข่าย	9	100	9	100	ใช้ได้
3. สถานศึกษาประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของเครือข่าย	9	100	9	100	ใช้ได้
4. สถานศึกษาวิเคราะห์ขีดความสามารถในการปรับตัวของเครือข่าย	9	100	9	100	ใช้ได้

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การตรวจสอบ และยืนยันองค์ประกอบโดยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน มีฉันทามติ (Consensus) ยืนยันองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน คิดเป็นร้อยละ 100 โดยได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. เพิ่มเติมนิยามความหมายของแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยแสดงถึงจุดเน้น และบริบทพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2. จัดเรียงองค์ประกอบย่อยอย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงต่อเนื่อง และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติโดยให้สอดคล้องกับหลักการบริหาร POLC การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

3. ปรับปรุงการใช้คำในองค์ประกอบย่อยให้ชัดเจน กระชับ และสื่อความหมายเชิงปฏิบัติได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

4. เพิ่มองค์ประกอบย่อยเพิ่มเติมให้ครอบคลุมกับนิยามความหมายขององค์ประกอบหลัก และบริบทข้อเท็จจริง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร (Innovator Leadership)

การควบคุม (Controlling)

1) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงในการพัฒนานวัตกรรม

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)

การจัดองค์กร (Organizing)

2) สถานศึกษาพัฒนา และรับการประเมินตามมาตรฐาน (SLC) เพื่อยกระดับการพัฒนานวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)

การจัดองค์กร (Organizing)

3) สถานศึกษามีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การนำ (Leading)

4) สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม (Team Dynamics)

การนำ (Leading)

5) สถานศึกษาเสริมสร้างแรงจูงใจ และทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

ขั้นตอนย่อยที่ 1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 275)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้บริหารสถานศึกษา	17	6.18
ครู	258	93.82
รวม	**275**	**100.00**
2. ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา		
1 – 5 ปี	126	45.82
6 – 10 ปี	68	24.72
11 – 15 ปี	38	13.82
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	43	15.64
รวม	**275**	**100.00**
3. ขนาดของสถานศึกษา		
โรงเรียนขนาดเล็ก	46	16.73
โรงเรียนขนาดกลาง	158	57.45
โรงเรียนขนาดใหญ่	71	25.82
รวม	**275**	**100.00**

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งครู คิดเป็นร้อยละ 93.82 มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาอยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.82 และขนาดของสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 57.45

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน วิเคราะห์ผลความคิดเห็นจากกลุ่มผู้บริหารและครูผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหรือสอนในสถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นสอดคล้องหลักการบริหาร POLC ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) พร้อมทั้งองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมจำแนกตามองค์ประกอบหลัก

(n = 275)

องค์ประกอบ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร	3.11	0.84	ปานกลาง	4.25	0.79	มาก
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์	3.10	0.81	ปานกลาง	4.28	0.78	มาก
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร	3.12	0.83	ปานกลาง	4.32	0.78	มาก
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์	3.13	0.84	ปานกลาง	4.34	0.80	มาก
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม	3.12	0.82	ปานกลาง	4.34	0.79	มาก
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ	3.13	0.82	ปานกลาง	4.30	0.83	มาก
เฉลี่ยรวม	**3.12**	**0.83**	**ปานกลาง**	**4.31**	**0.80**	**มาก**

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหรือสอนในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.12, S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 3.13, S.D. = 0.84) องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ ($\bar{X}$ = 3.13, S.D. = 0.82) องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร ($\bar{X}$ = 3.12, S.D. = 0.83) องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม ($\bar{X}$ = 3.12, S.D. = 0.82) องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ($\bar{X}$ = 3.11, S.D. = 0.84) ส่วนสภาพปัจจุบันองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ ($\bar{X}$ = 3.10, S.D. = 0.81)

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.31, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์แต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = 0.80) องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = 0.79) องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร ($\bar{X}$= 4.32, S.D. = 0.78) องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ ($\bar{X}$= 4.30, S.D. = 0.83) องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.78) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.79)

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามหลักการบริหาร POLC โดยภาพรวมตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามหลักการบริหาร POLC โดยภาพรวม

(n = 275)

หลักการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การวางแผน	3.15	0.82	ปานกลาง	4.32	0.79	มาก
2. การจัดองค์กร	3.16	0.82	ปานกลาง	4.33	0.78	มาก
3. การนำ	3.06	0.84	ปานกลาง	4.27	0.82	มาก
4. การควบคุม	3.10	0.83	ปานกลาง	4.31	0.79	มาก
เฉลี่ยรวม	**3.12**	**0.83**	**ปานกลาง**	**4.31**	**0.80**	**มาก**

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหาร และครู ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหรือสอนในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.12, S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันแต่ละด้านอยู่ในระดับปาน

กลางเช่นกันเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดองค์กร ($\bar{X}$ = 3.16, S.D. = 0.82) การวางแผน ($\bar{X}$ = 3.15, S.D. = 0.82) การควบคุม ($\bar{X}$ = 3.10, S.D. = 0.83) และการนำ ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์แต่ละด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดองค์การ ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.78) การวางแผน ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.79) การควบคุม ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.79) และการนำ ($\bar{X}$= 4.27, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำแนกตามหลักการบริหาร POLC ตามตารางที่ 4.6 – 4.9

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การวางแผน

(n = 275)

การวางแผน	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร (Innovator Leadership)						
1. สถานศึกษาวิเคราะห์ความต้องการตามบริบทเชิงพื้นที่	3.25	0.84	ปานกลาง	4.33	0.73	มาก
2. สถานศึกษากำหนดเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ต่อผู้เรียนอย่างชัดเจน	3.00	0.87	ปานกลาง	4.16	0.80	มาก
3. สถานศึกษาออกแบบนวัตกรรมที่ตอบสนองบริบทเชิงพื้นที่ และวัฒนธรรมท้องถิ่น	3.15	0.82	ปานกลาง	4.21	0.85	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

(n = 275)

การวางแผน	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
4. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	3.29	0.80	ปานกลาง	4.30	0.74	มาก
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)						
1. สถานศึกษาวางแผนเสริมสร้างสมรรถนะเชิงบวกต่อนวัตกรรม	3.17	0.75	ปานกลาง	4.25	0.78	มาก
2. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	2.93	0.86	ปานกลาง	4.16	0.78	มาก
3. สถานศึกษาวางระบบการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม	3.41	0.81	ปานกลาง	4.38	0.77	มาก
4. สถานศึกษากำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่เกี่ยวกับนวัตกรรมบริหารการศึกษา และนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน	3.27	0.77	ปานกลาง	4.28	0.89	มาก
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร (Organizational Support System)						
1. สถานศึกษาออกแบบระบบสนับสนุนองค์กรที่ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน	3.16	0.81	ปานกลาง	4.33	0.73	มาก
2. สถานศึกษาวางแผนพัฒนากลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย	3.09	0.84	ปานกลาง	4.35	0.80	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

(n = 275)

การวางแผน	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
3. สถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรที่คุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ	3.15	0.85	ปานกลาง	4.35	0.76	มาก
4. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยี และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	3.11	0.78	ปานกลาง	4.34	0.78	มาก
5. สถานศึกษาวางแผนระบบสื่อสาร และประสานงานแบบบูรณาการ	3.23	0.76	ปานกลาง	4.30	0.74	มาก
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)						
1. สถานศึกษากำหนดนโยบาย ค่านิยมร่วม และทิศทางการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ชุมชน	3.09	0.85	ปานกลาง	4.38	0.73	มาก
2. สถานศึกษาวางแผนเสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้	3.19	0.79	ปานกลาง	4.34	0.83	มาก
3. สถานศึกษากำหนดแนวทางการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.17	0.85	ปานกลาง	4.39	0.82	มาก
4 สถานศึกษาวางแผนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.26	0.84	ปานกลาง	4.40	0.83	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

(n = 275)

การวางแผน	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
5. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ครอบคลุม	3.17	0.82	ปานกลาง	4.37	0.82	มาก
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม (Team Dynamics)						
1. ทีมกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างชัดเจน	3.06	0.86	ปานกลาง	4.31	0.84	มาก
2. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมของทีม	3.06	0.81	ปานกลาง	4.37	0.75	มาก
3. สถานศึกษาวางแผนการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	3.19	0.85	ปานกลาง	4.44	0.80	มาก
4. สถานศึกษาวางแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์	3.14	0.84	ปานกลาง	4.35	0.73	มาก
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network)						
1. สถานศึกษาวิเคราะห์โอกาส และความท้าทายในการพัฒนาเครือข่าย	3.08	0.83	ปานกลาง	4.23	0.89	มาก
2. สถานศึกษากำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการพัฒนาเครือข่ายที่ชัดเจน	3.15	0.80	ปานกลาง	4.27	0.79	มาก
3. สถานศึกษาวางแผนบูรณาการทรัพยากร และความร่วมมืออย่างเป็นระบบ	3.13	0.88	ปานกลาง	4.33	0.79	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

(n = 275)

การวางแผน	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. เครือข่ายร่วมกันวางแผนพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพื้นที่	3.15	0.86	ปานกลาง	4.32	0.85	มาก
เฉลี่ยรวม การวางแผน	**3.15**	**0.82**	**ปานกลาง**	**4.32**	**0.79**	**มาก**

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหาร และครู ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหรือสอนในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การวางแผนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.15, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันแต่ละรายการอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร โดยภาพรวมเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาวางแผนพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 3.29, S.D. = 0.80) สถานศึกษาวิเคราะห์ความต้องการตามบริบทเชิงพื้นที่ ($\bar{X}$ = 3.25, S.D. = 0.84) สถานศึกษาออกแบบนวัตกรรมที่ตอบสนองบริบทเชิงพื้นที่ และวัฒนธรรมท้องถิ่น ($\bar{X}$ = 3.15, S.D. = 0.82) และสถานศึกษากำหนดเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ต่อผู้เรียนอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 3.00, S.D. = 0.87) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาวางระบบการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X}$ = 3.41, S.D. = 0.81) สถานศึกษากำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่เกี่ยวกับนวัตกรรมบริหารการศึกษา และนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 3.27, S.D. = 0.77) สถานศึกษาวางแผนเสริมสร้างสมรรถนะเชิงบวกต่อนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.17, S.D. = 0.75) และสถานศึกษาวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 2.93, S.D. = 0.86) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาวางแผนระบบสื่อสาร และประสานงานแบบบูรณาการ ($\bar{X}$ = 3.23, S.D. = 0.76) สถานศึกษาออกแบบระบบสนับสนุนองค์กร

ที่ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน ($\bar{X}$ = 3.16, S.D. = 0.81) สถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรที่คุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.15, S.D. = 0.85) สถานศึกษาวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยี และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.11, S.D. = 0.78) และสถานศึกษาวางแผนพัฒนากลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย ($\bar{X}$ = 3.09, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาวางแผนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ($\bar{X}$ = 3.26, S.D. = 0.84) สถานศึกษาวางแผนเสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 3.19, S.D. = 0.79) สถานศึกษากำหนดแนวทางการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 3.17, S.D. = 0.85) สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ครอบคลุม ($\bar{X}$ = 3.17, S.D. = 0.82) และสถานศึกษากำหนดนโยบาย ค่านิยมร่วม และทิศทางการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ชุมชน ($\bar{X}$ = 3.09, S.D. = 0.85) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม โดยภาพรวมเรียงอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาวางแผนการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.19, S.D. = 0.85) สถานศึกษาวางแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ ($\bar{X}$ = 3.14, S.D. = 0.84) ทีมกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 0.86) และสถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมของทีม ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 0.81) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เครือข่ายร่วมกันวางแผนพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ ($\bar{X}$ = 3.15, S.D. = 0.86) สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดการพัฒนาเครือข่ายที่ชัดเจน ($\bar{X}$ = 3.15, S.D. = 0.80) สถานศึกษาวางแผนบูรณาการทรัพยากร และความร่วมมืออย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 3.13, S.D. = 0.88) สถานศึกษาวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายในการพัฒนาเครือข่าย ($\bar{X}$ = 3.08, S.D. = 0.83) ตามลำดับ

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ประสงค์ในบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน การวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์แต่ละรายการอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาวิเคราะห์ความต้องการตามบริบทเชิงพื้นที่ ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.73) สถานศึกษา

วางแผนพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.74) สถานศึกษาออกแบบนวัตกรรมที่ตอบสนองบริบทเชิงพื้นที่ และวัฒนธรรมท้องถิ่น ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = 0.85) และสถานศึกษากำหนดเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ต่อผู้เรียนอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = 0.80) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาวางระบบการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.77) สถานศึกษากำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่เกี่ยวกับนวัตกรรมบริหารการศึกษาและนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.89) สถานศึกษาวางแผนเสริมสร้างสมรรถนะเชิงบวกต่อนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.78) และสถานศึกษาวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = 0.78) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาวางแผนพัฒนากลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย ($\bar{X}$= 4.35, S.D. = 0.80) สถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรที่คุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$= 4.35, S.D. = 0.76) สถานศึกษาวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = 0.78) สถานศึกษาออกแบบระบบสนับสนุนองค์กรที่ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษา และชุมชน ($\bar{X}$= 4.33, S.D. = 0.73) และสถานศึกษาวางแผนระบบสื่อสาร และประสานงานแบบบูรณาการ ($\bar{X}$= 4.30, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาวางแผนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.83) สถานศึกษากำหนดแนวทางการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.82) สถานศึกษากำหนดนโยบาย ค่านิยมร่วม และทิศทางการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ชุมชน ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.73) สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ครอบคลุม ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.75) และสถานศึกษาวางแผนเสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.83) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาวางแผนการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.80) สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมของทีม ($\bar{X}$ = 4.37,

S.D. = 0.75) สถานศึกษาวางแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.73) และทีมกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาวางแผนบูรณาการทรัพยากร และความร่วมมืออย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.79) เครือข่ายร่วมกันวางแผนพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.85) สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดการพัฒนาเครือข่ายที่ชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.79) และสถานศึกษาวิเคราะห์โอกาส และความท้าทายในการพัฒนาเครือข่าย ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = 0.89) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การจัดองค์กร

(n = 275)

การจัดองค์กร	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร (Innovator Leadership)						
1. สถานศึกษาจัดโครงสร้าง และระบบที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม	3.27	0.77	ปานกลาง	4.40	0.71	มาก
2. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม	3.22	0.83	ปานกลาง	4.23	0.85	มาก
3. สถานศึกษาจัดระบบพี่เลี้ยง และการโค้ชเพื่อพัฒนานวัตกรรม	3.26	0.84	ปานกลาง	4.33	0.83	มาก
4. สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูลและการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม	3.25	0.79	ปานกลาง	4.25	0.85	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

(n = 275)

การจัดองค์กร	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)						
1. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรม	3.03	0.84	ปานกลาง	4.26	0.77	มาก
2. สถานศึกษาจัดระบบการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะด้านนวัตกรรม	3.08	0.74	ปานกลาง	4.25	0.80	มาก
3. สถานศึกษาพัฒนาระบบพี่เลี้ยง และการสอนงานที่ยั่งยืน	3.22	0.81	ปานกลาง	4.37	0.73	มาก
4. สถานศึกษาจัดกระบวนเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)	3.30	0.77	ปานกลาง	4.45	0.67	มาก
5. สถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเข้มแข็ง	3.01	0.85	ปานกลาง	4.26	0.81	มาก
6. สถานศึกษาพัฒนา และรับการประเมินตามมาตรฐาน (SLC) เพื่อยกระดับการพัฒนานวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ	3.10	0.83	ปานกลาง	4.23	0.77	มาก
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร (Organizational Support System)						
1. สถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และคล่องตัว	3.14	0.74	ปานกลาง	4.39	0.67	มาก
2. สถานศึกษาจัดระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	3.20	0.80	ปานกลาง	4.34	0.79	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

(n = 275)

การจัดองค์กร	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
3. สถานศึกษาพัฒนาระบบที่เข้าถึงง่าย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	3.29	0.82	ปานกลาง	4.46	0.78	มาก
4. สถานศึกษาจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงาน	3.08	0.87	ปานกลาง	4.29	0.79	มาก
5. สถานศึกษาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KMS) ตามขอบข่ายของสถานศึกษา	3.14	0.85	ปานกลาง	4.36	0.76	มาก
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)						
1. สถานศึกษาสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน	3.08	0.82	ปานกลาง	4.34	0.79	มาก
2. สถานศึกษาจัดโครงสร้างและพื้นที่สร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้	3.15	0.79	ปานกลาง	4.39	0.74	มาก
3. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	3.15	0.84	ปานกลาง	4.35	0.76	มาก
4. สถานศึกษาจัดระบบสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง	3.20	0.87	ปานกลาง	4.37	0.81	มาก
5. สถานศึกษามีการเสริมสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.06	0.84	ปานกลาง	4.32	0.82	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

(n = 275)

การจัดองค์กร	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
6. สถานศึกษาจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม	3.17	0.77	ปานกลาง	4.33	0.77	มาก
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม (Team Dynamics)						
1. สถานศึกษาพัฒนาระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	3.12	0.85	ปานกลาง	4.35	0.82	มาก
2. สถานศึกษาจัดพื้นที่ และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน	3.16	0.81	ปานกลาง	4.37	0.76	มาก
3. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของทีม	3.16	0.87	ปานกลาง	4.37	0.82	มาก
4. สถานศึกษามีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม	3.21	0.88	ปานกลาง	4.36	0.82	มาก
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network)						
1. เครือข่ายพัฒนากลไกการทำงานร่วมกันที่ยั่งยืน	3.21	0.78	ปานกลาง	4.27	0.82	มาก
2. สถานศึกษาจัดระบบการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ	3.16	0.84	ปานกลาง	4.29	0.84	มาก
3. สถานศึกษาพัฒนาระบบบริหารจัดการเครือข่ายที่เป็นระบบ	3.14	0.88	ปานกลาง	4.33	0.78	มาก
4. สถานศึกษาพัฒนาฐานข้อมูลเชิงระบบ และองค์ความรู้ของเครือข่าย	3.13	0.81	ปานกลาง	4.34	0.78	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

(n = 275)

การจัดองค์กร	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
เฉลี่ยรวม การจัดองค์กร	**3.16**	**0.82**	**ปานกลาง**	**4.33**	**0.78**	**มาก**

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหาร และครู ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหรือสอนในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การจัดองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.16, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันแต่ละรายการอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาจัดโครงสร้าง และระบบที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.27, S.D. = 0.77) สถานศึกษาจัดระบบพี่เลี้ยง และการโค้ชเพื่อพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.26, S.D. = 0.84) สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูล และการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.25, S.D. = 0.79) และสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.22, S.D. = 0.83) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาจัดกระบวนเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ($\bar{X}$ = 3.30, S.D. = 0.77) สถานศึกษาพัฒนาระบบพี่เลี้ยง และการสอนงานที่ยั่งยืน ($\bar{X}$ = 3.22, S.D. = 0.81) สถานศึกษาพัฒนา และรับการประเมินตามมาตรฐาน (SLC) เพื่อยกระดับการพัฒนานวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{X}$ = 3.10, S.D. = 0.83) สถานศึกษาจัดระบบการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะด้านนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.08, S.D. = 0.74) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.03, S.D. = 0.84) และสถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเข้มแข็ง ($\bar{X}$ = 3.01, S.D. = 0.85) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาพัฒนาระบบที่เข้าถึงง่าย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ($\bar{X}$ = 3.29, S.D. = 0.82) สถานศึกษาจัดระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X}$ = 3.20, S.D. = 0.80) และสถานศึกษาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KMS) ตามขอบข่ายของสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 3.14, S.D. = 0.85) สถานศึกษาจัดโครงสร้าง

องค์กรที่ยืดหยุ่น และคล่องตัว ($\bar{X}$ = 3.14, S.D. = 0.74) และสถานศึกษาจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.08, S.D. = 0.87) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาจัดระบบสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ($\bar{X}$ = 3.20, S.D. = 0.87) สถานศึกษาจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X}$ = 3.17, S.D. = 0.77) สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.15, S.D. = 0.84) สถานศึกษาจัดโครงสร้าง และพื้นที่สร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 3.15, S.D. = 0.79) สถานศึกษาสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน ($\bar{X}$ = 3.08, S.D. = 0.82) และสถานศึกษามีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.21, S.D. = 0.88) สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของทีม ($\bar{X}$ = 3.16, S.D. = 0.87) สถานศึกษาจัดพื้นที่ และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X}$ = 3.16, S.D. = 0.81) และสถานศึกษาพัฒนาระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.12, S.D. = 0.85) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เครือข่ายพัฒนากลไกการทำงานร่วมกันที่ยั่งยืน ($\bar{X}$ = 3.21, S.D. = 0.78) สถานศึกษาจัดระบบการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.16, S.D. = 0.84) สถานศึกษาพัฒนาระบบบริหารจัดการเครือข่ายที่เป็นระบบ ($\bar{X}$ = 3.14, S.D. = 0.88) และสถานศึกษาพัฒนาฐานข้อมูลเชิงระบบ และองค์ความรู้ของเครือข่าย ($\bar{X}$ = 3.13, S.D. = 0.81)

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ประสงค์ในบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การจัดองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์แต่ละรายการอยู่ในระดับมากเช่นกันโดยองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาจัดโครงสร้าง และระบบที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.71) สถานศึกษาจัดระบบพี่เลี้ยง และการโค้ชเพื่อพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.83) สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูล และการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.85) และสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = 0.85) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาจัดกระบวนเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.67) สถานศึกษาพัฒนาระบบพี่เลี้ยง และการสอนงานที่ยั่งยืน ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.73) สถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเข้มแข็ง ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.81) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.77) สถานศึกษาจัดระบบการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะด้านนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.80) และสถานศึกษาพัฒนา และรับการประเมินตามมาตรฐาน (SLC) เพื่อยกระดับการพัฒนานวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = 0.77) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาพัฒนาระบบที่เข้าถึงง่าย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.78) สถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และคล่องตัว ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.67) สถานศึกษาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KMS) ตามขอบข่ายของสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.76) สถานศึกษาจัดระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.79) และสถานศึกษาจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.79) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่สถานศึกษาจัดโครงสร้าง และพื้นที่สร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.74) สถานศึกษาจัดระบบสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.81) สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.76) สถานศึกษาสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.79) สถานศึกษาจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.77) และสถานศึกษามีการเสริมสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของทีม ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.82) สถานศึกษาจัดพื้นที่ และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.76) สถานศึกษามีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.82) และสถานศึกษาพัฒนาระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาพัฒนาฐานข้อมูลเชิงระบบ และองค์ความรู้ของเครือข่าย ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.78) สถานศึกษาพัฒนาระบบบริหารจัดการเครือข่ายที่เป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.78) สถานศึกษาจัดระบบการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.84) และเครือข่ายพัฒนากลไกการทำงานร่วมกันที่ยั่งยืน ($\bar{X}$= 4.27, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การนำ

(n = 275)

การนำ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร (Innovator Leadership)						
1. สถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนานวัตกรรม	2.84	0.82	ปานกลาง	4.05	0.85	มาก
2. สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม	2.95	0.89	ปานกลาง	4.12	0.91	มาก
3. สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในทุกระดับ	3.07	0.87	ปานกลาง	4.29	0.80	มาก
4. สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม	2.98	0.88	ปานกลาง	4.16	0.77	มาก
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)						
1. สถานศึกษาสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ	2.99	0.86	ปานกลาง	4.18	0.86	มาก
2. สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	2.97	0.79	ปานกลาง	4.26	0.77	มาก
3. สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	2.91	0.85	ปานกลาง	4.23	0.79	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

(n = 275)

การนำ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
4. สถานศึกษาส่งเสริมการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	2.99	0.84	ปานกลาง	4.24	0.82	มาก
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร (Organizational Support System)						
1. สถานศึกษามีการเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	3.05	0.82	ปานกลาง	4.27	0.75	มาก
2. สถานศึกษามีการส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารที่หลากหลาย	3.11	0.80	ปานกลาง	4.33	0.78	มาก
3. สถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน	3.06	0.79	ปานกลาง	4.22	0.80	มาก
4. สถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายการประสานงานที่เข้มแข็ง	2.97	0.88	ปานกลาง	4.20	0.81	มาก
5. สถานศึกษามีการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	3.06	0.85	ปานกลาง	4.24	0.85	มาก
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)						
1. สถานศึกษาปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.11	0.85	ปานกลาง	4.27	0.83	มาก
2. สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย	3.06	0.86	ปานกลาง	4.29	0.87	มาก
3. สถานศึกษาส่งเสริมกระบวนการคิดริเริ่ม อย่างสร้างสรรค์	3.08	0.88	ปานกลาง	4.28	0.83	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

(n = 275)

การนำ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
4. สถานศึกษาส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กรและชุมชน	3.04	0.88	ปานกลาง	4.29	0.81	มาก
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม (Team Dynamics)						
1. สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบร่วมของทีม	3.17	0.81	ปานกลาง	4.34	0.79	มาก
2. สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนในทีม	3.10	0.81	ปานกลาง	4.37	0.78	มาก
3. สถานศึกษาสนับสนุนการทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์	3.15	0.83	ปานกลาง	4.34	0.81	มาก
4. สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	3.08	0.82	ปานกลาง	4.36	0.78	มาก
5. สถานศึกษาเสริมสร้างแรงจูงใจและทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์	3.13	0.80	ปานกลาง	4.33	0.75	มาก
6. ทีมสร้างกลไกการพัฒนา และต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	3.06	0.84	ปานกลาง	4.34	0.77	มาก
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network)						
1. สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่าย	3.18	0.77	ปานกลาง	4.25	0.97	มาก
2. สถานศึกษาแสวงหา และพัฒนาความร่วมมือเชิงรุก	3.08	0.78	ปานกลาง	4.31	0.83	มาก
3. เครือข่ายแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ตามบริบท	3.15	0.81	ปานกลาง	4.27	0.86	มาก
4. เครือข่ายสร้างระบบการบริหารและการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	3.16	0.89	ปานกลาง	4.33	0.78	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

(n = 275)

การนำ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
เฉลี่ยรวม การนำ	**3.06**	**0.84**	**ปานกลาง**	**4.27**	**0.82**	**มาก**

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหาร และครู ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหรือสอนในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การนำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันแต่ละรายการอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร อยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในทุกระดับ ($\bar{X}$ = 3.07, S.D. = 0.87) สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 2.98, S.D. = 0.88) สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 2.95, S.D. = 0.89) และสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 2.84, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ ($\bar{X}$= 2.99, S.D. = 0.86) สถานศึกษาส่งเสริมการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$= 2.99, S.D. = 0.84) สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X}$= 2.97, S.D. = 0.79) และสถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ($\bar{X}$= 2.91, S.D. = 0.85) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารที่หลากหลาย ($\bar{X}$ = 3.11, S.D. = 0.80) สถานศึกษามีการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 0.85) สถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 0.79) สถานศึกษามีการเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X}$ = 3.05, S.D. = 0.82) และสถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายการประสานงานที่เข้มแข็ง ($\bar{X}$ = 2.97, S.D. = 0.88) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 3.11, S.D. = 0.85) สถานศึกษาส่งเสริมกระบวนการคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 3.08, S.D. = 0.88) สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 0.86) และสถานศึกษาส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กร และชุมชน ($\bar{X}$ = 3.04, S.D. = 0.88) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำและความรับผิดชอบร่วมของทีม ($\bar{X}$ = 3.17, S.D. = 0.81) สถานศึกษาสนับสนุนการทดลอง และเรียนรู้จากประสบการณ์ ($\bar{X}$ = 3.15, S.D. = 0.83) และสถานศึกษาเสริมสร้างแรงจูงใจ และทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 3.13, S.D. = 0.80) สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนในทีม ($\bar{X}$ = 3.10, S.D. = 0.81) สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 3.08, S.D. = 0.82) และทีมสร้างกลไกการพัฒนา และต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่าย ($\bar{X}$ = 3.18, S.D. = 0.77) เครือข่ายสร้างระบบการบริหาร และการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 3.16, S.D. = 0.89) เครือข่ายแลกเปลี่ยนทรัพยากร และองค์ความรู้ตามบริบท ($\bar{X}$ = 3.15, S.D. = 0.81) และสถานศึกษาแสวงหา และพัฒนาความร่วมมือเชิงรุก ($\bar{X}$ = 3.08, S.D. = 0.78) ตามลำดับ

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ประสงค์ในบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การนำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์แต่ละรายการอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากค่าเฉลี่ยไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในทุกระดับ ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.80) สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = 0.77) สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.12, S.D. = 0.91) และสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.05, S.D. = 0.85) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.77) สถานศึกษาส่งเสริมการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.24,

S.D. = 0.82) สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = 0.79) และสถานศึกษาสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ ($\bar{X}$ = 4.18, S.D. = 0.86) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารที่หลากหลาย ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.78) สถานศึกษามีการเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.75) สถานศึกษามีการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 0.85) สถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.22, S.D. = 0.80) และสถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายการประสานงานที่เข้มแข็ง ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.81) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.87) สถานศึกษาส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กร และชุมชน ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.81) สถานศึกษาส่งเสริมกระบวนการคิดริเริ่ม อย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.83) และสถานศึกษาปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.83) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนในทีม ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.78) สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.78) สถานศึกษาสนับสนุนการทดลอง และเรียนรู้จากประสบการณ์ ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.81) สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบร่วมของทีม ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.79) ทีมสร้างกลไกการพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.77) และสถานศึกษาเสริมสร้างแรงจูงใจและทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.75) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่เครือข่ายสร้างระบบการบริหาร และการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.78) สถานศึกษาแสวงหา และพัฒนาความร่วมมือเชิงรุก ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.83) เครือข่ายแลกเปลี่ยนทรัพยากร และองค์ความรู้ตามบริบท ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.86) และสถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่าย ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.97) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การควบคุม

(n = 275)

การควบคุม	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร (Innovator Leadership)						
1. สถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรม	2.99	0.94	ปานกลาง	4.20	0.81	มาก
2. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงในการพัฒนานวัตกรรม	3.18	0.84	ปานกลาง	4.33	0.75	มาก
3. สถานศึกษามีการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรของบุคลากร	3.02	0.86	ปานกลาง	4.28	0.75	มาก
4. สถานศึกษามีการประเมินคุณภาพของนวัตกรรมตามเกณฑ์มาตรฐานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	3.10	0.82	ปานกลาง	4.27	0.67	มาก
5. สถานศึกษามีการติดตามผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.06	0.85	ปานกลาง	4.26	0.85	มาก
6. สถานศึกษามีการประเมินความคุ้มค่า และความยั่งยืนของนวัตกรรม	3.12	0.78	ปานกลาง	4.30	0.77	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

(n = 275)

การควบคุม	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)						
1. สถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพด้านนวัตกรรม	3.10	0.82	ปานกลาง	4.27	0.79	มาก
2. สถานศึกษามีการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรรมตามเกณฑ์มาตรฐานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	3.13	0.79	ปานกลาง	4.29	0.77	มาก
3. สถานศึกษามีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากรต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.10	0.84	ปานกลาง	4.35	0.75	มาก
4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการพัฒนาทุนมนุษย์	3.17	0.79	ปานกลาง	4.36	0.75	มาก
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร (Organizational Support System)						
1. สถานศึกษามีการประเมินความคล่องตัว และประสิทธิภาพของระบบ	3.06	0.88	ปานกลาง	4.31	0.82	มาก
2. สถานศึกษามีการประเมินคุณภาพการสื่อสาร และระบบเทคโนโลยี	3.13	0.90	ปานกลาง	4.32	0.80	มาก
3. สถานศึกษามีการติดตามผลการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม	3.16	0.82	ปานกลาง	4.33	0.83	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

(n = 275)

การควบคุม	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบสนับสนุน	3.16	0.86	ปานกลาง	4.30	0.86	มาก
5. สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิผลของระบบสนับสนุนต่อการพัฒนาผู้เรียน	3.13	0.79	ปานกลาง	4.34	0.77	มาก
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)						
1. สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.16	0.82	ปานกลาง	4.40	0.76	มาก
2. สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม	3.02	0.95	ปานกลาง	4.23	0.91	มาก
3. สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนานวัตกรรมและการต่อยอดภูมิปัญญา	3.17	0.78	ปานกลาง	4.38	0.74	มาก
4. สถานศึกษามีการติดตามและประเมินผลกระทบนวัตกรรมต่อการพัฒนาผู้เรียน	3.18	0.80	ปานกลาง	4.43	0.76	มาก
5. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า และความยั่งยืนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์	3.12	0.88	ปานกลาง	4.30	0.76	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

(n = 275)

การควบคุม	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม (Team Dynamics)						
1. สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาการของทีม	3.08	0.82	ปานกลาง	4.26	0.84	มาก
2. สถานศึกษามีการวัดผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรม	3.13	0.74	ปานกลาง	4.39	0.71	มาก
3. ทีมติดตาม และประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.03	0.84	ปานกลาง	4.28	0.84	มาก
4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานเป็นทีมต่อการพัฒนาองค์กร	3.09	0.82	ปานกลาง	4.30	0.88	มาก
5. สถานศึกษามีการประเมินความยั่งยืนของการทำงานเป็นทีม	3.09	0.74	ปานกลาง	4.32	0.73	มาก
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network)						
1. สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของเครือข่าย	3.06	0.80	ปานกลาง	4.34	0.78	มาก
2. สถานศึกษามีการวิเคราะห์การให้ความร่วมมือของภาคีเครือข่าย	3.16	0.76	ปานกลาง	4.28	0.93	มาก
3. สถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของเครือข่ายต่อผู้เรียน	3.00	0.80	ปานกลาง	4.31	0.83	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

(n = 275)

การควบคุม	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. สถานศึกษามีการติดตามความยั่งยืน และการพัฒนาของเครือข่าย	3.12	0.80	ปานกลาง	4.30	0.82	มาก
เฉลี่ยรวม การควบคุม	**3.10**	**0.83**	**ปานกลาง**	**4.31**	**0.79**	**มาก**

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้บริหาร และครู ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหรือสอนในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การควบคุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.10, S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันแต่ละรายการอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงในการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.18, S.D. = 0.84) สถานศึกษามีการประเมินความคุ้มค่า และความยั่งยืนของนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.12, S.D. = 0.78) สถานศึกษามีการประเมินคุณภาพของนวัตกรรมตามเกณฑ์มาตรฐานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ($\bar{X}$= 3.10, S.D. = 0.82) สถานศึกษามีการติดตามผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 0.85) สถานศึกษามีการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรของบุคลากร ($\bar{X}$ = 3.02, S.D. = 0.86) และสถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 2.99, S.D. = 0.94) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการพัฒนาทุนมนุษย์ ($\bar{X}$ = 3.17, S.D. = 0.79) สถานศึกษามีการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรรม ตามเกณฑ์มาตรฐานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ($\bar{X}$ = 3.13, S.D. = 0.79) และสถานศึกษามีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากรต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X}$ = 3.10, S.D. = 0.84) และสถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพด้านนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.10, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบสนับสนุน ($\bar{X}$ = 3.16, S.D. = 0.86) สถานศึกษามีการติดตามผลการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม ($\bar{X}$ = 3.16, S.D. = 0.82) สถานศึกษามีการประเมินคุณภาพการสื่อสาร และระบบเทคโนโลยี ($\bar{X}$ = 3.13, S.D. = 0.90) สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิผลของระบบสนับสนุนต่อการพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X}$ = 3.13, S.D. = 0.79) และสถานศึกษามีการประเมินความคล่องตัว และประสิทธิภาพของระบบ ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 0.88) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการติดตามและประเมินผลกระทบนวัตกรรมต่อการพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X}$ = 3.18, S.D. = 0.80) สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนานวัตกรรม และการต่อยอดภูมิปัญญา ($\bar{X}$ = 3.17, S.D. = 0.78) และสถานศึกษามีการติดตาม และประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 3.16, S.D. = 0.82) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า และความยั่งยืนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 3.12, S.D. = 0.88) และสถานศึกษามีการติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม ($\bar{X}$ = 3.02, S.D. = 0.95) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการวัดผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.13, S.D. = 0.74) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานเป็นทีมต่อการพัฒนาองค์กร ($\bar{X}$ = 3.09, S.D. = 0.82) และสถานศึกษามีการประเมินความยั่งยืนของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$ = 3.09, S.D. = 0.74) สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานและพัฒนาการของทีม ($\bar{X}$ = 3.08, S.D. = 0.82) และทีมติดตาม และประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X}$ = 3.03, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการวิเคราะห์การให้ความร่วมมือของภาคีเครือข่าย ($\bar{X}$ = 3.16, S.D. = 0.76) สถานศึกษามีการติดตามความยั่งยืน และการพัฒนาของเครือข่าย ($\bar{X}$ = 3.12, S.D. = 0.80) สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของเครือข่าย ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 0.80) และสถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของเครือข่ายต่อผู้เรียน ($\bar{X}$ = 3.00, S.D. = 0.80) ตามลำดับ

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ประสงค์ในบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม ของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การควบคุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์แต่ละรายการอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงในการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.75) สถานศึกษามีการประเมินความคุ้มค่า และความยั่งยืนของนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.77) สถานศึกษามีการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรของบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.75) สถานศึกษามีการประเมินคุณภาพของนวัตกรรมตามเกณฑ์มาตรฐานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.67) สถานศึกษามีการติดตามผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.85) และสถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.81) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการพัฒนาทุนมนุษย์ ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.75) สถานศึกษามีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากรต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.75) สถานศึกษามีการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรรม ตามเกณฑ์มาตรฐานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.77) และสถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพด้านนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.79) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิผลของระบบสนับสนุนต่อการพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.77) สถานศึกษามีการติดตามผลการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.83) สถานศึกษามีการประเมินคุณภาพการสื่อสารและระบบเทคโนโลยี ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.80) สถานศึกษามีการประเมินความคล่องตัว และประสิทธิภาพของระบบ ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.82) และสถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบสนับสนุน ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.86) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินผลกระทบนวัตกรรมต่อการพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.76) สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.76) สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนานวัตกรรม และการต่อยอดภูมิปัญญา ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.74) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า และความยั่งยืนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.76) และสถานศึกษามีการ

ติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = 0.91) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการวัดผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.71) สถานศึกษามีการประเมินความยั่งยืนของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.73) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานเป็นทีมต่อการพัฒนาองค์กร ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.88) ทีมติดตาม และประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.84) และสถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาการของทีม ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของเครือข่าย ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.78) สถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของเครือข่ายต่อผู้เรียน ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.83) สถานศึกษามีการติดตามความยั่งยืน และการพัฒนาของเครือข่าย ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.82) และสถานศึกษามีการวิเคราะห์การให้ความร่วมมือของภาคีเครือข่าย ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.93) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมตามตารางที่ 4.10 – 4.11

ตารางที่ 4.10 ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมตามองค์ประกอบ

(n = 275)

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร	3.11	4.25	0.3659	6
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์	3.10	4.28	0.3797	4
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร	3.12	4.32	0.3824	3
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์	3.13	4.34	0.3864	2

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

(n = 275)

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม	3.12	4.34	0.3942	1
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ	3.13	4.30	0.3737	5
เฉลี่ยรวม	**3.12**	**4.31**	**0.3804**	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมตามองค์ประกอบ ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นเฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.3804 ($PNI_{Modified}$ = 0.3804) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม มีคะแนนสูงที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.3942) รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($PNI_{Modified}$ = 0.3864) และองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร ($PNI_{Modified}$ = 0.3824) ตามลำดับ ส่วนดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นที่ต่ำสุด คือ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ($PNI_{Modified}$ = 0.3659)

ตารางที่ 4.11 ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมตามหลักการบริหาร POLC

(n = 275)

หลักการบริหาร	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
1. การวางแผน	3.15	4.32	0.3683	4
2. การจัดองค์กร	3.16	4.33	0.3701	3
3. การนำ	3.06	4.27	0.3960	1

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

(n = 275)

หลักการบริหาร	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
4. การควบคุม	3.10	4.31	0.3891	2
เฉลี่ยรวม	**3.12**	**4.31**	**0.3807**	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนตามหลักการบริหาร POLC ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นเฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.3807 ($PNI_{Modified}$ = 0.3807) โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การนำ มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.3960) รองลงมา ได้แก่ การควบคุม ($PNI_{Modified}$ = 0.3891) และการจัดองค์กร ($PNI_{Modified}$ = 0.3701) ตามลำดับ ส่วนดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นที่ต่ำสุด คือ การวางแผน ($PNI_{Modified}$ = 0.3683)

ผลการศึกษาดัชนีการจัดอันดับความต้องการในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำแนกตามหลักการบริหาร POLC ตามตารางที่ 4.12 – 4.14

ตารางที่ 4.12 ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การวางแผน

(n = 275)

การวางแผน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร				
1. สถานศึกษาวิเคราะห์ความต้องการตามบริบทเชิงพื้นที่	3.25	4.33	0.3319	22

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

(n = 275)

การวางแผน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
2. สถานศึกษากำหนดเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ต่อผู้เรียนอย่างชัดเจน	3.00	4.16	0.3870	8
3. สถานศึกษาออกแบบนวัตกรรมที่ตอบสนองบริบทเชิงพื้นที่ และวัฒนธรรมท้องถิ่น	3.15	4.21	0.3382	21
4. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	3.29	4.30	0.3096	23
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์				
1. สถานศึกษาวางแผนเสริมสร้างสมรรถนะเชิงบวกต่อนวัตกรรม	3.17	4.25	0.3427	20
2. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	2.93	4.16	0.4206	2
3. สถานศึกษาวางระบบการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม	3.41	4.38	0.2835	25
4. สถานศึกษากำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่เกี่ยวกับนวัตกรรมบริหารการศึกษา และนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนรู้ อย่างชัดเจน	3.27	4.28	0.3077	24
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร				
1. สถานศึกษาออกแบบระบบสนับสนุนองค์กรที่ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษา และชุมชน	3.16	4.33	0.3708	15

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

(n = 275)

การวางแผน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
2. สถานศึกษาวางแผนพัฒนากลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย	3.09	4.35	0.4092	4
3. สถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรที่คุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ	3.15	4.35	0.3818	12
4. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยี และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	3.11	4.34	0.3973	6
5. สถานศึกษาวางแผนระบบสื่อสาร และประสานงานแบบบูรณาการ	3.23	4.30	0.3319	22
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์				
1. สถานศึกษากำหนดนโยบาย ค่านิยมร่วม และทิศทางการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ชุมชน	3.09	4.38	0.4195	3
2. สถานศึกษาวางแผนเสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้	3.19	4.34	0.3626	17
3. สถานศึกษากำหนดแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.17	4.39	0.3832	10
4. สถานศึกษาวางแผนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.26	4.40	0.3489	19
5. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ครอบคลุม	3.17	4.37	0.3765	13

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

(n = 275)

การวางแผน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
5. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ครอบคลุม	3.17	4.37	0.3765	13
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม				
1. ทีมกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างชัดเจน	3.06	4.31	0.4090	5
2. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมของทีม	3.06	4.37	0.4281	1
3. สถานศึกษาวางแผนการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	3.19	4.44	0.3911	7
4. สถานศึกษาวางแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์	3.14	4.35	0.3860	9
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ				
1. สถานศึกษาวิเคราะห์โอกาส และความท้าทายในการพัฒนาเครือข่าย	3.08	4.23	0.3744	14
2. สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดการพัฒนาเครือข่ายที่ชัดเจน	3.15	4.27	0.3559	18
3. สถานศึกษาวางแผนบูรณาการทรัพยากรและความร่วมมืออย่างเป็นระบบ	3.13	4.33	0.3824	11
4. เครือข่ายร่วมกันพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพื้นที่	3.15	4.32	0.3701	16
เฉลี่ยรวม การวางแผน	**3.15**	**4.32**	**0.3683**	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน การวางแผน มีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.3683 โดยเรียงตามดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับจากมาก

ไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม คือ สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมของทีม มีดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.4281) รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ คือ สถานศึกษาวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($PNI_{Modified}$ = 0.4206) และองค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ คือ สถานศึกษากำหนดนโยบาย ค่านิยมร่วม และทิศทางการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ชุมชน ($PNI_{Modified}$ = 0.4195) ตามลำดับ ส่วนดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดได้แก่ องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ คือสถานศึกษาวางระบบการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม ($PNI_{Modified}$ = 0.2835)

เมื่อเทียบดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นแต่ละรายการมีค่ามากหรือเท่ากับดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นโดยรวมการวางแผน ($PNI_{Modified}$ = 0.3683) แล้วสามารถจัดได้ว่าลำดับที่ 1 – 16 จัดเป็นจุดอ่อนที่จำเป็นต้องปรับปรุง

ตารางที่ 4.13 ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การจัดองค์กร

(n = 275)

การจัดองค์กร	สภาพปัจจุบัน D	สภาพที่พึงประสงค์ I	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร				
1. สถานศึกษาจัดโครงสร้าง และระบบที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม	3.27	4.40	0.3445	23
2. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม	3.22	4.23	0.3164	26
3. สถานศึกษาจัดระบบพี่เลี้ยง และการโค้ชเพื่อพัฒนานวัตกรรม	3.26	4.33	0.3261	25
4. สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูล และการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม	3.25	4.25	0.3075	27

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

(n = 275)

การจัดองค์กร	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์				
1. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรม	3.03	4.26	0.4075	4
2. สถานศึกษาจัดระบบการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านนวัตกรรม	3.08	4.25	0.3797	13
3. สถานศึกษาพัฒนาระบบพี่เลี้ยง และการสอนงานที่ยั่งยืน	3.22	4.37	0.3579	19
4. สถานศึกษาจัดกระบวนเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)	3.30	4.45	0.3505	22
5. สถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเข้มแข็ง	3.01	4.26	0.4146	1
6. สถานศึกษาพัฒนา และรับการประเมินตามมาตรฐาน (SLC) เพื่อยกระดับการพัฒนานวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ	3.10	4.23	0.3623	16
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร				
1. สถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และคล่องตัว	3.14	4.39	0.3962	5
2. สถานศึกษาจัดระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	3.20	4.34	0.3555	20
3. สถานศึกษาพัฒนาระบบที่เข้าถึงง่ายและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	3.29	4.46	0.3541	21
4. สถานศึกษาจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงาน	3.08	4.29	0.3913	8

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

(n = 275)

การจัดองค์กร	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
5. สถานศึกษาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KMS) ตามขอบข่ายของสถานศึกษา	3.14	4.36	0.3883	9
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์				
1. สถานศึกษาสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน	3.08	4.34	0.4090	2
2. สถานศึกษาจัดโครงสร้าง และพื้นที่สร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้	3.15	4.39	0.3915	7
3. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	3.15	4.35	0.3833	11
4. สถานศึกษาจัดระบบสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง	3.20	4.37	0.3663	14
5. สถานศึกษามีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.06	4.32	0.4086	3
6. สถานศึกษาจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม	3.17	4.33	0.3647	15
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม				
1. สถานศึกษาพัฒนาระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	3.12	4.35	0.3943	6
2. สถานศึกษาจัดพื้นที่ และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน	3.16	4.37	0.3816	12
3. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของทีม	3.16	4.37	0.3816	12

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

(n = 275)

การจัดองค์กร	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
4. สถานศึกษามีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม	3.21	4.36	0.3591	17
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ				
1. เครือข่ายพัฒนากลไกการทำงานร่วมกันที่ยั่งยืน	3.21	4.27	0.3304	24
2. สถานศึกษาจัดระบบการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ	3.16	4.29	0.3580	18
3. สถานศึกษาพัฒนาระบบบริหารจัดการเครือข่ายที่เป็นระบบ	3.14	4.33	0.3797	13
4. สถานศึกษาพัฒนาฐานข้อมูลเชิงระบบและองค์ความรู้ของเครือข่าย	3.13	4.34	0.3866	10
เฉลี่ยรวมการจัดองค์กร	**3.16**	**4.33**	**0.3701**	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน การจัดองค์กร มีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.3701 โดยเรียงตามดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ คือ สถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเข้มแข็ง มีดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.4146) รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ คือ สถานศึกษาสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน ($PNI_{Modified}$ = 0.4090) และองค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ คือ สถานศึกษามีการเสริมสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($PNI_{Modified}$ = 0.4086) ตามลำดับ ส่วนดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร คือสถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูล และการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม ($PNI_{Modified}$ = 0.3075)

เมื่อเทียบดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นแต่ละรายการมีค่ามากหรือเท่ากับดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นโดยรวมการจัดองค์กร ($PNI_{Modified}$ = 0.3701) แล้วสามารถจัดได้ว่าลำดับที่ 1 – 13 จัดเป็นจุดอ่อนที่จำเป็นต้องปรับปรุง

ตารางที่ 4.14 ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การนำ

(n = 275)

การนำ	สภาพปัจจุบัน D	สภาพที่พึงประสงค์ I	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร				
1. สถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนานวัตกรรม	2.84	4.05	0.4239	3
2. สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม	2.95	4.12	0.3962	15
3. สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในทุกระดับ	3.07	4.29	0.3972	14
4. สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม	2.98	4.16	0.3960	16
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์				
1. สถานศึกษาสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ	2.99	4.18	0.4014	11
2. สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	2.97	4.26	0.4320	2
3. สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	2.91	4.23	0.4519	1
4. สถานศึกษาส่งเสริมการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	2.99	4.24	0.4199	4

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

(n = 275)

การนำ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร				
1. สถานศึกษามีการเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	3.05	4.27	0.3984	13
2. สถานศึกษามีการส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารที่หลากหลาย	3.11	4.33	0.3927	17
3. สถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน	3.06	4.22	0.3794	22
4. สถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายการประสานงานที่เข้มแข็ง	2.97	4.20	0.4141	7
5. สถานศึกษามีการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	3.06	4.24	0.3875	19
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์				
1. สถานศึกษาปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.11	4.27	0.3733	23
2. สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย	3.06	4.29	0.4021	10
3. สถานศึกษาส่งเสริมกระบวนการคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์	3.08	4.28	0.3894	18
4. สถานศึกษาส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กร และชุมชน	3.04	4.29	0.4124	8
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม				
1. สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบร่วมของทีม	3.17	4.34	0.3691	25
2. สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนในทีม	3.10	4.37	0.4069	9

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

(n = 275)

การนำ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
3. สถานศึกษาสนับสนุนการทดลอง และเรียนรู้จากประสบการณ์	3.15	4.34	0.3795	21
4. สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	3.08	4.36	0.4171	6
5. สถานศึกษาเสริมสร้างแรงจูงใจ และทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์	3.13	4.33	0.3839	20
6. ทีมสร้างกลไกการพัฒนา และต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	3.06	4.34	0.4188	5
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ				
1. สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่าย	3.18	4.25	0.3367	27
2. สถานศึกษาแสวงหา และพัฒนาความร่วมมือเชิงรุก	3.08	4.31	0.3993	12
3. เครือข่ายแลกเปลี่ยนทรัพยากร และองค์ความรู้ตามบริบท	3.15	4.27	0.3547	26
4. เครือข่ายสร้างระบบการบริหาร และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.16	4.33	0.3719	24
เฉลี่ยรวมการนำ	**3.06**	**4.27**	**0.3960**	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน การนำ มีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.3960 โดยเรียงตามดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ คือ สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง มีดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.4519) รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ คือ สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

($PNI_{Modified}$ = 0.4320) และองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร คือ สถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนานวัตกรรม ($PNI_{Modified}$ = 0.4239) ตามลำดับ ส่วนดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ได้แก่ องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ คือสถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่าย ($PNI_{Modified}$ = 0.3367)

เมื่อเทียบดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นแต่ละรายการมีค่ามากหรือเท่ากับดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นโดยรวมการนำ ($PNI_{Modified}$ = 0.3960) แล้วสามารถจัดได้ว่าลำดับที่ 1 – 16 จัดเป็นจุดอ่อนที่จำเป็นต้องปรับปรุง

ตารางที่ 4.15 ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การควบคุม

(n = 275)

การควบคุม	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร				
1. สถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรม	2.99	4.20	0.4050	7
2. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงในการพัฒนานวัตกรรม	3.18	4.33	0.3638	27
3. สถานศึกษามีการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรของบุคลากร	3.02	4.28	0.4195	2
4. สถานศึกษามีการประเมินคุณภาพของนวัตกรรมตามเกณฑ์มาตรฐานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	3.10	4.27	0.3787	21
5. สถานศึกษามีการติดตามผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.06	4.26	0.3900	13
6. สถานศึกษามีการประเมินความคุ้มค่าและความยั่งยืนของนวัตกรรม	3.12	4.30	0.3795	20

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

(n = 275)

การควบคุม	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์				
1. สถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพด้านนวัตกรรม	3.10	4.27	0.3803	19
2. สถานศึกษามีการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรรม ตามเกณฑ์มาตรฐานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน	3.13	4.29	0.3703	25
3. สถานศึกษามีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากรต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.10	4.35	0.4055	6
4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการพัฒนาทุนมนุษย์	3.17	4.36	0.3763	24
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร				
1. สถานศึกษามีการประเมินความคล่องตัวและประสิทธิภาพของระบบ	3.06	4.31	0.4095	5
2. สถานศึกษามีการประเมินคุณภาพการสื่อสาร และระบบเทคโนโลยี	3.13	4.32	0.3821	17
3. สถานศึกษามีการติดตามผลการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม	3.16	4.33	0.3677	26
4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบสนับสนุน	3.16	4.30	0.3625	28
5. สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิผลของระบบสนับสนุนต่อการพัฒนาผู้เรียน	3.13	4.34	0.3857	15
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์				
1. สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.16	4.40	0.3917	11

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

(n = 275)

การควบคุม	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
2. สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม	3.02	4.23	0.4007	8
3. สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนานวัตกรรม และการต่อยอดภูมิปัญญา	3.17	4.38	0.3814	18
4. สถานศึกษามีการติดตามและประเมินผลกระทบนวัตกรรมต่อการพัฒนาผู้เรียน	3.18	4.43	0.3898	14
5. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความยั่งยืนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์	3.12	4.30	0.3780	22
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม				
1. สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาการของทีม	3.08	4.26	0.3836	16
2. สถานศึกษามีการวัดผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรม	3.13	4.39	0.3993	9
3. ทีมติดตาม และประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.03	4.28	0.4145	4
4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานเป็นทีมต่อการพัฒนาองค์กร	3.09	4.30	0.3911	12
5. สถานศึกษามีการประเมินความยั่งยืนของการทำงานเป็นทีม	3.09	4.32	0.3989	10

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

(n = 275)

การควบคุม	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	D	I		
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ				
1. สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของเครือข่าย	3.06	4.34	0.4188	3
2. สถานศึกษามีการวิเคราะห์การให้ความร่วมมือของภาคีเครือข่าย	3.16	4.28	0.3520	29
3. สถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของเครือข่ายต่อผู้เรียน	3.00	4.31	0.4374	1
4. สถานศึกษามีการติดตามความยั่งยืนและการพัฒนาของเครือข่าย	3.12	4.30	0.3773	23
เฉลี่ยรวมการควบคุม	**3.10**	**4.31**	**0.3891**	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การควบคุมมีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.3891 โดยเรียงตามดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ คือ สถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของเครือข่ายต่อผู้เรียน มีดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.4374) รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร คือ สถานศึกษามีการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรของบุคลากร ($PNI_{Modified}$ = 0.4195) และองค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ คือ สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของเครือข่าย ($PNI_{Modified}$ = 0.4188) ตามลำดับ ส่วนดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ได้แก่ องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ คือ สถานศึกษามีการวิเคราะห์การให้ความร่วมมือของภาคีเครือข่าย ($PNI_{Modified}$ = 0.3520)

เมื่อเทียบดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นแต่ละรายการมีค่ามากหรือเท่ากับดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นโดยรวมการควบคุม ($PNI_{Modified}$ = 0.3891) แล้วสามารถจัดได้ว่าลำดับที่ 1 – 14 จัดเป็นจุดอ่อนที่จำเป็นต้องปรับปรุง

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมมุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร การพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และการขับเคลื่อนการบริหารงานที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคม โดยได้มีข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งมีการจำแนก และการจัดกลุ่มข้อมูลตามการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้องค์การ สรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา โดยอาศัยหลักเกณฑ์การจำแนกหรือการจัดกลุ่มข้อมูลและความถี่ได้ ดังนี้

1. การวางแผน(Planning) จำนวนความถี่ 14 ครั้ง

1.1 ควรมีการสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรทุกระดับ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเน้นความสำคัญของความร่วมมือกับเครือข่ายและภายในองค์กร

1.2 การพัฒนานวัตกรรมควรเน้นการเชื่อมโยงกับบริบทของพื้นที่ เช่น การส่งเสริมวัฒนธรรมชาติพันธุ์ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้นวัตกรรมสะท้อนถึงความต้องการและเอกลักษณ์ของชุมชน

1.3 การวางแผนโครงการนวัตกรรมควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมทั้งตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) และการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม

1.4 นวัตกรรมต้องได้รับการวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการบูรณาการกับนโยบายต้นสังกัดและความต้องการของผู้เรียน

1.5 กระบวนการวางแผนที่ดีควรมีการใช้ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมถึง SMART Goals เพื่อกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุได้จริง เหมาะสม และมีกรอบเวลา

2. การจัดองค์การ(Organizing) จำนวนความถี่ 18 ครั้ง

2.1 สถานศึกษาควรสนับสนุนทรัพยากร เช่น งบประมาณและเวลา เพื่อช่วยให้ครูสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้

2.2 การบริหารการศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กต้องมีกลไกการสนับสนุน เช่น การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรที่เพียงพอ และการสร้างระบบติดตาม

2.3 ควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ในทีมพัฒนานวัตกรรม เช่น การสร้างทีมที่ปรึกษาและกลุ่มขับเคลื่อนระดับจังหวัด

2.4 ควรจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ เช่น การออกแบบโครงการตามลักษณะเฉพาะของชุมชน หรือเขตพื้นที่ชายขอบ

2.5 การจัดองค์กรควรใช้หลักการ Matrix Organization Structure ที่ให้ความยืดหยุ่นสูง หรือ Project – Based Organization ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานเชิงนวัตกรรม พร้อมทั้งการสร้างทีมงานข้ามกลุ่มสาระ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน

3. การนำ (Leading) จำนวนความถี่ 14 ครั้ง

3.1 ผู้บริหารควรมีความกล้าหาญในการริเริ่มนวัตกรรมใหม่ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย และปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง

3.2 การสร้างแรงจูงใจให้ครู เช่น การแก้ปัญหาภาระงานที่ซ้ำซ้อน หรือการให้รางวัลแก่ครูที่สร้างสรรค์นวัตกรรม

3.3 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการพัฒนา

3.4 ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชนมีความสำคัญ โดยผู้นำต้องสามารถสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่ดี

3.5 แนวทางการนำที่มีประสิทธิภาพควรใช้ Transformational Leadership ที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการส่งเสริม Servant Leadership ที่ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนทีมงานและชุมชน

4. การควบคุม (Controlling) จำนวนความถี่ 13 ครั้ง

4.1 ควรมีระบบติดตามและประเมินผลที่ครอบคลุม โดยพัฒนาตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงผลกระทบของนวัตกรรมต่อผู้เรียนและองค์กร

4.2 ควรมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น การจัดเก็บข้อมูลผลการเรียนรู้หรือการพัฒนาสมรรถนะของนักเรียน

4.3 การประเมินผลควรเน้นการวัดผลที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความพึงพอใจของผู้ปกครอง

4.4 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้สามารถช่วยให้ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์และปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

4.5 การควบคุมและติดตามผลควรใช้เครื่องมือ เช่น Balanced Scorecard (BSC) เพื่อวัดความสำเร็จในหลากหลายมิติ หรือ Kirkpatrick’s Four Levels of Evaluation ในการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน

ขั้นตอนย่อยที่ 1.2.2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิของโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 8 แห่ง โดยมีกลุ่มเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิให้การสัมภาษณ์ จำนวน 13 คน จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยมีคุณสมบัติที่กำหนด ไว้ดังนี้

1. เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) หรือเป็นเลิศ (Best Practice) หรือเป็นต้นแบบ (Role Model) หรือได้รับรางวัลในระดับภาค หรือระดับประเทศ
2. เป็นผู้มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท
3. มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ในระดับนโยบายและ/หรือระดับปฏิบัติในโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีไม่น้อยกว่า 2 ปี

โดยการนำผลการศึกษา ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นที่จัดอยู่ในลำดับที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงมาสร้างคำถามในการสัมภาษณ์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างาน หรือครูที่มีส่วนขับเคลื่อนพัฒนาผลงาน จำนวน 8 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนล่องแพวิทยา โรงเรียนบ้านแม่ลิด โรงเรียนบ้านห้วยผา โรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดบ้านจองคำ โรงเรียนห้องสอนศึกษาในพระอุปถัมภ์ฯ โรงเรียนอนุบาลแม่ฮ่องสอน โรงเรียนขุนยวม โรงเรียนขุนยวมวิทยา โดยการสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2567 ถึงวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2568 และได้สรุปผลการสังเคราะห์เนื้อหาใช้หลักเกณฑ์การจำแนกข้อมูลตามองค์ประกอบหลัก และหลักการบริหาร POLC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ตามลำดับ

การ (ยกร่าง) ข้อคำถามในการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การวางแผน พิจารณาข้อคำถามจากดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นแต่ละรายการ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นโดยรวม การวางแผน ($PNI_{Modified} = 0.3683$) สามารถจัดได้ว่าลำดับที่ 1 – 16 จัดเป็นจุดอ่อนที่จำเป็นต้องปรับปรุง (รายละเอียดการสัมภาษณ์ในภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผลการศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การวางแผน พบว่า สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอนทั้ง 8 แห่ง มีแนวทางการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะตามบริบทพื้นที่ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษาทุกแห่งได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ต่อผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการเชื่อมโยงกับบริบทเชิงพื้นที่และอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรม และมุ่งเน้นการจัดการศึกษาที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ประเด็นที่มีความโดดเด่น คือ การประยุกต์ใช้โมเดลเฉพาะทางในการพัฒนา อาทิ 4A Model, การใช้สวนเกษตรเป็นฐานการเรียนรู้ หรือการพัฒนาศูนย์ส่งเสริมรายได้ระหว่างเรียน (ศอร.) ซึ่งสะท้อนถึงความพยายามในการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของพื้นที่

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษาทุกแห่งให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีการใช้กลไกระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) และส่งเสริมการสร้างผลงานนวัตกรรมผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน องค์ความรู้ที่น่าสนใจ คือ บางสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณในการพัฒนาผู้นำนวัตกรรมระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การเพิ่มผู้นำนวัตกร 10 % ในปีแรก และ 20 % ในปีถัดไป

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีการออกแบบระบบสนับสนุนที่ตอบสนองบริบทเชิงพื้นที่และความต้องการของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนพัฒนากลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักความคุ้มค่า และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน แนวปฏิบัติที่สำคัญ คือ การประยุกต์ใช้แนวคิด โรงเรียนเป็นของชุมชน ซึ่งสะท้อนการบูรณาการระหว่างการจัดการศึกษากับวิถีชีวิตของชุมชนท้องถิ่น

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีการกำหนดนโยบาย ค่านิยมร่วม และทิศทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ชุมชนอย่างเป็นระบบ มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกลไกต่าง ๆ อาทิ การมอบรางวัล การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้การเสริมแรงทางบวก ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมชนเผ่ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา ซึ่งสะท้อนการให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่นควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการวางแผนพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบ และส่งเสริม

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างบุคลากร ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การประยุกต์ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และกระบวนการศึกษาบทเรียน (Lesson Study) ในการพัฒนาทีมงาน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายในการพัฒนาเครือข่ายอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนบูรณาการทรัพยากรและความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายต่าง ๆ และมีการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับเครือข่ายที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของพื้นที่ ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ สถานศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น การพัฒนาทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งสะท้อนความพยายามในการตอบสนองความต้องการเฉพาะของพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสังเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่า แนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอนการวางแผน มีแนวปฏิบัติที่สะท้อนบริบทเชิงพื้นที่ได้อย่างชัดเจน ประเด็นที่พบในสถานศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเชื่อมโยงกับอัตลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ ความหลากหลายของนวัตกรรมที่สถานศึกษาพัฒนาขึ้นสะท้อนถึงการตอบสนองบริบทเฉพาะของพื้นที่แม่ฮ่องสอนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธุ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังพบว่าสถานศึกษามีการบูรณาการแนวคิดการบริหารสมัยใหม่เข้ากับภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นได้อย่างกลมกลืน ซึ่งเป็นแนวทางที่มีคุณค่าในการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของพื้นที่ได้อย่างยั่งยืน

การ (ยกร่าง) ข้อคำถามในการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน การจัดองค์กร พิจารณาข้อคำถามจากดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นแต่ละรายการ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นโดยรวม การจัดองค์กร ($PNI_{Modified} = 0.3170$) แล้วสามารถจัดได้ว่า ลำดับที่ 1 – 13 จัดเป็นจุดอ่อนที่จำเป็นต้องปรับปรุง (รายละเอียดการสัมภาษณ์ในภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผลการศึกษาแนวทางการบริหาร โรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิการจัดองค์กร พบว่า สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอนทั้ง 8 แห่ง มีแนวทางการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะตามบริบทพื้นที่ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม โดยมีการปรับปรุงทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและจิตวิทยา มีการจัดพื้นที่ที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการทำงานและการเรียนรู้ ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การประยุกต์ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นเป็นฐานการเรียนรู้ เช่น การใช้สวนเกษตรเป็นฐานการเรียนรู้ (Agri – based Learning) และการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ นอกจากนี้ สถานศึกษายังให้ความสำคัญกับการจัดระบบการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะด้านนวัตกรรมผ่านการอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการฝึกปฏิบัติในรูปแบบที่หลากหลาย มีการนำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้อย่างเข้มแข็ง โดยมีการจัดเวลาเฉพาะสำหรับกิจกรรม PLC และมีการบูรณาการกับกระบวนการต่าง ๆ เช่น Lesson Study และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานทั้งการบริหารจัดการและการเรียนการสอน เช่น การใช้ Google Workspace, ระบบข้อมูลสารสนเทศออนไลน์, แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ และการสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย นอกจากนี้ สถานศึกษายังมีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KMS) ที่ครอบคลุมกระบวนการระบุความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีได้อย่างสะดวกและต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีการสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน โดยเชื่อมโยงกับชุมชนและเครือข่ายภายนอก มีการจัดโครงสร้างและพื้นที่สร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น พื้นที่เวทีแสดงผลงาน พื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกัน และพื้นที่สำหรับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มีการจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ทั้งงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่จำเป็น และมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการเปิดโอกาสให้แสดงผลงาน ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ เช่น การใช้พื้นที่ในชุมชนเป็น

แหล่งเรียนรู้ การพัฒนาทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น และการเชื่อมโยงหลักสูตรกับวิถีชีวิตของชุมชน

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีการพัฒนาระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและประสานงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และการมีระบบติดตามงานที่เป็นระบบ มีการจัดพื้นที่และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งพื้นที่ทางกายภาพและพื้นที่ออนไลน์ และมีการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของทีม ทั้งงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา และทรัพยากรมนุษย์ ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การใช้แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ร่วมกับการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีความสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีการพัฒนาระบบบริหารจัดการเครือข่ายที่เป็นระบบ โดยมีการจัดตั้งทีมงานหรือคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประสานงานกับเครือข่าย มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการทำงานร่วมกับเครือข่ายที่ชัดเจน และมีการใช้เทคโนโลยีในการประสานงานและติดตามผล นอกจากนี้ สถานศึกษายังมีการพัฒนาฐานข้อมูลเชิงระบบและองค์ความรู้ของเครือข่าย ทั้งการจัดทำทำเนียบเครือข่าย การจัดเก็บเอกสารความร่วมมือ การจัดทำฐานข้อมูลทรัพยากรของเครือข่าย และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างโรงเรียนและเครือข่าย ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายบนพื้นฐานของความไว้วางใจและการเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ซึ่งช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ยั่งยืนและมีประสิทธิผล

จากการสังเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่า แนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมด้านการจัดองค์กรของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน มีการบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ากับบริบทและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม มีการพัฒนาระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ และมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเองสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศในการสนับสนุนการทำงาน และการจัดการความรู้ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยเฉพาะในบริบทของพื้นที่ห่างไกลอย่างจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งมีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงทรัพยากรและการคมนาคม

การ (ยกร่าง) ข้อคำถามในการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน การนำ พิจารณาข้อคำถามจากดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นแต่ละรายการมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นโดยรวม การนำ ($PNI_{Modified}$ = 0.3960) แล้วสามารถจัดได้ว่า ลำดับที่ 1 – 16 จัดเป็นจุดอ่อนหรือภัยคุกคาม (รายละเอียดการสัมภาษณ์ในภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผลการศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การนำ พบว่า สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอนทั้ง 8 โรงเรียน มีแนวทางการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะตามบริบทพื้นที่ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนานวัตกรรม โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการกำหนดวิสัยทัศน์ และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม โดยการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทดลอง และเรียนรู้จากความผิดพลาด การกำหนดค่านิยมและสื่อสารเรื่องการเปิดใจรับสิ่งใหม่ (Open Mindset) อย่างสม่ำเสมอ ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การที่ผู้บริหารแสดงบทบาทเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งส่งผลต่อการสร้างค่านิยมและความเชื่อร่วมกันในองค์กรว่า นวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในทุกระดับ ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรทุกระดับ ไม่เฉพาะแต่ผู้บริหารเท่านั้น แต่รวมถึงหัวหน้ากลุ่มสาระ ครู และแม้แต่นักเรียน ผ่านการมอบหมายบทบาทผู้นำหมุนเวียน การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม ทั้งแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องชมเชย การสนับสนุนงบประมาณ การให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง การจัดเวทีนำเสนอผลงาน และการนำผลงานนวัตกรรมมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์กร โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี การมอบหมายความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ สถานศึกษายังให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การเป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างค่านิยมที่ให้คุณค่ากับการพัฒนาตนเอง ข้อค้นพบที่สำคัญในด้านการส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง คือ การใช้แนวคิด Action Learning ที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการสะท้อนคิด การใช้วิธีการ Microteaching และการเปิดชั้นเรียน (Open Class) ที่ให้ครูได้ฝึกปฏิบัติการสอนและได้รับข้อมูลย้อนกลับทันที และการใช้กระบวนการ Lesson Study ที่มีขั้นตอนชัดเจน (Plan, Do, See) ในการพัฒนาการเรียนการสอน นอกจากนี้ สถานศึกษายังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ มีระบบพี่เลี้ยงด้านการวิจัย และมีการจัดสรรทรัพยากรและเวลาสำหรับการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีการเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดประชุมรับฟังความคิดเห็น การตั้งคณะกรรมการที่มีตัวแทนจากหลายฝ่าย และการกระจายอำนาจให้หัวหน้าทีม นอกจากนี้ สถานศึกษายังมีการพัฒนาเครือข่ายการประสานงานที่เข้มแข็ง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างและรักษาเครือข่ายความร่วมมือ การออกแบบช่องทางการประสานงานที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย และการกำหนดผู้รับผิดชอบการประสานงานที่ชัดเจน

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งการจัดกิจกรรม PLC และ Lesson Study ที่มีโครงสร้างชัดเจน การจัดเวทีนำเสนอผลงาน การจัดกลุ่มย่อยตามความสนใจเฉพาะทาง การใช้ช่องทางออนไลน์แชร์แนวปฏิบัติที่ดี และการเชิญวิทยากรภายนอกมาแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ นอกจากนี้ สถานศึกษายังส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กรและชุมชน โดยการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและชุมชน เช่น นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมท้องถิ่น และการแก้ปัญหาสังคม

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนในทีม โดยการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม การจัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ในทีม และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่

เปิดกว้างต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง นอกจากนี้ สถานศึกษายังส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนให้มีการพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ การจัดเวทีนำเสนอผลงานและการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมเดิมและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การที่ทีมมีการสร้างกลไกการพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ มีวงจรการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์ผลการใช้นวัตกรรม และนำข้อมูลมาปรับปรุง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้งาน

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการแสวงหาและพัฒนาความร่วมมือเชิงรุก ทั้งการติดต่อมหาวิทยาลัยและองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาโครงการร่วมกัน การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ และการสร้างความร่วมมือกับชุมชนในพื้นที่ ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การที่ผู้บริหารเป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายภายนอก และการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมเครือข่ายอย่างเต็มที่

จากการสังเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่า แนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม โดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการนำจะต้องมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม พัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร สร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม เสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสวงหาความร่วมมือเชิงรุกกับเครือข่ายภายนอก

ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น Action Learning, Microteaching, Lesson Study และ Professional Learning Community (PLC) เข้ากับบริบทและภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งช่วยให้การพัฒนานวัตกรรมมีความสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทดลอง และเรียนรู้จากความผิดพลาด การเปิดใจรับความคิดใหม่ (Open Mindset) และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

การ (ยกร่าง) ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ แนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน การควบคุม พิจารณาข้อคำถามจากดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นแต่ละรายการมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับดัชนีการจัดอันดับ

ความต้องการจำเป็นโดยรวม การควบคุม ($PNI_{Modified}$ = 0.3891) แล้วสามารถจัดได้ว่า ลำดับที่ 1 – 14 จัดเป็นจุดอ่อนที่จำเป็นต้องปรับปรุง (รายละเอียดการสัมภาษณ์ในภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผลการศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การควบคุม สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอนทั้ง 8 แห่ง มีแนวทางการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะตามบริบทพื้นที่ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีกระบวนการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมีโครงสร้างชัดเจน มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตาม เช่น Google Site หรือ E – portfolio ในการบันทึกและติดตามความก้าวหน้า มีการกำหนดจุดตรวจสอบสำหรับการพัฒนานวัตกรรม และมีการพัฒนากรอบสมรรถนะด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนสำหรับการประเมินบุคลากร นอกจากนี้ ยังปรากฏการติดตามผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการประเมินทักษะและเจตคติ ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำนวัตกรในโรงเรียนที่ศึกษามีลักษณะ “ผู้นำแบบโค้ช” ที่ทำหน้าที่กำกับติดตาม และเป็นที่ปรึกษา สนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสะท้อนการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์จากการควบคุมไปสู่การควบคุมแบบเสริมพลัง

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากรต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ มีการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการพัฒนาทักษะของครูกับผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน การติดตามผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งสะท้อนถึงแนวทางการควบคุมคุณภาพที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ มีการเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับระบบแรงจูงใจ และการประเมินผลงานโดยใช้ผลงานด้านนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งเป็นการสร้างกลไกที่เชื่อมโยงระหว่างการควบคุมและการสร้างแรงจูงใจที่ช่วยเสริมให้ระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีกระบวนการประเมินความคล่องตัวและประสิทธิภาพของระบบสนับสนุนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้งานระบบ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการเพิ่มความคล่องตัวของระบบสนับสนุน มีระบบออนไลน์ในการรายงานโครงการ และระบบการประเมินผลการเรียนที่ช่วยให้

สามารถทำงานได้ “ทุกที่ทุกเวลา” สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดจำกัดด้านเวลาและสถานที่ไปสู่ความยืดหยุ่นและเข้าถึงได้มากขึ้น

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีกระบวนการติดตามและประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ผ่านเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสำรวจทัศนคติ การสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม มีการติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และมีกระบวนการติดตามและประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการพัฒนาผู้เรียนในมิติที่หลากหลาย ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การประเมินวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะของการบูรณาการมุมมองทั้งจากภายในและภายนอก โดยมีระบบการประเมินวัฒนธรรมองค์กรทั้งจากภายใน โดยผู้บริหาร หัวหน้างาน และจากภายนอก โดยคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน ซึ่งเป็นการเปิดพื้นที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมีบทบาทในการควบคุมและประเมินวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ได้มุมมองที่ครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทของชุมชนมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีกลไกในการวัดผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม มีทีมงานเฉพาะในการติดตามและประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานเป็นทีมต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม รวมถึงการพัฒนากลไกการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ มีการพัฒนากลไกการถ่ายทอดความรู้และสืบทอดภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความยั่งยืนในการทำงานเป็นทีมสะท้อนให้เห็นถึงการวางแผนในเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร และป้องกันการสูญหายของความรู้และประสบการณ์

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษามีกระบวนการประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของเครือข่าย และมีการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของเครือข่ายต่อผู้เรียน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของความร่วมมือที่ชัดเจน การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนจากกิจกรรมความร่วมมือต่าง ๆ

จากการสังเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมการควบคุมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) มีความเป็นระบบและเป็นกระบวนการที่ชัดเจน 2) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกระบวนการควบคุม 3) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และ 4) มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญของการควบคุม

ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์การควบคุม จากการควบคุมแบบดั้งเดิมที่เน้นการตรวจสอบและกำกับไปสู่การควบคุมแบบใหม่ที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

การควบคุมแบบเสริมพลัง (Empowering Control) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นโค้ชและที่ปรึกษามากกว่าผู้ตรวจสอบ

การควบคุมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data – Driven Control) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

การควบคุมแบบมีส่วนร่วมและบูรณาการ (Participatory and Integrated Control) เปิดพื้นที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมีบทบาทในกระบวนการควบคุม และมีการบูรณาการแนวคิดและเครื่องมือที่หลากหลาย เช่น วงจรคุณภาพ PDCA ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และเทคโนโลยีดิจิทัล

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นถึงการควบคุมในบริบทของการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมมีลักษณะของการควบคุมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Control) ที่มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม มากกว่าการควบคุมแบบเข้มงวดที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่มุ่งเน้นความคล่องตัวและอิสระทางวิชาการควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การพัฒนาร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาในตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน มาวิเคราะห์ทั้ง 6 องค์ประกอบโดยพิจารณาจากดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นที่จัดเป็นจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมจากโรงเรียนต้นแบบ 8 แห่ง ที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) หรือเป็นเลิศ (Best Practice) หรือเป็นต้นแบบ (Role Model) หรือได้รับรางวัลในระดับภาคหรือระดับประเทศ โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาร่วมกับผลการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นฐานในการยกร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 สรุปผลการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการ (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
องค์ประกอบที่ 1 **ภาวะผู้นำนวัตกร** **การวางแผน** 1.1 สถานศึกษากำหนดเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ต่อผู้เรียนอย่างชัดเจน	สร้างความเข้าใจร่วมกันทั่วองค์กร ใช้หลัก SMART Goals กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาอย่างแท้จริง	กำหนดเป้าหมายชัดเจนที่มุ่งผลลัพธ์ต่อผู้เรียน วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนานวัตกรรมเฉพาะ สร้างทีมขับเคลื่อนเป็นระบบ จัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง บูรณาการรูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับบริบท และพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคตของผู้เรียน	กำหนดเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมตามหลัก SMART Goals โดยวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ สร้างความเข้าใจร่วมกันทั่วองค์กร และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างชัดเจน

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
การนำ			
1.2 สถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนานวัตกรรม	ผู้บริหารใช้แนวทาง Participative Leadership เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอัตลักษณ์และความต้องการของชุมชนท้องถิ่น ทำให้นวัตกรรมที่พัฒนาสอดคล้องกับบริบทและได้รับการยอมรับ	สถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนานวัตกรรมโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ชัดเจน สื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทชุมชนและการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนานวัตกรรม พร้อมสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทชุมชนและการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
1.3 สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม	สร้างบรรยากาศเปิดกว้างต่อการทดลองและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ไม่มุ่งลงโทษเมื่อเกิดความล้มเหลว แต่ส่งเสริมการเรียนรู้และต่อยอด จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นการสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่าง สื่อสารความสำคัญของนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้ครูกล้าทดลองและ	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมเปิดกว้างต่อการทดลองและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด สนับสนุนให้ครูกล้าคิดสร้างสรรค์ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	สม่ำเสมอ เปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย	เรียนรู้จากความผิดพลาด จัดโครงการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก	อย่างสม่ำเสมอ และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบที่เปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย
1.4 สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในทุกระดับ	ใช้แนวคิด ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการกล้าริเริ่มและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง สร้างโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมขับเคลื่อนนวัตกรรม	สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในทุกระดับ โดยกำหนดสมรรถนะผู้นำที่ชัดเจน มอบหมายบทบาทผู้นำหมุนเวียน สร้างทีมวิทยากรแกนนำภายใน กระจายความเป็นผู้นำให้บุคลากรทุกระดับรับผิดชอบโครงการ และสร้างเครือข่ายผู้นำนวัตกรที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	สถานศึกษาใช้หลักการผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่กล้าริเริ่ม มีการกำหนดสมรรถนะผู้นำที่ชัดเจน มอบหมายบทบาทผู้นำหมุนเวียน สร้างทีมวิทยากรแกนนำ และกระจายความเป็นผู้นำให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมขับเคลื่อนนวัตกรรม

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
1.5 สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม	แก้ปัญหาภาระงานซ้ำซ้อนของครู พัฒนาระบบยกย่องและให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม จัดสรรทรัพยากรและเวลาอย่างเพียงพอ ใส่ใจเป็นพิเศษในการสร้างแรงจูงใจให้ครูที่หมดไฟให้กลับมาพัฒนาตนเองและปรับการสอนให้ทันสมัย	สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก โดยให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ ใช้จิตวิทยาเชิงบวก ยกย่องชมเชย จัดเวทีนำเสนอผลงาน สนับสนุนงบประมาณ ส่งเสริมการประกวดทั้งภายในและภายนอก และนำผลงานมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบและความก้าวหน้าในวิชาชีพ	สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจโดยลดภาระงานซ้ำซ้อน ให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ ใช้จิตวิทยาเชิงบวก จัดสรรทรัพยากรและเวลา พัฒนาระบบยกย่องและให้รางวัล จัดเวทีนำเสนอผลงาน และนำผลงานมาประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในวิชาชีพ
การควบคุม			
1.6 สถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรม	มีระบบติดตามครอบคลุมทั้งระยะสั้นและระยะยาว ใช้เครื่องมือเช่น Balanced Scorecard (BSC) เพื่อวัด	สถานศึกษามีระบบติดตามที่เป็นขั้นตอน กำหนดจุดตรวจสอบชัดเจน ใช้เทคโนโลยีสนับสนุน	สถานศึกษาพัฒนาระบบติดตามความก้าวหน้าที่ครอบคลุมทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีขั้นตอนและ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	ความสำเร็จหลายมิติ ทบทวนความก้าวหน้าสม่ำเสมอและปรับกลยุทธ์ มีทีมที่ปรึกษาระดับจังหวัดคอยนิเทศติดตาม	จัดประชุมประเมินความก้าวหน้าสม่ำเสมอและปรับแผนตามอุปสรรคที่พบ	จุดตรวจสอบชัดเจน ใช้เครื่องมือ เช่น Balanced Scorecard และเทคโนโลยีสนับสนุน จัดประชุมทบทวนสม่ำเสมอ และปรับกลยุทธ์ตามอุปสรรคที่พบ
1.7 สถานศึกษามีการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรของบุคลากร	พัฒนาเครื่องมือประเมินที่ครอบคลุมทักษะสำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยี มุ่งเน้นการประเมินเพื่อพัฒนา นำผลไปวางแผนพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและศักยภาพแต่ละคน	สถานศึกษากำหนดกรอบสมรรถนะที่ชัดเจน ใช้เครื่องมือประเมินที่หลากหลาย ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ และนำผลประเมินไปพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง	สถานศึกษาพัฒนากรอบและเครื่องมือประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรที่ครอบคลุมทักษะสำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยี ใช้วิธีประเมินที่หลากหลาย ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ และนำผลไปวางแผน

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
			พัฒนาบุคลากรตามความต้องการรายบุคคล
1.8 สถานศึกษามีการติดตามผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	พัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนผลกระทบจริง เน้นการวัดผลเชิงรูปธรรม ใช้ Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation ประเมินตั้งแต่ระดับปฏิกิริยา การเรียนรู้ พฤติกรรม ไปจนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน	สถานศึกษาพัฒนาระบบติดตามที่ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ ทักษะและเจตคติ ใช้เครื่องมือประเมินที่หลากหลาย วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำผลมาปรับปรุงนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ	สถานศึกษาพัฒนาระบบติดตามผลกระทบของนวัตกรรมโดยกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลกระทบจริง ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ ทักษะและเจตคติ ใช้ Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation และเครื่องมือประเมินหลากหลาย วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
องค์ประกอบที่ 2 **การพัฒนาทุนมนุษย์** **การวางแผน** 2.1 สถานศึกษาวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาแต่ละบุคคล กำหนดเส้นทางพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development Pathway) ที่ชัดเจน เน้นทักษะการออกแบบนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ผู้เรียน สร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของนวัตกรรมต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	วางระบบพัฒนาครูโดยประเมินความต้องการรายบุคคล กำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน จัดอบรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการสอน พัฒนาระบบพี่เลี้ยงและทีมเทรนเนอร์ภายใน สร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประกวดผลงานนวัตกรรม พร้อมติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ	สถานศึกษาวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมโดยวิเคราะห์ความต้องการรายบุคคล กำหนดเส้นทางพัฒนาวิชาชีพที่ชัดเจน จัดอบรมด้านเทคโนโลยีและการออกแบบนวัตกรรมการเรียนรู้ พัฒนาระบบพี่เลี้ยงและทีมเทรนเนอร์ภายใน สร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
การจัดองค์กร			
2.2 สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรม	จัดพื้นที่สร้างสรรค์ (Creative Space) สำหรับการทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความคิด จัดหาเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่จำเป็น สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองสิ่งใหม่ ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดนอกกรอบ	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและจิตวิทยาที่เหมาะสม มีห้องปฏิบัติการพร้อมอุปกรณ์ทันสมัย สร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับแลกเปลี่ยนความคิด และใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและชุมชนเพื่อพัฒนานวัตกรรม	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและจิตวิทยา โดยมีพื้นที่สร้างสรรค์ (Creative Space) พร้อมเทคโนโลยีและอุปกรณ์ทันสมัย สร้างบรรยากาศความปลอดภัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิด การทดลองสิ่งใหม่ และใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและชุมชนเพื่อพัฒนานวัตกรรม
2.3 สถานศึกษาจัดระบบการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะด้านนวัตกรรม	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการสม่ำเสมอ ส่งเสริม Microlearning ให้เรียนรู้เป็นหน่วยย่อย ๆ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน	พัฒนาทักษะนวัตกรรมผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ สร้างระบบโค้ชพี่เลี้ยง จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมตาม	สถานศึกษาจัดระบบการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านนวัตกรรม โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริม Microlearning

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	การพัฒนาทักษะ พัฒนาความรู้ด้าน IT ให้ครูทั่วถึง เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และสร้างแรงบันดาลใจ	บริบทผู้เรียน	ให้เรียนรู้เป็นหน่วยย่อย ๆ สร้างระบบโค้ชพี่เลี้ยง จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างทั่วถึง
2.4 สถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อย่างเข้มแข็ง	จัดสรรเวลาเป็นทางการสำหรับ PLC ในตารางการทำงาน กำหนดประเด็นแลกเปลี่ยนที่สอดคล้องกับเป้าหมายพัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมการสังเกตการสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างครู	จัดโครงสร้างเวลาชัดเจนสำหรับ PLC บูรณาการกับ Lesson Study สร้างทีมงานที่มีเป้าหมายร่วมกันและนำผลมาวิจัยพัฒนานวัตกรรมแก้ปัญหาผู้เรียน	สถานศึกษาดำเนินการตามกระบวนการ PLC อย่างเข้มแข็ง โดยจัดสรรเวลาเป็นทางการในตารางการทำงาน บูรณาการกับ Lesson Study กำหนดประเด็นแลกเปลี่ยนที่สอดคล้องกับเป้าหมายพัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมการสังเกตการสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
			ระหว่างครู และนำผลมาวิจัยพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียน
การนำ 2.5 สถานศึกษาสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ	มีโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทั้งสำหรับผู้บริหาร ครู และบุคลากรสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงภาวะผู้นำในโครงการต่างๆ	สถานศึกษาสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่เปิดรับความคิดใหม่ กระจายอำนาจการตัดสินใจ มอบหมายความรับผิดชอบให้บุคลากรนำการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตงานของตน ส่งเสริมการคิดนอกกรอบ และสร้างวัฒนธรรมที่เชื่อในศักยภาพการพัฒนาของทุกคน	สถานศึกษาสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่เปิดรับความคิดใหม่ ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านระบบพี่เลี้ยง กระจายอำนาจการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงภาวะผู้นำในโครงการต่างๆ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
2.6 สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	ส่งเสริมให้ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ส่วนบุคคล สร้างวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ จัดกิจกรรมเรียนรู้หลากหลายรูปแบบที่ตอบสนองความสนใจแตกต่างของบุคลากร	สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยผู้บริหารและครูแกนนำเป็นแบบอย่าง สร้างค่านิยมการพัฒนาตนเองต่อเนื่อง จัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล ส่งเสริมการศึกษาต่อ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน PLC และจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย	สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยผู้บริหารและครูแกนนำเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมให้บุคลากรตั้งเป้าหมายและจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล สร้างค่านิยมการพัฒนาตนเองต่อเนื่อง จัดกิจกรรมเรียนรู้หลากหลายรูปแบบผ่าน PLC และสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
2.7 สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	ออกแบบภาระงานที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน จัดให้มีการสะท้อนคิด (Reflection) หลังปฏิบัติงาน	สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงโดยใช้แนวคิด Action Learning ผ่านกระบวนการ Microteaching และ Lesson Study	สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงโดยใช้แนวคิด Action Learning ผ่านกระบวนการ Microteaching และ Lesson Study

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	สม่ำเสมอ ลดภาระงานไม่จำเป็น เพื่อให้มีเวลาสร้างนวัตกรรม	ที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการสะท้อนคิด สนับสนุน การเปิดชั้นเรียน การจัดการเรียนรู้ แบบ Active Learning และใช้ กระบวนการ PLC เพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์และถอดบทเรียน ร่วมกัน	ออกแบบภาระงานที่ท้าทาย สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน การเปิดชั้นเรียน และใช้ กระบวนการ PLC เพื่อสะท้อนคิด และถอดบทเรียนร่วมกัน
2.8 สถานศึกษาส่งเสริมการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็น ระบบ	จัดสรรงบประมาณการวิจัย สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ หน่วยงานวิจัยและสถาบันการศึกษา พัฒนาระบบพี่เลี้ยงด้านการวิจัยให้ คำแนะนำผู้เริ่มต้น	สถานศึกษาส่งเสริมการวิจัยและ พัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดนโยบายที่ชัดเจน จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการวิจัย จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ พัฒนาระบบ พี่เลี้ยงให้คำปรึกษา จัดสรร งบประมาณและทรัพยากร ใช้หลัก	สถานศึกษาส่งเสริมการวิจัยและ พัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดนโยบายที่ชัดเจน จัดตั้ง คณะกรรมการส่งเสริมการวิจัย จัดสรรงบประมาณและทรัพยากร พัฒนาระบบพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
		PDCA ในการพัฒนา และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเผยแพร่และขยายผล	หน่วยงานวิจัยและสถาบันการศึกษาและจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเผยแพร่และขยายผล
การควบคุม 2.9 สถานศึกษามีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากรต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	พัฒนาตัวชี้วัดเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาครูกับผลลัพธ์ผู้เรียน ใช้วิธีประเมินหลากหลาย นำผลมาปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง	สถานศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาครูกับผลลัพธ์ของผู้เรียน ใช้การประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา ติดตามการนำความรู้ไปใช้จริง และเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาบุคลากร	สถานศึกษาประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากร โดยพัฒนาตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาครูกับผลลัพธ์ผู้เรียน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาครูกับผลลัพธ์ของผู้เรียน ใช้วิธีประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา ติดตามการนำความรู้ไปใช้จริง และเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร การวางแผน			
3.1 สถานศึกษาออกแบบระบบสนับสนุนองค์กรที่ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน	วิเคราะห์ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก พัฒนาระบบยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามบริบท คำนึงถึงความเหมาะสมกับขนาดและลักษณะของโรงเรียน มีกลไกสนับสนุนที่เหมาะกับแต่ละบริบท	สำรวจความต้องการของครู นักเรียน และชุมชน ผ่านการประชุมเยี่ยมบ้าน และเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อออกแบบระบบสนับสนุนที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น ทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะอาชีพตามวิถีชุมชน	สถานศึกษาออกแบบระบบสนับสนุนองค์กร โดยวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก สำรวจความต้องการผ่านการประชุมเยี่ยมบ้าน และเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พัฒนาระบบที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามบริบท และสร้างกลไกสนับสนุนที่เหมาะสมกับขนาดและลักษณะเฉพาะของโรงเรียน

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
3.2 สถานศึกษาวางแผนพัฒนากลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย	ระบุเครือข่ายและวิเคราะห์ศักยภาพ กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน สร้างช่องทางสื่อสารและการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ ทั้งออนไลน์และออฟไลน์	วางแผนสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำข้อตกลงและกำหนดบทบาทที่ชัดเจน ทั้งกับหน่วยงานการศึกษา ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปราชญ์ชาวบ้าน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านโครงสร้างที่เป็นระบบ	สถานศึกษาวางแผนพัฒนากลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยระบุเครือข่ายและวิเคราะห์ศักยภาพ จัดทำข้อตกลงและกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน สร้างช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านโครงสร้างที่เป็นระบบ
3.3 สถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรที่คุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ	วิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนของนวัตกรรม จัดลำดับความสำคัญตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ วางแผนระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ	จัดลำดับความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากร โดยวิเคราะห์ความจำเป็นและผลกระทบต่อผู้เรียน บูรณาการการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างกลุ่มสาระ กันงบประมาณสำรองสำหรับกรณีฉุกเฉิน วางแผนระดมทุน	สถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรโดยวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนของนวัตกรรม จัดลำดับความสำคัญตามผลกระทบต่อผู้เรียน บูรณาการการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างกลุ่มสาระ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
		จากเครือข่ายที่หลากหลาย และบริหารจัดการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้	กันงบประมาณสำรองสำหรับกรณีฉุกเฉิน วางแผนระดมทุนจากแหล่งต่าง ๆ และบริหารจัดการอย่างโปร่งใส
3.4 สถานศึกษาวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยี และการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ	วางแผนการลงทุนด้านเทคโนโลยีตามความต้องการและงบประมาณ พัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรควบคู่กัน ออกแบบระบบที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้	จัดทำแผนแม่บทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระยะยาว 3 – 5 ปี สำรวจความต้องการผู้ใช้งานอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมพื้นที่การเรียนรู้ กำหนดแพลตฟอร์มมาตรฐานที่ใช้ร่วมกัน จัดอบรมทักษะการใช้งานให้บุคลากร และสร้างระบบสื่อสารหลายช่องทางเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	สถานศึกษาวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีโดยจัดทำแผนแม่บทระยะยาว 3 – 5 ปี ลงทุนตามความต้องการและงบประมาณ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุม กำหนดแพลตฟอร์มมาตรฐานที่ใช้ร่วมกัน พัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร และสร้างระบบสื่อสารหลายช่องทางที่เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
การจัดองค์การ			
3.5 สถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และคล่องตัว	ใช้ Matrix Organization Structure เพื่อความยืดหยุ่นสูง สร้างทีมข้ามกลุ่มสาระ (Cross – Functional Teams) ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น เพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพ	จัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น กระจายอำนาจตัดสินใจ ลดขั้นตอนซับซ้อน สร้างทีมเฉพาะกิจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ตามความถนัด	สถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวโดยใช้ Matrix Organization Structure สร้างทีมข้ามกลุ่มสาระและทีมเฉพาะกิจ กระจายอำนาจการตัดสินใจ ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ตามความถนัด
3.6 สถานศึกษาจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงาน	เลือกเทคโนโลยีตามความต้องการจริงของผู้ใช้ พัฒนาระบบจัดเก็บและเข้าถึงข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ สร้างแพลตฟอร์มส่งเสริมการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้	จัดระบบเทคโนโลยีที่ใช้งานได้จริง เช่น Google Workspace สำหรับการจัดเก็บข้อมูล แพลตฟอร์มการเรียนออนไลน์ และระบบสื่อสารกับผู้ปกครองที่มีรูปแบบชัดเจน	สถานศึกษาจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตอบสนองความต้องการจริง โดยใช้แพลตฟอร์มที่มีประสิทธิภาพเช่น Google Workspace สำหรับจัดเก็บข้อมูล

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
			การทำงานร่วมกัน และการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
3.7 สถานศึกษาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System: KMS) ตามขอบข่ายของสถานศึกษา	สร้างฐานข้อมูลความรู้และนวัตกรรมที่เป็นระบบ จัดกลไกแลกเปลี่ยนทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ ส่งเสริมการบันทึกบทเรียนจากการดำเนินงาน (Lessons Learned)	พัฒนาระบบจัดการความรู้ครบวงจร ตั้งแต่การระบุ สร้าง จัดเก็บในคลังดิจิทัล เผยแพร่ผ่านเวทีและช่องทางออนไลน์ และนำไปใช้พัฒนางานโดยใช้ PLC เป็นเครื่องมือสร้างความรู้ใหม่	สถานศึกษาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ตั้งแต่การสร้างบันทึกบทเรียนจากการปฏิบัติ จัดเก็บในคลังดิจิทัลที่เป็นระบบ เผยแพร่ผ่านเวทีและช่องทางออนไลน์ สร้างกลไกแลกเปลี่ยนทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ และใช้ PLC เป็นเครื่องมือพัฒนาความรู้ใหม่
การนำ			
3.8 สถานศึกษามีการเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมตัดสินใจตามความเหมาะสม สร้างวัฒนธรรมรับฟังความเห็นต่าง ใช้ข้อมูลและ	สถานศึกษาเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย	สถานศึกษาเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	หลักฐานเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจ	ตั้งคณะกรรมการที่มีตัวแทนจากหลายส่วน กระจายอำนาจให้ทีมงานในขอบเขตที่เหมาะสม ใช้กระบวนการ PLC ในการระดมความคิด และสื่อสารเหตุผลของการตัดสินใจอย่างโปร่งใสเพื่อสร้างการยอมรับและความร่วมมือ	ตั้งคณะกรรมการที่มีตัวแทนจากหลายส่วน สร้างวัฒนธรรมการรับฟังความเห็นต่าง ใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจ และสื่อสารเหตุผลอย่างโปร่งใสเพื่อสร้างการยอมรับและความร่วมมือ
3.9 สถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายการประสานงานที่เข้มแข็ง	สร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน พัฒนาช่องทางสื่อสารมีประสิทธิภาพ จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายสม่ำเสมอ	สถานศึกษาพัฒนาเครือข่ายการประสานงานที่เข้มแข็งโดยสร้างความสัมพันธ์กับหลากหลายภาคส่วน ทั้งเครือข่ายครู ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า หน่วยงานท้องถิ่น และสถาบันการศึกษา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการ	สถานศึกษาพัฒนาเครือข่ายการประสานงานที่เข้มแข็งโดยสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน รวมถึงเครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่า หน่วยงานท้องถิ่น และสถาบันการศึกษา พัฒนาช่องทางสื่อสารที่มี

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
		สื่อสาร กำหนดผู้รับผิดชอบการประสานงานที่ชัดเจน และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อรักษาความสัมพันธ์	ประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดผู้รับผิดชอบการประสานงานที่ชัดเจน และจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ
การควบคุม 3.10 สถานศึกษามีการประเมินความคล่องตัว และประสิทธิภาพของระบบ	กำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนความคล่องตัวและประสิทธิภาพ รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งานสม่ำเสมอ วิเคราะห์ข้อจำกัดและอุปสรรคเพื่อปรับปรุงต่อเนื่องตามวงจร PDCA	สถานศึกษาประเมินระบบสนับสนุนองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวบรวมข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้งาน วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนและนำผลไปปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพและความคล่องตัวมากขึ้นตามหลักการ PDCA	สถานศึกษาประเมินความคล่องตัวและประสิทธิภาพของระบบโดยกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน รวบรวมข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้งาน วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ข้อจำกัดและอุปสรรค และนำผลมาปรับปรุงระบบตามวงจร PDCA เพื่อให้ระบบสนับสนุนมีประสิทธิภาพและความคล่องตัวมากขึ้น

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ การวางแผน			
4.1 สถานศึกษากำหนดนโยบาย ค่านิยมร่วม และทิศทางการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ชุมชน	วิเคราะห์อัตลักษณ์และวัฒนธรรมชุมชนอย่างลึกซึ้ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนผ่านเวทีระดมความคิดเห็น เน้นเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น ความหลากหลายทางชาติพันธุ์ในแม่ฮ่องสอน	กำหนดค่านิยมร่วมที่สะท้อนอัตลักษณ์ชุมชนและความหลากหลายทางวัฒนธรรม สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและเปิดใจยอมรับความคิดสร้างสรรค์ บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นในหลักสูตร เชิญปราชญ์ชาวบ้านมาร่วมสอน และออกแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชน	สถานศึกษาวิเคราะห์อัตลักษณ์และวัฒนธรรมชุมชน กำหนดค่านิยมร่วมที่สะท้อนความหลากหลายทางวัฒนธรรม สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและการยอมรับความคิดสร้างสรรค์ บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นในหลักสูตร และออกแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชน

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
4.2 สถานศึกษากำหนดแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	พัฒนาระบบยกย่องและให้รางวัลหลากหลายรูปแบบ สร้างกลไกจูงใจที่ตอบสนองความต้องการแตกต่างของแต่ละบุคคล เชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับความก้าวหน้าในวิชาชีพ	สร้างแรงจูงใจหลากหลายรูปแบบ ทั้งการมอบรางวัลและยกย่องชมเชยครูที่มีนวัตกรรมโดดเด่น จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเปิดบ้านวิชาการ ใช้จิตวิทยาเชิงบวก มอบความรับผิดชอบโครงการให้ครูบริหารเอง สนับสนุนการประกวดผลงาน และนำผลงานนวัตกรรมมาพิจารณาความดีความชอบ	สถานศึกษากำหนดแนวทางสร้างแรงจูงใจที่หลากหลาย ทั้งการยกย่องชมเชย มอบรางวัล จัดเวทีนำเสนอผลงาน ใช้จิตวิทยาเชิงบวกให้อิสระในการบริหารโครงการ สนับสนุนการประกวดนวัตกรรมเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ และนำผลงานมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ
4.3 สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ครอบคลุม	พัฒนาตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ครอบคลุมมิติต่าง ๆ เช่น การเปิดกว้างทางความคิด การยอมรับความเสี่ยง	กำหนดตัวชี้วัดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ครอบคลุมทั้งโครงสร้างการทำงาน กระบวนการ และผลลัพธ์ โดยพิจารณาทั้งมิติเชิง	สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ วัดทั้งโครงสร้างการทำงาน กระบวนการ และผลลัพธ์ เช่น

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	การร่วมมือกันรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในการกำหนดตัวชี้วัด	ปริมาณและคุณภาพ เช่น จำนวนนวัตกรรมในรายวิชาพื้นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม PLC การบูรณาการสมรรถนะในหลักสูตร และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามสมรรถนะที่กำหนด	การเปิดกว้างทางความคิด ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม PLC จำนวนนวัตกรรม การบูรณาการสมรรถนะในหลักสูตร และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
การจัดองค์การ 4.4 สถานศึกษาสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน	จัดสภาพแวดล้อมกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ สร้างวัฒนธรรมยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนนวัตกรรม เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เทคโนโลยีทันสมัย	สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อนวัตกรรมโดยจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่ปลอดภัย เชื่อมโยงกับชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น พัฒนาแหล่งเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม	สถานศึกษาสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อนวัตกรรมโดยจัดสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ สร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย เชื่อมโยงกับชุมชนและภูมิปัญญา

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
			ท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
การจัดองค์การ 4.4 สถานศึกษาสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน	จัดสภาพแวดล้อมกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ สร้างวัฒนธรรมยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนนวัตกรรม เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เทคโนโลยีทันสมัย	สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อนวัตกรรม โดยจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่ปลอดภัย เชื่อมโยงกับชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น พัฒนาแหล่งเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม	สถานศึกษาสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อนวัตกรรม โดยจัดสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ สร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย เชื่อมโยงกับชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
4.5 สถานศึกษาจัดโครงสร้างและพื้นที่สร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้	ออกแบบพื้นที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามกิจกรรม จัดพื้นที่ทำงานร่วมกัน (Collaborative Space) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการแชร์ไอเดีย จัดพื้นที่แสดงผลงานนวัตกรรมของครูและนักเรียน	จัดพื้นที่สร้างสรรค์ที่หลากหลาย เช่น ห้องนวัตกรรม พื้นที่แสดงผลงาน แปลงเกษตร และแหล่งเรียนรู้ในชุมชน เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และเชื่อมโยงการเรียนรู้กับชีวิตจริง	สถานศึกษาจัดพื้นที่ที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามกิจกรรม พัฒนาพื้นที่ทำงานร่วมกัน เช่น ห้องนวัตกรรม พื้นที่แสดงผลงาน แปลงเกษตร มีเทคโนโลยีสนับสนุนการแบ่งปันแนวคิดใหม่ๆ และใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน เพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้กับชีวิตจริง
4.6 สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	สนับสนุนงบประมาณและเวลาเพียงพอ ลงทุนในเทคโนโลยีและอุปกรณ์จำเป็น สร้างกลไกการเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมและมีประสิทธิภาพ ให้ความรู้ ส่งเสริม	จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนนวัตกรรมทั้งงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และคลังสื่อดิจิทัล โดยยึดหลักความจำเป็น คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ทั้งด้านงบประมาณ เวลา เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ และคลังสื่อดิจิทัล สร้างกลไกการเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม ยึดหลักความจำเป็น คุ้มค่า

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	และเวลาแก่ครูในการสร้างนวัตกรรม	พร้อมจัดพื้นที่สร้างสรรค์สำหรับทดลองแนวคิดใหม่	และเกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมจัดพื้นที่สร้างสรรค์สำหรับทดลองแนวคิดใหม่
4.7 สถานศึกษามีการเสริมสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น่าสนใจและมีความหมาย ยกย่องเชิดชูผู้มีผลงานนวัตกรรมดีเด่น ลดภาระงานซ้ำซ้อนเพื่อให้มีเวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	สร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการยกย่องชมเชย จัดเวทีนำเสนอผลงาน สนับสนุนการประกวดนวัตกรรม ใช้จิตวิทยาเชิงบวก และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้	สถานศึกษาเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยจัดกิจกรรมยกย่องชมเชย เชิดชูผู้มีผลงานนวัตกรรมดีเด่น จัดเวทีนำเสนอผลงาน สนับสนุนการประกวดนวัตกรรม ใช้จิตวิทยาเชิงบวก และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
การนำ			
4.8 สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย	จัดกิจกรรมทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ ส่งเสริมวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์ เปิดโอกาสแลกเปลี่ยนข้ามหน่วยงานและกลุ่มสาระ	สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยจัดกิจกรรม PLC และ Lesson Study ที่มีโครงสร้างชัดเจน จัดเวทีนำเสนอผลงานและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เปิดชั้นเรียนให้เพื่อนครูสังเกตการสอน พัฒนาระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน ใช้ช่องทางออนไลน์แชร์ความรู้ และสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้องที่เปิดกว้างทางความคิด	สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลายโดยจัดกิจกรรมทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ เช่น PLC และ Lesson Study ที่มีโครงสร้างชัดเจน จัดเวทีนำเสนอผลงาน และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เปิดชั้นเรียน พัฒนาระบบพี่เลี้ยง ใช้ช่องทางออนไลน์แบ่งปันความรู้ และสร้างวัฒนธรรมการสะท้อนข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
4.9 สถานศึกษาส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กรและชุมชน	วิเคราะห์ความต้องการชุมชนก่อนพัฒนานวัตกรรม สร้างพื้นที่ทดลองใช้นวัตกรรมในสถานการณ์จริง สนับสนุนนวัตกรรมตอบสนองปัญหาท้องถิ่น ปรับให้เข้ากับบริบทพื้นที่โดยไม่ทิ้งนโยบายต้นสังกัด	สถานศึกษาส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของโรงเรียนและชุมชนโดยวิเคราะห์บริบทท้องถิ่น บูรณาการภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่น พัฒนานวัตกรรมที่แก้ปัญหาจริง เช่น การอ่านออกเขียนได้ การเกษตร ทักษะอาชีพ และร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อชุมชน	สถานศึกษาส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กรและชุมชนโดยวิเคราะห์ความต้องการและบริบทท้องถิ่นก่อนพัฒนานวัตกรรม บูรณาการภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่น สร้างพื้นที่ทดลองใช้นวัตกรรมในสถานการณ์จริง พัฒนานวัตกรรมที่แก้ปัญหาจริง และร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อชุมชน

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
การควบคุม			
4.10 สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	พัฒนาเครื่องมือประเมินครอบคลุมมิติต่าง ๆ สำรวจความคิดเห็นบุคลากรสม่ำเสมอ วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการกับที่เป็นอยู่	สถานศึกษาประเมินวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เก็บข้อมูลจากทุกภาคส่วน วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรค และนำผลไปวางแผนพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	สถานศึกษาติดตามและประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยพัฒนาเครื่องมือประเมินที่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลายจากทุกภาคส่วน สำรวจความคิดเห็นบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการกับที่เป็นอยู่ รวมถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรค และนำผลไปวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
4.11 สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม	ใช้ตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพติดตามอัตราการมีส่วนร่วม ประเมินคุณภาพและผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและคุณภาพการศึกษา	สถานศึกษาประเมินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ วัดระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรค และนำผลสะท้อนมาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	สถานศึกษาติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมีส่วนร่วมโดยใช้ตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ วัดระดับและอัตราการมีส่วนร่วมของบุคลากร ประเมินคุณภาพและผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรค และนำผลสะท้อนมาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
4.12 สถานศึกษามีการติดตามและประเมินผลกระทบนวัตกรรมต่อการพัฒนาผู้เรียน	ใช้ Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation ประเมินทั้งปฏิกิริยาการเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ เก็บข้อมูลทั้งก่อนและหลังใช้นวัตกรรม วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลลัพธ์การเรียนรู้	สถานศึกษาพัฒนาระบบติดตามที่ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียน ใช้เครื่องมือประเมินที่หลากหลาย สร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง และนำผลการประเมินมาปรับปรุงนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	สถานศึกษาติดตามและประเมินผลกระทบนวัตกรรมต่อการพัฒนาผู้เรียนโดยใช้ Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation ที่ครอบคลุมทั้งด้านปฏิกิริยา การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ มีระบบติดตามด้านวิชาการ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียน ใช้เครื่องมือประเมินที่หลากหลาย สร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง และนำผลการประเมินมาปรับปรุงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม การวางแผน			
5.1 ทีมกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างชัดเจน	ใช้ SMART Goals กำหนดเป้าหมายเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุได้จริง สอดคล้องกับความเป็นจริง และมีกรอบเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจร่วมกันถึงความเชื่อมโยงกับผู้เรียน ทบทวนปรับเป้าหมายตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป	ทีมบริหารโรงเรียนควรร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาผู้เรียน โดยวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับเป้าหมาย มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งด้านวิชาการและทักษะชีวิต ผ่านการเรียนรู้เชิงรุก โครงงาน และทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น เพื่อให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม	สถานศึกษานำทีมกำหนดเป้าหมายตามหลัก SMART Goals ที่เชื่อมโยงชัดเจนกับการพัฒนาผู้เรียน วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับเป้าหมาย มุ่งพัฒนาทั้งด้านวิชาการและทักษะชีวิต ผ่านการเรียนรู้เชิงรุก และทบทวนปรับเป้าหมายตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
5.2 สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมของทีม	ใช้ตัวชี้วัดทั้งด้านกระบวนการและผลลัพธ์อย่างสมดุล มีตัวชี้วัดสะท้อนการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ทีมมีส่วนร่วมกำหนดตัวชี้วัดเพื่อสร้างการยอมรับและความมุ่งมั่น	กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยวัดจากจำนวนนวัตกรรมที่พัฒนา จำนวนครูที่นำไปใช้ คุณภาพของนวัตกรรมที่ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ ทักษะศตวรรษที่ 21 และความสามารถในการประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง	สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดที่สมดุลทั้งด้านกระบวนการและผลลัพธ์ ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยให้ทีมมีส่วนร่วมกำหนด วัดจากจำนวนนวัตกรรมที่พัฒนา คุณภาพที่ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ และผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์และทักษะที่จำเป็น
5.3 สถานศึกษาวางแผนการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน มีแผนพัฒนาทั้งระดับทีมและรายบุคคล จัดกิจกรรมพัฒนาครอบคลุมทั้งทักษะวิชาชีพ	วางแผนพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หรือ Lesson Study กำหนดบทบาทหน้าที่	สถานศึกษาวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน วางแผนพัฒนาทั้งระดับทีมและรายบุคคล ใช้กระบวนการ PLC

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	และการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเป็นทีม สอดคล้องกับนโยบาย สพฐ.	ตามความเชี่ยวชาญและความสนใจ จัดระบบพี่เลี้ยงให้ครูรุ่นเก่าดูแลครูรุ่นใหม่ พัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม และประเมินประสิทธิภาพของทีมอย่างต่อเนื่อง	หรือ Lesson Study กำหนดบทบาทตามความเชี่ยวชาญ จัดระบบพี่เลี้ยง และพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง
5.4 สถานศึกษาวางแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์	จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเป็นระบบและต่อเนื่อง เช่น PLC การประชุมประจำเดือน สร้างโอกาสให้ทีมที่ประสบความสำเร็จแบ่งปันประสบการณ์ วางระบบจัดการความรู้และถ่ายทอดบทเรียนระหว่างทีม	วางแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยจัดทำปฏิทินกิจกรรมตลอดปีการศึกษา ใช้กระบวนการ PLC และ Lesson Study ที่มีขั้นตอนชัดเจน จัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จัดกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ สร้างระบบพี่เลี้ยง และจัดทำคลังความรู้เพื่อเก็บรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดี	สถานศึกษาวางแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยจัดทำปฏิทินกิจกรรมตลอดปี ใช้กระบวนการ PLC และ Lesson Study ที่มีขั้นตอนชัดเจน จัดเวทีนำเสนอผลงาน กิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ สร้างระบบพี่เลี้ยง และพัฒนาคลังความรู้เพื่อรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดี

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
การจัดองค์การ			
5.5 สถานศึกษาพัฒนาระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	กำหนดช่องทางสื่อสารและประสานงานชัดเจนทั้งภายในและระหว่างทีม ลดขั้นตอนไม่จำเป็น มอบอำนาจตัดสินใจระดับเหมาะสม ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการประสานงานให้รวดเร็วขึ้น	พัฒนาระบบประสานงานที่มีประสิทธิภาพผ่านโครงสร้างบริหารที่ชัดเจน ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร จัดประชุมสม่ำเสมอ สร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยเป็นรายบุคคลเพื่อรับฟังความคิดเห็นอย่างตรงประเด็น	สถานศึกษาพัฒนาระบบประสานงานผ่านโครงสร้างบริหารที่ชัดเจน กำหนดช่องทางสื่อสารทั้งภายในและระหว่างทีม ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น มอบอำนาจตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการสื่อสารและจัดเวทีพูดคุยทั้งแบบกลุ่มและรายบุคคล
5.6 สถานศึกษาจัดพื้นที่ และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน	จัดพื้นที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม เช่น ห้องประชุมจัดโต๊ะยืดหยุ่น พื้นที่ระดมสมอง สร้างบรรยากาศเปิดกว้างปลอดภัยในการแสดงความ	จัดพื้นที่ทำงานร่วมกันที่เอื้อต่อการระดมความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และทำงานเป็นทีม เช่น ห้องประชุม พื้นที่ PLC แหล่ง	สถานศึกษาจัดพื้นที่ที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม เช่น ห้องประชุมที่ปรับเปลี่ยนได้ พื้นที่ระดมสมอง พื้นที่ PLC สร้างบรรยากาศที่

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	คิดเห็น จัดสภาพแวดล้อม ทั้งกายภาพและดิจิทัลที่เอื้อต่อ การแลกเปลี่ยนข้อมูลและ ความคิดเห็น	เรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน โดยเน้นบรรยากาศที่ปลอดภัยและ เปิดกว้างทางความคิด	ปลอดภัยและเปิดกว้างในการแสดง ความคิดเห็น พัฒนาทั้ง สภาพแวดล้อมกายภาพและดิจิทัล รวมถึงใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งใน โรงเรียนและชุมชน
5.7 สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการทำงานของทีม	จัดสรรงบประมาณเพียงพอสำหรับ พัฒนานวัตกรรม จัดตั้งกองทุน นวัตกรรม จัดหาเทคโนโลยีและ อุปกรณ์จำเป็น จัดสรรเวลา เหมาะสมให้สมาชิกทีมได้ทำงาน ร่วมกัน ลดภาระงานอื่น ๆ เพื่อให้มี เวลาพัฒนานวัตกรรม	จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนทีม ทั้งด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และเวลาในตารางสอน โดยให้ทีมมีอิสระในการตัดสินใจ ใช้ทรัพยากรและเปิดโอกาสให้ครู มีส่วนร่วมเสนอความต้องการ ที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม	สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนทีมอย่างเพียงพอ ทั้งด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และเวลาในตารางสอน จัดตั้งกองทุนนวัตกรรม ให้ทีมมี อิสระในการตัดสินใจใช้ทรัพยากร ลดภาระงานอื่นๆ เพื่อให้มีเวลา พัฒนานวัตกรรม และเปิดโอกาสให้ ครูมีส่วนร่วมเสนอความต้องการ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
การนำ 5.8 สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนในทีม	ส่งเสริมค่านิยมเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยผู้บริหารและผู้นำทีมเป็นแบบอย่าง สร้างบรรยากาศปลอดภัยในการแบ่งปันทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว จัดให้มีการสะท้อนคิดและเรียนรู้จากประสบการณ์สม่ำเสมอ	สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนในทีม โดยจัดโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน กำหนดเวลาประชุมทีมประจำสัปดาห์ ใช้กระบวนการ PLC และ Lesson Study อย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบพี่เลี้ยง สร้างบรรยากาศที่เน้นการเปิดใจ การให้เวลา และความเท่าเทียมในการแสดงความคิดเห็น	สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนในทีม โดยจัดโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน ส่งเสริมค่านิยมเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง สร้างบรรยากาศปลอดภัยในการแบ่งปันทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ใช้กระบวนการ PLC และ Lesson Study อย่างเป็นระบบ และจัดให้มีการสะท้อนคิดและเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
5.9 สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	สร้างระบบให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทีมทดลองแนวคิดใหม่โดยไม่กลัวความล้มเหลว จัดเวทีแลกเปลี่ยนนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี พัฒนานวัตกรรมให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระ ผลักดันโครงการส่งเสริมครูพัฒนานวัตกรรมการสอนต่อเนื่อง	สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ จัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อน จัดสรรงบประมาณประจำปี ดำเนินโครงการเช่น 1 ห้องเรียน 1 นวัตกรรม จัดระบบนิเทศติดตาม 3 ระยะ และเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและต่อยอดนวัตกรรมอย่างเป็นวงจร	สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ จัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อน สร้างระบบให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทีมทดลองแนวคิดใหม่โดยไม่กลัวความล้มเหลว ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระ และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อต่อยอดนวัตกรรมอย่างเป็นวงจร
5.10 ทีมสร้างกลไกการพัฒนา และต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	พัฒนาระบบรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดลองใช้ การประเมิน และข้อเสนอแนะจากผู้ใช้	สถานศึกษาสร้างกลไกการพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดวงจรพัฒนาที่ชัดเจนตาม	สถานศึกษาสร้างกลไกการพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดวงจรพัฒนาที่ชัดเจนตาม

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก วางแผนขยายผลนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในโรงเรียนและสู่ภายนอก	หลัก PDCA จัดตั้งทีมเฉพาะทางที่มีความเชี่ยวชาญ สร้างระบบจัดเก็บและแชร์ข้อมูลนวัตกรรม วิเคราะห์ผลการใช้งาน จัดทำแผนขยายผลและส่งเสริมการเผยแพร่สู่ภายนอกผ่านการประชุมวิชาการ	หลัก PDCA จัดตั้งทีมเฉพาะทางที่มีความเชี่ยวชาญ พัฒนาระบบรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก วางแผนขยายผลนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในโรงเรียนและสู่ภายนอกผ่านการประชุมวิชาการ
การควบคุม 5.11 สถานศึกษามีการวัดผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรม	พัฒนาเครื่องมือวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ติดตามความก้าวหน้าสม่ำเสมอผ่านการประชุมติดตามรายงานตามกรอบเวลา ประเมินผลกระทบต่อการพัฒนาทีม ทั้งด้าน	สถานศึกษาพัฒนาระบบการวัดผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ครอบคลุม ใช้เครื่องมือประเมินที่หลากหลาย เก็บข้อมูลจากทุกฝ่าย ติดตามการนำความรู้ไปใช้จริง และวัดผลลัพธ์ทั้ง	สถานศึกษาพัฒนาระบบการวัดผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม โดยใช้เครื่องมือวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพที่ครอบคลุม เก็บข้อมูลจากทุกฝ่าย

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	ความรู้ ทัศนคติ พฤติกรรม และประสิทธิภาพการทำงาน	จากจำนวนนวัตกรรมและผลที่เกิดกับผู้เรียน	ติดตามความก้าวหน้าสม่ำเสมอผ่านการประชุมติดตาม ประเมินผลกระทบต่อการพัฒนาทีมทั้งด้านความรู้ ทัศนคติ พฤติกรรม และวัดผลลัพธ์ทั้งจากจำนวนนวัตกรรมและผลที่เกิดกับผู้เรียน
5.12 ทีมติดตาม และประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	ใช้วิธีประเมินหลากหลายเหมาะกับบริบท เช่น ทดสอบก่อน-หลัง สังเกตพฤติกรรม สัมภาษณ์ผู้เรียน วิเคราะห์ผลงาน เก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างเป็นระบบ นำผลวิเคราะห์มาปรับปรุงนวัตกรรมให้ตอบสนองความต้องการผู้เรียนมากขึ้น	สถานศึกษาจัดตั้งทีมติดตามประเมินผล ที่กำหนดตัวชี้วัดชัดเจน เก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในทีม PLC และนำผลมาปรับปรุงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	สถานศึกษาจัดตั้งทีมติดตามและประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนที่กำหนดตัวชี้วัดชัดเจน ใช้วิธีประเมินหลากหลายเหมาะกับบริบท เช่น การทดสอบก่อน-หลัง การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ผู้เรียน การวิเคราะห์ผลงาน เก็บข้อมูล

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
			ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในทีม PLC และนำผลมาปรับปรุงนวัตกรรมให้ตอบสนองความต้องการผู้เรียนมากขึ้น
5.13 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานเป็นทีมต่อการพัฒนาองค์กร	ประเมินทั้งการพัฒนาของทีมและผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพการทำงาน สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จหรือล้มเหลวของทีม นำผลมาปรับปรุงระบบสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	สถานศึกษาประเมินประสิทธิภาพทีมผ่านโครงการ ใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลหลากหลาย วิเคราะห์ SAR ย้อนหลัง ประยุกต์ PDCA และกำหนดให้ครูเป็นหัวหน้าโครงการ	สถานศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานเป็นทีมต่อการพัฒนาองค์กรโดยประเมินทั้งการพัฒนาของทีมและผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพการทำงาน และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลที่หลากหลาย วิเคราะห์ปัจจัย

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
			ความสำเร็จหรือล้มเหลวของทีม และนำผลมาปรับปรุงระบบ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
5.14 สถานศึกษามีการประเมินความยั่งยืนของการทำงานเป็นทีม	ติดตามการเปลี่ยนแปลงพลวัตในทีมและความต่อเนื่องการทำงาน ประเมินความผูกพันและมุ่งมั่นของสมาชิก วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืน เช่น ภาวะผู้นำ ระบบให้รางวัล โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน พัฒนาแนวทางเสริมสร้างความยั่งยืน	สถานศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยความต่อเนื่อง สร้างระบบพี่เลี้ยง วางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงบุคลากร และพัฒนาทีมเทรนเนอร์ภายในเพื่อส่งต่อความรู้	สถานศึกษาประเมินความยั่งยืนของการทำงานเป็นทีมโดยติดตามการเปลี่ยนแปลงพลวัตในทีมและความต่อเนื่องการทำงาน ประเมินความผูกพันและมุ่งมั่นของสมาชิก วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืน สร้างระบบพี่เลี้ยง วางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงบุคลากร และพัฒนาทีมเทรนเนอร์ภายในเพื่อส่งต่อความรู้

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ			
การวางแผน 6.1 สถานศึกษาวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายในการพัฒนาเครือข่าย	วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรในพื้นที่ ทั้งหน่วยงานรัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรไม่แสวงหากำไร และชุมชน ประเมินศักยภาพของเครือข่ายที่มีอยู่ วิเคราะห์ช่องว่างและโอกาสความร่วมมือใหม่ ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข	วิเคราะห์โอกาสและความท้าทายในการพัฒนาเครือข่ายอย่างรอบด้าน โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ร่วมกับการรับฟังข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาโอกาสความร่วมมือกับเครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น และสถาบันการศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการท้องถิ่นอย่างแท้จริง	สถานศึกษาวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและศักยภาพเครือข่ายที่มีอยู่ ใช้ SWOT วิเคราะห์โอกาสความร่วมมือใหม่กับผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
6.2 สถานศึกษาวางแผนบูรณาการทรัพยากร และความร่วมมืออย่างเป็นระบบ	กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตความร่วมมือชัดเจน ระบุเป้าหมายร่วม ประเด็นร่วมมือ กรอบเวลา ระบุทรัพยากรที่แต่ละฝ่ายสนับสนุนได้ทั้งด้านการเงิน บุคลากร ความรู้ เทคโนโลยี พัฒนาข้อตกลงความร่วมมือเป็นทางการที่ระบุบทบาท กลไกสื่อสารและประเมินผล	ควรจัดทำแผนบูรณาการทรัพยากรที่ระบุความต้องการและแหล่งสนับสนุนอย่างชัดเจน สร้างกลไกความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับภาคีเครือข่าย กำหนดวิธีการแบ่งปันทรัพยากรที่เป็นธรรม และจัดระบบติดตามการใช้ทรัพยากรอย่างโปร่งใสผ่านการรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษา	สถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตความร่วมมือที่ชัดเจน จัดทำบันทึกข้อตกลงที่ระบุเป้าหมายร่วม ทรัพยากรที่แต่ละฝ่ายสนับสนุน บทบาทหน้าที่ กรอบเวลา และกลไกการประเมินผล พร้อมสร้างระบบติดตามการใช้ทรัพยากรอย่างโปร่งใส
6.3 เครือข่ายร่วมกันพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพื้นที่	วิเคราะห์ความต้องการและปัญหาเฉพาะพื้นที่โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ออกแบบนวัตกรรม	ควรร่วมกับเครือข่ายศึกษาความต้องการจำเป็นของพื้นที่ แล้วพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองบริบทท้องถิ่น เช่น การพัฒนาหลักสูตร	สถานศึกษาวิเคราะห์ความต้องการของพื้นที่โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ร่วมกับเครือข่ายพัฒนานวัตกรรมที่

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนจัดการศึกษาเหมาะสมกับบริบทพื้นที่ เช่น อำเภอปายหรือพื้นที่ชายขอบ ส่งเสริมให้ชุมชนเห็นความสำคัญและร่วมพัฒนาผู้เรียนไปพร้อมสถานศึกษา	ท้องถิ่นที่บูรณาการภูมิปัญญาการสร้างนวัตกรรมด้านอาชีพบนพื้นฐานทรัพยากรท้องถิ่น โครงการเกษตรอัจฉริยะ การอนุรักษ์วัฒนธรรมชนเผ่า และการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในชุมชน	เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ท้องถิ่น เช่น หลักสูตรบูรณาการภูมิปัญญาโครงการเกษตรอัจฉริยะ หรือนวัตกรรมด้านอาชีพบนฐานทรัพยากรท้องถิ่น
การจัดองค์กร 6.4 สถานศึกษาพัฒนาระบบบริหารจัดการเครือข่ายที่เป็นระบบ	กำหนดโครงสร้างบริหารเครือข่ายชัดเจนและยืดหยุ่น เช่น คณะกรรมการร่วมจากทุกภาคส่วนหรือโครงสร้างแบบเมทริกซ์ พัฒนาช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย	สถานศึกษาพัฒนาระบบบริหารเครือข่ายโดยจัดตั้งทีมประสานงานเฉพาะกิจ กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน สร้างกลไกความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงาน	สถานศึกษากำหนดโครงสร้างบริหารเครือข่ายที่ชัดเจนและยืดหยุ่น จัดตั้งทีมประสานงานเฉพาะกิจ กำหนดบทบาทและผู้รับผิดชอบชัดเจน สร้างกลไก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
	มีประสิทธิภาพ เข้าถึงง่าย กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบแต่ละฝ่ายชัดเจนเพื่อลดความซ้ำซ้อนและขัดแย้ง	ภายนอก จัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร และใช้เทคโนโลยีในการติดตามผล	ความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน พัฒนาช่องทางสื่อสารหลากหลาย และใช้เทคโนโลยีติดตามผล
6.5 สถานศึกษาพัฒนาฐานข้อมูลเชิงระบบ และองค์ความรู้ของเครือข่าย	สร้างระบบจัดเก็บและแบ่งปันข้อมูลระหว่างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย เข้าถึงง่าย พัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีการจัดหมวดหมู่ สืบค้น และอัปเดตเป็นระบบ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านกิจกรรม เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ การประชุมแลกเปลี่ยน การศึกษาดูงาน	สถานศึกษาพัฒนาฐานข้อมูลเครือข่ายที่รวบรวมข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงาน แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดทำทำเนียบเครือข่ายที่เป็นระบบ จัดเก็บเอกสารความร่วมมือ และใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน	สถานศึกษาพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัยและเข้าถึงง่าย จัดทำทำเนียบเครือข่ายที่ระบุข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงาน แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างคลังความรู้ที่มีการจัดหมวดหมู่ มีการอัปเดตอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
การนำ			
6.6 สถานศึกษาแสวงหา และพัฒนาความร่วมมือเชิงรุก	มีกลยุทธ์แสวงหาพันธมิตรใหม่ โดยวิเคราะห์ความต้องการและศักยภาพตนเอง แล้วระบุองค์กรที่มีเป้าหมายสอดคล้องและทรัพยากรเติมเต็มกัน พัฒนาโครงการความร่วมมือที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์สมดุล สร้างความสัมพันธ์เชิงรุกกับหน่วยงานรัฐ เอกชน ชุมชน ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กรนวัตกรรม	สถานศึกษาแสวงหาและพัฒนาความร่วมมือเชิงรุกโดยผู้บริหารเป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายภายนอก ทั้งสถาบันการศึกษา หน่วยงานท้องถิ่น ศิษย์เก่า ภาคเอกชน และปราชญ์ชาวบ้าน ประชาสัมพันธ์กิจกรรมผ่านช่องทางต่าง ๆ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และแสดงผลงานเพื่อดึงดูดความร่วมมือและการสนับสนุน	สถานศึกษาแสวงหาและพัฒนาความร่วมมือเชิงรุก โดยผู้บริหารเป็นผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายภายนอก มีกลยุทธ์หาพันธมิตรใหม่ด้วยการวิเคราะห์ความต้องการและศักยภาพตนเอง พัฒนาโครงการที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์สมดุล ประชาสัมพันธ์กิจกรรมผ่านหลายช่องทาง และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
การควบคุม			

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ $PNI_{Modified}$	ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารโรงเรียน	แนวทางการบริหารโรงเรียน	ประเด็นนำมาใช้เป็นแนวทาง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน
6.7 สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของเครือข่าย	พัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนประสิทธิภาพความร่วมมือทั้งเชิงปริมาณ (กิจกรรม ทรัพยากร ผลลัพธ์) และเชิงคุณภาพ (คุณภาพความร่วมมือ ความไว้วางใจ การบรรลุเป้าหมาย) ประเมินความพึงพอใจและประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายได้รับผ่านการสำรวจหรือเวทีรับฟังความคิดเห็น วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรค ติดตามประเมินต่อเนื่องเพื่อแก้ปัญหาทันท่วงทีและพัฒนาต่อยอด ส่งข้อมูลผลประเมินกลับสู่สถานศึกษาในเครือข่ายเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาต่อไป	สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดชัดเจน วิเคราะห์จุดแข็ง-อ่อน ใช้วิธีเก็บข้อมูลหลากหลาย จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย และพัฒนาความร่วมมือที่ตอบโจทย์พื้นที่	สถานศึกษาประเมินประสิทธิภาพการทำงานของเครือข่ายโดยพัฒนาตัวชี้วัดชัดเจนทั้งเชิงปริมาณ (กิจกรรม ทรัพยากร ผลลัพธ์) และเชิงคุณภาพ (คุณภาพความร่วมมือ ความไว้วางใจ การบรรลุเป้าหมาย) ใช้วิธีเก็บข้อมูลหลากหลาย ประเมินความพึงพอใจและประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายได้รับ วิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาความร่วมมือที่ตอบโจทย์พื้นที่

จากตารางที่ 4.16 ผลการศึกษาที่นำมาใช้ในการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน สามารถจำแนกตามองค์ประกอบได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร (Innovator Leadership) ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำนวัตกรเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา โดยมีการดำเนินงาน หลักตามหลักการบริหาร 4 ประการ ดังนี้

การวางแผน (Planning) กำหนดเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมตามหลัก SMART Goals (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time – bound) เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของผู้เรียนซึ่งทำให้การพัฒนานวัตกรรมมีทิศทางที่ชัดเจน และตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง การสร้างความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นกลไกที่ช่วยให้การติดตาม และประเมินผลมีความชัดเจน และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์อย่างแท้จริง

การนำ (Leading) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นบทบาทของผู้บริหารในการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนานวัตกรรม พร้อมทั้งมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่สอดคล้องกับบริบทชุมชน และการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

การเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมเปิดกว้างต่อการทดลอง และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเป็นบทบาทของผู้บริหาร สนับสนุนให้ครูกล้าคิดสร้างสรรค์ โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอจะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

การใช้หลักการผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนนวัตกรรม โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่กล้าริเริ่ม กำหนดสมรรถนะผู้นำที่ชัดเจน มอบหมายบทบาทผู้นำหมุนเวียน สร้างทีมวิทยากรแกนนำ และการกระจายความเป็นผู้นำให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมขับเคลื่อนนวัตกรรม

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) โดยการลดภาระงานซ้ำซ้อน ให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ ใช้จิตวิทยาเชิงบวก จัดสรรทรัพยากรและเวลา ยกย่องและให้รางวัล จัดเวทีนำเสนอผลงาน และนำผลงานมาประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในวิชาชีพจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการพัฒนานวัตกรรม

การควบคุม (Controlling) การพัฒนาระบบติดตามความก้าวหน้า (Progress Monitoring System) เป็นการควบคุมคุณภาพครอบคลุมทั้งระยะสั้น และระยะยาว มีขั้นตอนและจุดตรวจสอบที่ชัดเจน จัดประชุมเพื่อทบทวนอย่างสม่ำเสมอ และปรับกลยุทธ์ตามอุปสรรคที่พบจะช่วยให้การพัฒนานวัตกรรมเป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

การประเมิน การพัฒนากรอบและเครื่องมือประเมินสมรรถนะด้านนวัตกร (Innovator Competency Assessment) ครอบคลุมทักษะสำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยี มีการระบบติดตามผลกระทบของนวัตกรรมที่สะท้อนผลกระทบจริง เพื่อนำผลมาประเมินปรับปรุงนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การพัฒนานวัตกรรมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมและพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการดำเนินงาน ตามหลักการบริหาร 4 ประการ ดังนี้

การวางแผน (Planning) เริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนารายบุคคล (Individual Needs Assessment) การกำหนดเส้นทางการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development Pathway) ที่ชัดเจน จัดอบรมด้านเทคโนโลยี และการออกแบบนวัตกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงและทีมเทรนเนอร์ภายใน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบจะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทาง และบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

การจัดองค์กร (Organizing) จัดสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ และจิตวิทยาที่เอื้อต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยการจัดพื้นที่สร้างสรรค์ (Creative Space) ที่มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ทันสมัย สร้างบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในโรงเรียน และชุมชน การพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านนวัตกรรม โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการส่งเสริม Microlearning ให้เรียนรู้เป็นหน่วยย่อย ๆ สร้างระบบโค้ชพี่เลี้ยง จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจะช่วยเปิดมุมมอง และนำความรู้ใหม่ๆ มาสู่องค์กร รวมถึงการดำเนินการตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยการจัดเวลาในตารางการทำงานจะช่วยให้กิจกรรม PLC มีความต่อเนื่องและเป็นระบบ

การนำ (Leading) สร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยการจัดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่เปิดรับความคิดใหม่ ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านระบบพี่เลี้ยง การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงภาวะผู้นำในโครงการต่าง ๆ เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Culture) ส่งเสริมให้บุคลากรตั้งเป้าหมายและจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล

ส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Learning by Doing) และสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

การควบคุม (Controlling) การประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาครูกับผลลัพธ์ผู้เรียน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาครูกับผลลัพธ์ของผู้เรียน การใช้วิธีประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา การติดตามการนำความรู้ไปใช้จริง และการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร (Organizational Support System) ผลการศึกษาพบว่า ระบบสนับสนุนองค์กรในการขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ โดยมีการดำเนินงาน ตามหลักการบริหาร 4 ประการ ดังนี้

การวางแผน (Planning) การออกแบบระบบสนับสนุนองค์กรต้องวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การประชุม การเยี่ยมบ้าน และการจัดเวทีหรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและตรงกับความต้องการที่แท้จริง นำไปสู่การพัฒนาระบบที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามบริบทและสร้างกลไกสนับสนุนที่เหมาะสมกับขนาดและลักษณะเฉพาะของโรงเรียน

การวางแผนพัฒนากลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วมเริ่มจากการระบุเครือข่ายและวิเคราะห์ศักยภาพ การจัดทำข้อตกลงและกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน สร้างช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยให้การบริหารจัดการมีความโปร่งใสและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย

การวางแผนกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนของนวัตกรรม การจัดลำดับความสำคัญตามผลกระทบต่อผู้เรียน การบูรณาการการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างกลุ่มสาระ การกันงบประมาณสำรองสำหรับกรณีฉุกเฉิน การวางแผนระดมทุนจากแหล่งทุนต่าง ๆ และการบริหารจัดการอย่างโปร่งใสจะช่วยให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด

การวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล โดยเริ่มจากการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว 3 – 5 ปี การลงทุนตามความต้องการและจัดสรรงบประมาณ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน กำหนดแพลตฟอร์มมาตรฐานที่ใช้ร่วมกัน พัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร และการสร้างระบบสื่อสารหลายช่องทางที่เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกจะช่วยให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การจัดองค์กร (Organizing) การจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวเป็นหัวใจสำคัญของการจัดองค์กร โดยการใช้โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization Structure) มีความยืดหยุ่นสูง การสร้างทีมข้ามกลุ่มสาระและทีมเฉพาะกิจ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น และการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ตามความถนัดจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตอบสนองความต้องการจริงโดยการใช้แพลตฟอร์ม เช่น Google Workspace สำหรับการจัดเก็บข้อมูล การทำงานร่วมกัน และการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมตั้งแต่การสร้างและบันทึกบทเรียนจากการปฏิบัติ การจัดเก็บในคลังดิจิทัลที่เป็นระบบ การเผยแพร่ผ่านเวทีสาธารณะและช่องทางออนไลน์ การสร้างกลไกแลกเปลี่ยนทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ และการใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ใหม่จะช่วยให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การนำ (Leading) การเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย การตั้งคณะกรรมการที่มีตัวแทนจากหลายส่วน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการรับฟังความเห็นต่าง การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจ และการสื่อสารเหตุผลอย่างโปร่งใสเพื่อสร้างการยอมรับและความร่วมมือ

การพัฒนาเครือข่ายการประสานงานที่เข้มแข็ง โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน รวมถึงเครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่า หน่วยงานท้องถิ่น และสถาบันการศึกษา การพัฒนาช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดผู้รับผิดชอบการประสานงานที่ชัดเจน และการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้การประสานงานและการทำงานร่วมกันมีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การควบคุม (Controlling) การประเมินความคล่องตัวและประสิทธิภาพของระบบโดยการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน การรวบรวมข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้งานอย่างสม่ำเสมอ การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ข้อจำกัด อุปสรรค และการนำผลมาปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA เพื่อให้ระบบสนับสนุนมีประสิทธิภาพและความคล่องตัวมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture) ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ภายในองค์กรในการขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการดำเนินงานตามหลักการบริหาร 4 ประการ ดังนี้

การวางแผน (Planning) การวางแผนเพื่อสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์เริ่มจากการวิเคราะห์อัตลักษณ์และวัฒนธรรมชุมชน นำไปสู่การกำหนดค่านิยมร่วมที่สะท้อนความหลากหลายทางวัฒนธรรม การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและการยอมรับความคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นในหลักสูตร และการออกแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชน ซึ่งเป็นการวางรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม

การกำหนดแนวทางสร้างแรงจูงใจในการวางแผน อาทิเช่นการยกย่องชมเชย การมอบรางวัล การจัดเวทีหรือกิจกรรมนำเสนอผลงาน การใช้จิตวิทยาเชิงบวก การให้อิสระในการบริหารโครงการ การสนับสนุนการประกวดนวัตกรรม การเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการนำผลงานมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบเป็นกลไกในการกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม

การกำหนดตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ วัดทั้งโครงสร้างการทำงาน กระบวนการและผลลัพธ์ เช่น การเปิดกว้างทางความคิด ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จำนวนนวัตกรรม การบูรณาการสมรรถนะในหลักสูตร และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เป็นเครื่องมือในการวัดความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์

การจัดองค์กร (Organizing) การสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อนวัตกรรมเป็นหัวใจของการจัดองค์กร โดยมุ่งเน้นการจัดสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลวซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย การเชื่อมโยงกับชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น และการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม

การจัดพื้นที่ที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามกิจกรรม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาพื้นที่ทำงานร่วมกัน เช่น ห้องนวัตกรรม พื้นที่แสดงผลงาน แปลงเกษตรอัจฉริยะ การมีเทคโนโลยีสนับสนุนการแชร์หรือและเปลี่ยนความคิด และการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนเพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้กับชีวิตจริงเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

การจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม โดยครอบคลุมทั้งงบประมาณ เวลา เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ และคลังสื่อดิจิทัล การสร้างกลไกการเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม การยึดหลักความจำเป็น ความคุ้มค่า และการเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการจัดพื้นที่สร้างสรรค์สำหรับการทดลองแนวคิดใหม่เป็นการสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

การเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมที่น่าสนใจและมีความหมาย การยกย่องชมเชยและเชิดชูผู้มีผลงานนวัตกรรมดีเด่น การจัดเวทีนำเสนอผลงาน การสนับสนุนการประกวดนวัตกรรม การใช้จิตวิทยาเชิงบวก และการเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การนำ (Leading) การสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ เช่น กิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการศึกษาบทเรียน (Lesson Study) ที่มีโครงสร้างชัดเจน การจัดเวทีนำเสนอผลงาน และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเปิดชั้นเรียน การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง การใช้ช่องทางออนไลน์ในการแชร์หรือแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กรและชุมชน โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความต้องการและบริบทท้องถิ่นก่อนการพัฒนานวัตกรรม การบูรณาการภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่น การสร้างพื้นที่ทดลองใช้นวัตกรรมในสถานการณ์จริง การพัฒนานวัตกรรมที่แก้ปัญหาจริง และการร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อชุมชน

การควบคุม (Controlling) การติดตามและประเมินใน 3 มิติ ได้แก่ (1) การประเมินผลวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยพัฒนาเครื่องมือประเมินที่ครอบคลุมมิติต่างๆ การใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากทุกภาคส่วน การสำรวจความคิดเห็นบุคลากร การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการกับที่เป็นอยู่ รวมถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรค และการนำผลไปวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (2) ประเมินผลประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมีส่วนร่วม โดยใช้ตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การวัดระดับและอัตราการมีส่วนร่วมของบุคลากร การประเมินคุณภาพและผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรค และการนำผลสะท้อนมาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (3) การประเมินผลกระทบนวัตกรรมต่อการพัฒนาผู้เรียน โดยใช้แบบจำลองการประเมิน 4 ระดับของเคิร์กแพทริค (Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation) ที่ครอบคลุมทั้งด้านปฏิกิริยา การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ การมีระบบติดตามด้านวิชาการ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียน การใช้เครื่องมือประเมินที่หลากหลาย การสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม (Team Dynamics) ผลการศึกษา พบว่า การขับเคลื่อนทีมที่มีประสิทธิภาพโดยมีการดำเนินงาน ตามหลักการบริหาร 4 ประการ ดังนี้

การวางแผน (Planning) การวางแผนการขับเคลื่อนทีมเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายร่วมกันตามหลัก SMART Goals เชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้เรียน การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพ

ปัจจุบันกับเป้าหมายที่ต้องการ โดยมุ่งพัฒนาทั้งด้านวิชาการและทักษะชีวิตผ่านการเรียนรู้เชิงรุก รวมถึงการทบทวนและปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

การกำหนดตัวชี้วัดแบบสมดุล โดยครอบคลุมทั้งด้านกระบวนการและผลลัพธ์ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทีม วัดจากจำนวนนวัตกรรมที่พัฒนา คุณภาพที่ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ และผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์และทักษะที่จำเป็น

การวางแผนพัฒนาทีมจากการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน จัดทำแผนพัฒนาทั้งในระดับทีมและรายบุคคล ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หรือการศึกษาบทเรียน (Lesson Study) กำหนดบทบาทตามความเชี่ยวชาญ จัดระบบพี่เลี้ยง และพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

การวางแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการจัดทำปฏิทินกิจกรรมตลอดปี การใช้กระบวนการ PLC และ Lesson Study ที่มีขั้นตอนชัดเจน การจัดเวทีนำเสนอผลงาน กิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ การสร้างระบบพี่เลี้ยง และการพัฒนาคลังความรู้เพื่อรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดี เป็นกลไกในการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของทีม

การจัดองค์กร (Organizing) การพัฒนาระบบประสานงานที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนทีม โดยโครงสร้างบริหารที่ชัดเจน การกำหนดช่องทางสื่อสารทั้งภายในและระหว่างทีม ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น การมอบอำนาจตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการสื่อสาร และการจัดเวทีพูดคุยทั้งในรูปแบบกลุ่มและรายบุคคล

การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม เช่น ห้องประชุมที่ปรับเปลี่ยนได้ พื้นที่ระดมสมอง พื้นที่ PLC รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น การพัฒนาทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและดิจิทัล ตลอดจนการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและชุมชน

การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนทีม ทั้งด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และเวลาในตารางสอน การจัดตั้งกองทุนนวัตกรรม การให้ทีมมีอิสระในการตัดสินใจใช้ทรัพยากร การลดภาระงานอื่นๆ เพื่อให้มีเวลาพัฒนานวัตกรรม และการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมเสนอความต้องการ

การนำ (Leading) การเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนในทีม โดยอาศัยการจัดโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน การส่งเสริมค่านิยมเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการแบ่งปันทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว การใช้กระบวนการ PLC และ Lesson Study และการจัดให้มีการสะท้อนคิดและเรียนรู้จากประสบการณ์

การส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมผ่านการกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ การจัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อน การสร้างระบบให้ข้อมูลย้อนกลับ การสนับสนุนให้ทีมทดลองแนวคิดใหม่โดยไม่กลัวความล้มเหลว การดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระ และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อต่อยอดนวัตกรรม

การสร้างกลไกการพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมโดยกำหนดวงจรพัฒนาที่ชัดเจนตามหลัก PDCA จัดตั้งทีมเฉพาะทางที่มีความเชี่ยวชาญ พัฒนาระบบรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก และการวางแผนขยายผลนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในโรงเรียนและสู่ภายนอกผ่านเวทีการประชุมวิชาการ

การควบคุม (Controlling) การพัฒนาระบบการวัดผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม โดยใช้เครื่องมือวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การเก็บข้อมูลจากทุกฝ่าย การติดตามความก้าวหน้าผ่านการประชุมติดตาม การประเมินผลกระทบต่อการพัฒนาทีมทั้งด้านความรู้ ทัศนคติ พฤติกรรม และการวัดผลลัพธ์ทั้งจากจำนวนนวัตกรรมและผลที่เกิดกับผู้เรียน

การจัดตั้งทีมติดตามและประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน การใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบท เช่น การทดสอบก่อน – หลัง การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ผู้เรียน การวิเคราะห์ผลงาน การเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในทีม PLC และการนำผลมาปรับปรุงนวัตกรรมให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น

การวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานเป็นทีมต่อการพัฒนาองค์กร โดยประเมินทั้งการพัฒนาของทีมและผลกระทบต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพการทำงาน และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลที่หลากหลาย การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จหรือล้มเหลวของทีม และการนำผลมาปรับปรุงระบบสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

การประเมินความยั่งยืนของการทำงานเป็นทีมโดยติดตามการเปลี่ยนแปลงพลวัตในทีมและความต่อเนื่องของการทำงาน การประเมินความผูกพันและมุ่งมั่นของสมาชิก การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืน การสร้างระบบพี่เลี้ยง การวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงบุคลากร และการพัฒนาทีมเทรนเนอร์ภายในเพื่อส่งต่อความรู้

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network) ผลการศึกษา พบว่าเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการดำเนินงาน ตามหลักการบริหาร 4 ประการ ดังนี้

การวางแผน (Planning) การวางแผนเครือข่ายความร่วมมือต้องวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เริ่มจากการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและศักยภาพของเครือข่ายที่มีอยู่ โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์

SWOT เพื่อค้นหาโอกาสในการสร้างความร่วมมือใหม่กับผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ

การกำหนดกรอบความร่วมมือที่ชัดเจนผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงที่ระบุเป้าหมายร่วม ทรัพยากรสนับสนุน บทบาทหน้าที่ กรอบเวลา และกลไกการประเมินผล เป็นขั้นตอนที่ช่วยสร้างความชัดเจนและความรับผิดชอบร่วมกัน พร้อมกับการสร้างระบบติดตามการใช้ทรัพยากรอย่างโปร่งใส นอกจากนี้ การวิเคราะห์ความต้องการของพื้นที่โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ในการพัฒนานวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ท้องถิ่น เช่น หลักสูตรบูรณาการภูมิปัญญา เกษตรอัจฉริยะ หรือนวัตกรรมด้านอาชีพบนฐานทรัพยากรท้องถิ่น

การจัดองค์กร (Organizing) การออกแบบโครงสร้างการบริหารเครือข่ายที่ชัดเจนและยืดหยุ่น โดยการจัดตั้งทีมประสานงานเฉพาะกิจ กำหนดบทบาทและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ควบคู่ไปกับการสร้างกลไกความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน การพัฒนาช่องทางสื่อสารที่หลากหลายและการใช้เทคโนโลยีในการติดตามผล

การจัดการความรู้ โดยสถานศึกษาควรพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย และเข้าถึงง่าย จัดทำทำเนียบเครือข่ายที่ระบุข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงาน แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงการสร้างคลังความรู้ที่มีการจัดหมวดหมู่และปรับปรุงข้อมูล พร้อมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

การนำ (Leading) ภาวะผู้นำเชิงรุกเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายภายนอก มีกลยุทธ์ในการแสวงหาพันธมิตรใหม่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ความต้องการและศักยภาพของสถานศึกษา

การพัฒนาโครงการความร่วมมือที่ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ ควบคู่ไปกับการประชาสัมพันธ์กิจกรรมผ่านช่องทางที่หลากหลาย และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมของการแบ่งปันและความไว้วางใจระหว่างเครือข่าย

การควบคุม (Controlling) การประเมินประสิทธิภาพของเครือข่ายความร่วมมือ โดยสถานศึกษาควรพัฒนาตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนกิจกรรม ทรัพยากรที่ได้รับและผลลัพธ์เกิดขึ้น และในเชิงคุณภาพ เช่น คุณภาพความร่วมมือ ระดับความไว้วางใจ และการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย การประเมินความพึงพอใจและประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายได้รับ รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของความร่วมมือ จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับปรุงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์เชิงระบบและบูรณาการกัน ได้แก่ องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ และ หลักการบริหาร 4 ประการ โดยเชื่อมโยงและบูรณาการแนวคิดจากเนื้อหาต่างๆ เกิดเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ และยั่งยืนดังนี้

1. หลักการบูรณาการ (Integration Principle) เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร ที่ระบุว่า “สถานศึกษาควรบูรณาการการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างกลุ่มสาระ” เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ที่กล่าวถึง “การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นในหลักสูตร” เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ ในส่วนที่ระบุว่า “สถานศึกษาควรวิเคราะห์ความต้องการของพื้นที่ ร่วมกับเครือข่ายพัฒนานวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ท้องถิ่น”

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation Principle) เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ที่ระบุว่า “ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายร่วมกำหนดวิสัยทัศน์” เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร ในส่วนที่กล่าวถึง “การสร้างกลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วม” และ “เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ที่กล่าวถึง “การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและการยอมรับความคิดสร้างสรรค์”

3. หลักการพัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement Principle) เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่ระบุถึง “การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง” และ “สร้างค่านิยมการพัฒนาตนเองต่อเนื่อง” เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ในส่วนที่กล่าวถึง “สถานศึกษาสร้างกลไกการพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง” เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม ที่กล่าวถึง “สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง”

4. หลักการยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability Principle) เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร ที่ระบุว่า “สถานศึกษาควรจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวโดยใช้ Matrix Organization Structure ที่มีความยืดหยุ่นสูง” เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ที่กล่าวถึง “สถานศึกษาควรจัดพื้นที่ที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามกิจกรรม” เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ ที่ระบุว่า “สถานศึกษาควรกำหนดโครงสร้างบริหารเครือข่ายที่ชัดเจนและยืดหยุ่น”

5. หลักการบริหารฐานสมรรถนะ (Competency – Based Management Principle) เชื่อมโยงโดยตรงกับองค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่ระบุว่า “สถานศึกษาควรวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรม” เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ที่กล่าวถึง “สถานศึกษาพัฒนากรอบและเครื่องมือประเมินสมรรถนะด้านนวัตกร” เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม ที่กล่าวถึง “สถานศึกษาควรกำหนดบทบาทตามความเชี่ยวชาญ”

6. หลักการบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management Principle) เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ที่ระบุว่า “สถานศึกษาติดตามและประเมินผลกระทบนวัตกรรมต่อการพัฒนาผู้เรียนโดยใช้ Kirkpatrick’s Four Levels of Evaluation ที่ครอบคลุมทั้งด้านปฏิกิริยา การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์” เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม ที่กล่าวถึง “สถานศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานเป็นทีมต่อการพัฒนาองค์กรโดยประเมินทั้งการพัฒนาของทีมและผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม” เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ในส่วนที่ระบุว่า “สถานศึกษาพัฒนาระบบติดตามผลกระทบของนวัตกรรมโดยกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลกระทบจริง ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ ทักษะและเจตคติ”

การพัฒนาโมเดลการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมนำไปสู่การค้นพบองค์ความรู้ใหม่ โดยเฉพาะการสังเคราะห์หลักการพื้นฐาน 6 ประการที่เป็นแกนกลางเชื่อมโยงองค์ประกอบหลักทั้ง 6 องค์ประกอบเข้ากับกระบวนการบริหาร หลักการดังกล่าวนี้เกิดจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงระบบและการบูรณาการแนวคิดในองค์ประกอบต่าง ๆ ของโมเดล ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. หลักการบูรณาการ (Integration Principle) หลักการบูรณาการมุ่งเน้นการผสมผสานองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารโรงเรียนให้เป็นระบบเชื่อมโยงกันอย่างเป็นองค์รวม การบูรณาการครอบคลุมหลายมิติ ทั้งการเชื่อมโยงทรัพยากร กระบวนการทำงาน และภูมิปัญญา จากการวิเคราะห์พบว่า ความสำเร็จของโรงเรียนนวัตกรรมเกิดจากการผสานองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน ไม่แยกส่วน โดยเฉพาะการบูรณาการ ดังนี้

1.1 การบูรณาการ การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับหลักสูตร และการเรียนการสอน ทำให้การเรียนรู้มีความหมาย และเชื่อมโยงกับบริบทของผู้เรียน

1.2 การบูรณาการเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและองค์กรภายนอก เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง

หลักการบูรณาการนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงระบบ (Systems Approach) ที่มองว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ต้องทำงานประสานกันอย่างเป็นองค์รวมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation Principle) หลักการมีส่วนร่วมเป็นแกนสำคัญที่ปรากฏในทุกองค์ประกอบของโมเดล โดยเน้นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายได้เข้ามามีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานของโรงเรียน จากการศึกษา พบว่าการสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการมีส่วนร่วมใน 3 ระดับ ได้แก่

2.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นร่วมกัน

2.2 การมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิดและมุมมอง

2.3 การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลและปรับปรุง ซึ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

หลักการมีส่วนร่วมนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ที่เชื่อว่าการมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพและความผูกพันต่อองค์กร

3. หลักการพัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement Principle) หลักการพัฒนาต่อเนื่องเน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างไม่หยุดนิ่ง เป็นวัฏจักรของการวางแผน ปฏิบัติ ประเมิน และปรับปรุง จากการวิเคราะห์พบว่าสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมล้วนมีกลไกการพัฒนาต่อเนื่องและเป็นระบบ ประกอบด้วย

3.1 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม

3.2 การพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยมีวงจรการพัฒนาที่ชัดเจนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและค่านิยมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

หลักการนี้มีรากฐานมาจากแนวคิดวงจรคุณภาพ PDCA ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กร

4. หลักการยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability Principle) ในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวเป็นคุณลักษณะสำคัญของสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม จากการวิเคราะห์พบว่าหลักการนี้แสดงออกใน 3 มิติ ได้แก่

4.1 โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว เช่น โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) ที่เอื้อต่อการทำงานข้ามสายงาน

4.2 พื้นที่การเรียนรู้และการทำงานที่ปรับเปลี่ยนได้ตามวัตถุประสงค์และกิจกรรม

4.3 ระบบการบริหารที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทและความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

หลักการยืดหยุ่นและปรับตัวสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแบบปรับตัว (Adaptive Organization) ที่เน้นความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5. หลักการบริหารฐานสมรรถนะ (Competency – Based Management Principle) หลักการบริหารฐานสมรรถนะมุ่งเน้นการพัฒนา และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะของบุคลากรอย่างเต็มศักยภาพ จากการวิเคราะห์ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

5.1 การกำหนดและพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร ครู และบุคคลากร

5.2 การจัดระบบงานที่เอื้อให้บุคลากรได้ใช้สมรรถนะตามความเชี่ยวชาญของตน

5.3 การประเมินสมรรถนะและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

หลักการนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

6. หลักการบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management Principle) หลักการบริหารแบบองค์รวมเน้นการมองและจัดการทุกมิติขององค์กรและเชื่อมโยงกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมต้องคำนึงถึงผลกระทบและความสัมพันธ์ในทุกมิติประกอบด้วย

6.1 การประเมินผลกระทบของนวัตกรรมอย่างรอบด้านทั้งวิชาการ ทักษะ และเจตคติของผู้เรียน

6.2 การวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานเป็นทีมที่มีต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม การบริหารจัดการที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างระบบต่างๆ ภายในองค์กร

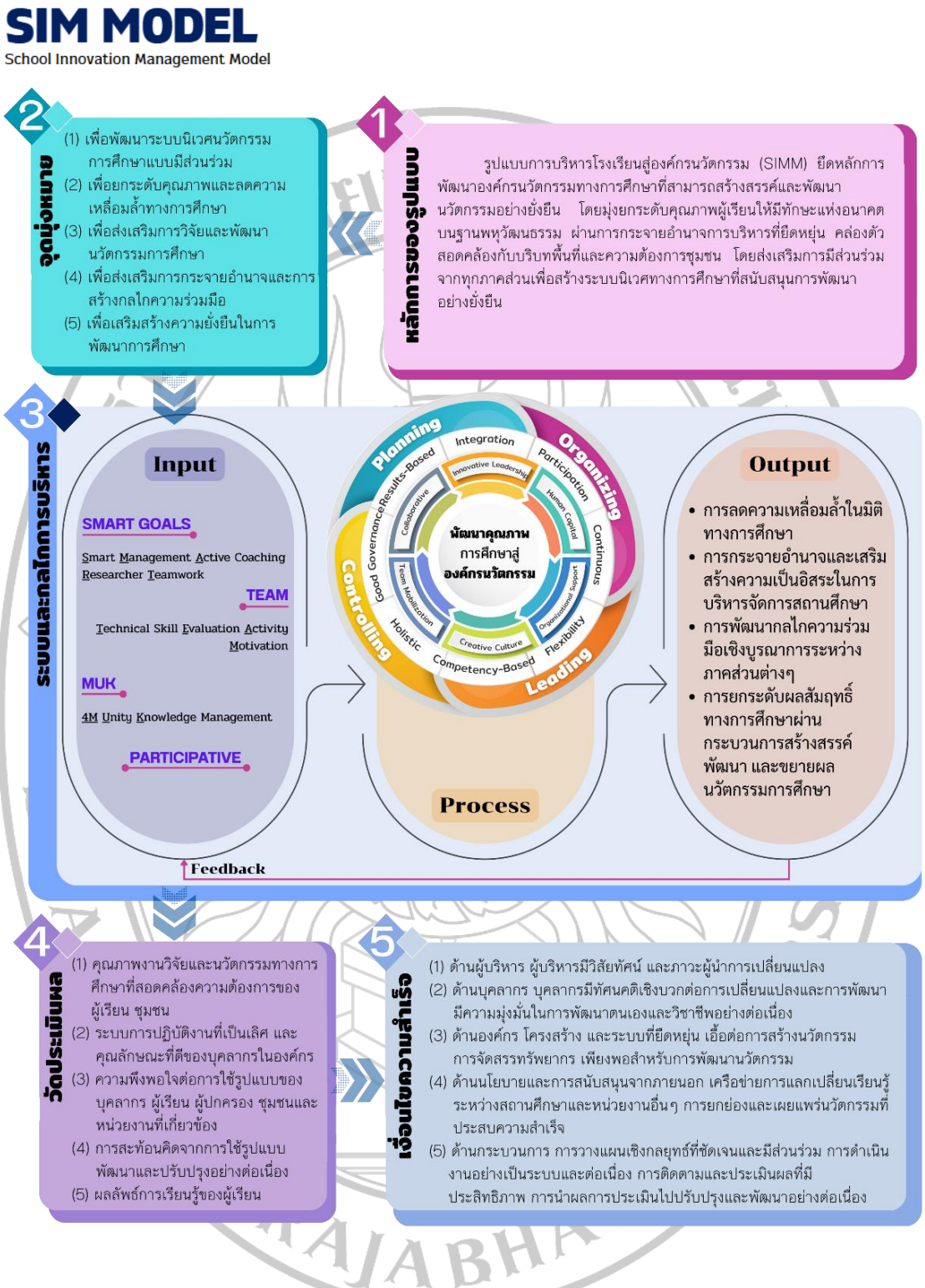
หลักการบริหารแบบองค์รวมนี้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ที่มองว่าองค์กรเป็นระบบที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ เชื่อมโยงและส่งผลต่อกันและกัน

กล่าวโดยสรุป หลักการพื้นฐาน 6 ประการที่ได้จากการสังเคราะห์นี้ เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยเป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบของโมเดลเข้ากับกระบวนการบริหาร

4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม หลักการเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและเสริมแรงซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การบูรณาการจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การพัฒนาอย่างต่อเนื่องต้องอาศัยความยืดหยุ่นและการปรับตัว การบริหารฐานสมรรถนะต้องมองอย่างเป็นองค์รวม และทั้งหมดนี้ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การนำหลักการพื้นฐาน 6 ประการนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนจะช่วยเสริมสร้างรากฐานที่มั่นคงสำหรับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

การขับเคลื่อนรูปแบบให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ระบบกลไกสนับสนุน แนวทางการประเมินที่ชัดเจน และคำนึงถึงเงื่อนไขความสำเร็จที่สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างสอดคล้องกับบริบทเชิงนโยบายและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

จากผลการศึกษาในตอนที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย การการสังเคราะห์ ยืนยันองค์ประกอบศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และได้นำข้อมูลมาพัฒนาเป็นร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม โดยจัดเรียงเนื้อหาตามประเด็นการสังเคราะห์องค์ประกอบและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผลการดำเนินงานได้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่ผู้วิจัยตั้งชื่อว่า “SIM MODEL” (School Innovation Management Model) ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 (ร่าง 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ภาพที่ 4.1 แสดง (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอตามองค์ประกอบที่สังเคราะห์และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. หลักการ รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม (SIMM) ยึดหลักการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาที่สามารถสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน โดยมุ่งยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะแห่งอนาคตบนฐานพหุวัฒนธรรม ผ่านการกระจายอำนาจการบริหารที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และความต้องการชุมชน โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. จุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ยกระดับคุณภาพและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาที่ตอบโจทย์ท้องถิ่น สนับสนุนการกระจายอำนาจและสร้างกลไกความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาการศึกษาที่บูรณาการกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

3. ระบบและกลไกการบริหาร โรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีโครงสร้างเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันตามกรอบแนวคิด IPO (Input – Process – Output) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก

3.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วยกรอบแนวคิดสำคัญ 4 กลุ่ม

3.1.1 SMART GOALS กรอบแนวคิดคุณลักษณะเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม

1) S : Smart (ปราดเปรื่องรอบรู้) การพัฒนาความรู้และทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ของบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในองค์ความรู้เฉพาะทาง

2) M : Management (การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ) การออกแบบและพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารเชิงกลยุทธ์

3) A : Active Coaching (การนิเทศติดตามเชิงรุก) การพัฒนากระบวนการนิเทศติดตามที่เน้นการเสริมศักยภาพ การสะท้อนคิด และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) R : Researcher (นักวิจัย และพัฒนานวัตกรรม) การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัย การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพัฒนาการศึกษา

5) T : Teamwork (การทำงานร่วมกันเชิงสร้างสรรค์) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3.1.2 TEAM กรอบแนวคิดองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน

1) T : Technical Skill (ความเชี่ยวชาญประยุกต์ใช้) การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและความสามารถในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2) E : Evaluation (เรียนรู้เพื่อการพัฒนา) การสร้างวัฒนธรรมการประเมินผลอย่างเป็นระบบและการใช้ผลการประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3) A : Activity (พลวัตองค์กรและความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง) การสร้างความกระตือรือร้นในระดับองค์กรและความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคม

4) M : Motivation (การสร้างแรงบันดาลใจ) การพัฒนากลไกการสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกเพื่อกระตุ้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการพัฒนาวิชาชีพ

3.1.3 MUK กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรและการจัดการความรู้

1) M : 4M (การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์) การบริหารจัดการทรัพยากรหลัก ประกอบด้วย ทรัพยากรบุคคล (Man) ทรัพยากรการเงิน (Money) ทรัพยากรวัสดุและเทคโนโลยี (Material) และกระบวนการบริหาร (Management) อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

2) U : Unity (ความเป็นหนึ่ง/ความเป็นเอกภาพ) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย

3) K : Knowledge Management (การจัดการความรู้/คลังภูมิปัญญาท้องถิ่น) การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมทั้งความรู้ภายในองค์กรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อการต่อยอดและสร้างสรรค์นวัตกรรม

3.1.4 PARTICIPATIVE หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

1) ร่วมคิด การมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดประเด็นปัญหา และพัฒนาแนวคิดเชิงสร้างสรรค์

2) ร่วมวางแผน การมีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการมุมมองที่หลากหลายในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การดำเนินงาน

3) ร่วมตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบาย การพัฒนากลไกการตัดสินใจที่โปร่งใส มีหลักการ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนและชุมชนเป็นสำคัญ

4) ร่วมปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ การส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างบุคลากรจากหลากหลายสาขาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5) ร่วมรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และการพัฒนาต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบร่วมกันต่อคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาทั้งความสำเร็จและข้อจำกัดที่เกิดขึ้น

3.2 กระบวนการ (Process) แสดงเป็นวงกลมซ้อนกัน ดังนี้

3.2.1 แกนกลาง (จุดมุ่งหมายหลัก) คือ พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทุกองค์ประกอบมุ่งสนับสนุน โดยมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาผ่านการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

3.2.2 วงกลมชั้นใน (องค์ประกอบ) แสดงองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำนวัตกร การพัฒนาทุนมนุษย์ ระบบสนับสนุนองค์กร วัฒนธรรมสร้างสรรค์ การขับเคลื่อนทีม และเครือข่ายความร่วมมือ

3.2.3 วงกลมชั้นกลาง (หลักการบริหารจัดการองค์กร) แสดงหลักการพื้นฐาน 6 ประการ และหลักการบริหารองค์กร 2 ประการ ได้แก่ หลักการบูรณาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาต่อเนื่อง หลักการยืดหยุ่นและปรับตัว หลักการบริหารฐานสมรรถนะ หลักการบริหารแบบองค์รวม หลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.2.4 วงแหวนการบริหาร แสดงหลักการบริหาร POLC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

3.3 ผลผลิต (Output) คือผลที่เกิดจากการดำเนินงานตามรูปแบบ ดังนี้

3.3.1 การลดความเหลื่อมล้ำในมิติทางการศึกษา (Educational Equity Enhancement) โดยส่งเสริมการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ครอบคลุมกลุ่มผู้เรียนที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และอยู่ในพื้นที่ห่างไกล

3.3.2 การกระจายอำนาจและเสริมสร้างความเป็นอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษา (Decentralization and School – Based Management Autonomy) โดยส่งเสริมการตัดสินใจระดับสถานศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์

3.3.3 การพัฒนากลไกความร่วมมือเชิงบูรณาการระหว่างภาคส่วนต่างๆ (Multi – stakeholder Collaborative Mechanism Development) โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างสถานศึกษา ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อระดมทรัพยากรและความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.3.4 การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาผ่านกระบวนการสร้างสรรค์พัฒนา และขยายผลนวัตกรรมการศึกษา (Educational Achievement Enhancement through Innovation) โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของพื้นที่ การพัฒนาเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการขยายผลนวัตกรรมที่มีประสิทธิผลอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ระบบยังมีกลไก Feedback (การป้อนกลับ) ที่เชื่อมโยงจากผลลัพธ์กลับไปสู่ปัจจัยนำเข้า แสดงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

โมเดลนี้แสดงระบบบริหารที่เป็นองค์รวม มีความเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ โดยมุ่งสู่การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรนวัตกรรมที่สามารถสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

4. การวัดประเมินผล ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

4.1 คุณภาพงานวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษา ความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ความคิดสร้างสรรค์และความเป็นต้นแบบ

4.2 ระบบการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) และคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร วัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมนวัตกรรม ผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.3 ความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบ ความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง ความพึงพอใจของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.4 การสะท้อนคิดจากการใช้รูปแบบ การวิเคราะห์และทบทวนกระบวนการทำงานการเรียนรู้จากความสำเร็จและข้อจำกัด การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4.5 ผลลัพธ์ด้านทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะที่พึงประสงค์และทักษะแห่งอนาคตของผู้เรียน ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา ทักษะ

การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้ตลอดชีวิต คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นพลเมืองดี

5. เงื่อนไขความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมไปใช้ ประกอบด้วย

5.1 ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเรียนรู้ มีทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ และมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ

5.2 ด้านบุคลากร บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของนวัตกรรม มีทักษะการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.3 ด้านนโยบายและการสนับสนุนจากภายนอก นโยบายระดับประเทศและหน่วยงานต้นสังกัดที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ความร่วมมือและการสนับสนุนจากชุมชนผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก เครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ การยกย่องและเผยแพร่นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ

5.4 ด้านกระบวนการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีส่วนร่วมการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ การนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนจะประสบความสำเร็จได้ สถานศึกษาต้องกำหนดหลักการจุดมุ่งหมาย ระบบและกลไก แนวทางการประเมิน และเงื่อนไขความสำเร็จที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยสอดคล้องกับบริบทด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา พร้อมทั้งบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนและการปรับตัวให้เข้ากับบริบท และความเปลี่ยนแปลงตามที่แสดงในภาพที่ 4.1

จาก (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับคู่มือการใช้รูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นข้อมูลใช้สำหรับยกร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนดังกล่าวแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย ได้คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม (School Innovation Management Model: SIMM) ประกอบด้วย เนื้อหา ดังนี้ 1) ชื่อเรื่อง 2) คำชี้แจง 3) สารบัญ

4) วัตถุประสงค์ 5) เนื้อหา 6) แนวทางการใช้รูปแบบ 7) การประเมินผล และ 8) อ้างอิง (รายละเอียดในภาคผนวก ค)

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ประเด็นการพิจารณารูปแบบ

ผู้วิจัยได้นำผลของการศึกษา มาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อและ (ยกร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 7 คน การประชุมจัดขึ้นในวันพุธที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2568 เวลา 09.00 น. ณ ห้องประชุมอานนท์เที่ยงตรง (ชั้น 1) อาคารฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน พร้อมกับการประชุมออนไลน์ผ่านโปรแกรม Zoom Cloud Meetings ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อสังเกต และข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุงประเด็นสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) ชื่อโมเดลควรสะท้อนถึงองค์ประกอบของรูปแบบให้ครบถ้วน (2) ด้านจุดมุ่งหมาย ควรเพิ่มคำว่า “ยืดหยุ่น” เป็น Keyword สำคัญ เพื่อเชื่อมโยงกับหลักการของโมเดลและจัดลำดับความสำคัญให้ลดทอนในประเด็นที่ไม่ตอบโจทย์ (3) ด้านระบบและกลไกการบริหาร ในส่วนของ Input ควรใช้คำที่มีความหมายครอบคลุมและลดคำซ้ำซ้อนเพื่อสร้างการจดจำที่ชัดเจน (4) หลักการบริหารพิจารณาเลือกให้เหมาะสมกับรูปแบบในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวทางในการขับเคลื่อนให้ครอบคลุม IPO (4) ด้านวัดประเมินผล ควรเพิ่ม “หลักสูตรฐานสมรรถนะ” ในผลลัพธ์ของการเรียนรู้ของผู้เรียน เนื่องจาก Keyword สำคัญที่ของการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรม และ (5) ด้านเงื่อนไขความสำเร็จ ควรปรับภาษาที่ใช้ในการสื่อสารให้ชัดเจนเพื่อให้เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งทั้งหมดได้รับการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ มีสาระสำคัญดังนี้

1. หลักการ POSES Model ยึดหลักการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ที่สามารถสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะแห่งอนาคต บนฐานของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผ่านระบบการบริหารที่กระจายอำนาจ มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และความต้องการของชุมชน พร้อมส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เกื้อหนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. จุดมุ่งหมาย (1) เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน (2) เพื่อยกระดับคุณภาพ สร้างความเท่าเทียม และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (3) เพื่อพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมการศึกษาที่บูรณาการกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และ (4) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านนวัตกรรมให้แก่ผู้บริหาร ครู บคลากรทางการศึกษาและผู้เรียน

3. ระบบและกลไกการบริหาร มีโครงสร้างเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันตามกรอบแนวคิด IPO (Input – Process – Output) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก

3.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย กรอบแนวคิดสำคัญ ดังนี้

S Strategic Goals

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาในการเป็นองค์กรนวัตกรรม

I Innovation & Knowledge

นวัตกรรมและองค์ความรู้ การส่งเสริมการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ การพัฒนาแนวคิดนวัตกรรม และการผสมผสานองค์ความรู้จากหลากหลายศาสตร์

M Management Resources & Mobilization Process

ทรัพยากรการบริหาร การจัดการทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และใช้กระบวนการมีส่วนร่วม การออกแบบวิธีการทำงานจากทุกภาคส่วน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

3.2 กระบวนการ (Process) แสดงเป็นวงกลมซ้อนกัน ดังนี้

3.2.1 แกนกลาง (จุดมุ่งหมายหลัก) คือ พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทุกองค์ประกอบมุ่งสนับสนุน โดยมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาผ่านการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

3.2.2 วงกลมชั้นใน (องค์ประกอบ) แสดงองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำนวัตกร การพัฒนาทุนมนุษย์ ระบบสนับสนุนองค์กร วัฒนธรรมสร้างสรรค์ การขับเคลื่อนทีม และเครือข่ายความร่วมมือ

3.2.3 วงกลมชั้นกลาง (หลักการ) แสดงหลักการบริหาร 3 ประการ ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.2.4 วงแหวนการบริหาร แสดงหลักการบริหาร POLC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

3.3 ผลผลิต (Output) คือผลที่เกิดจากการดำเนินงานตามรูปแบบ ดังนี้

3.3.1 การลดความเหลื่อมล้ำในมิติทางการศึกษา โดยส่งเสริมการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ครอบคลุมกลุ่มผู้เรียนที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และอยู่ในพื้นที่ห่างไกล

3.3.2 การกระจายอำนาจและเสริมสร้างความเป็นอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยส่งเสริมการตัดสินใจระดับสถานศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์

3.3.3 การพัฒนากลไกความร่วมมือเชิงบูรณาการระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างสถานศึกษา ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อระดมทรัพยากรและความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.3.4 การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาผ่านกระบวนการสร้างสรรค์ พัฒนา และขยายผลนวัตกรรมการศึกษา โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของพื้นที่ การพัฒนาเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการขยายผลนวัตกรรม

นอกจากนี้แล้วระบบยังมีกลไก Feedback (การป้อนกลับ) ที่เชื่อมโยงจากผลลัพธ์กลับไปสู่ปัจจัยนำเข้า แสดงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

โมเดลนี้แสดงระบบบริหารที่เป็นองค์รวม มีความเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ โดยมุ่งสู่การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรนวัตกรรมที่สามารถสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

4. การวัดประเมินผล ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

4.1 คุณภาพงานวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษา ความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ความคิดสร้างสรรค์และความเป็นต้นแบบ

4.2 ระบบการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) และคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร วัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมนวัตกรรม ผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.3 ความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบ ความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.4 ผลลัพธ์การเรียนรู้ตามหลักสูตรฐานสมรรถนะ มุ่งเน้นด้านทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะแห่งอนาคตของผู้เรียน ทักษะการคิดวิเคราะห์

คิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้ตลอดชีวิต คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นพลเมืองดี

5. เงื่อนไขความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมไปใช้ ประกอบด้วย

5.1 ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ชัดเจน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างในการสร้างนวัตกรรม บริหารแบบมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ สร้างบรรยากาศสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

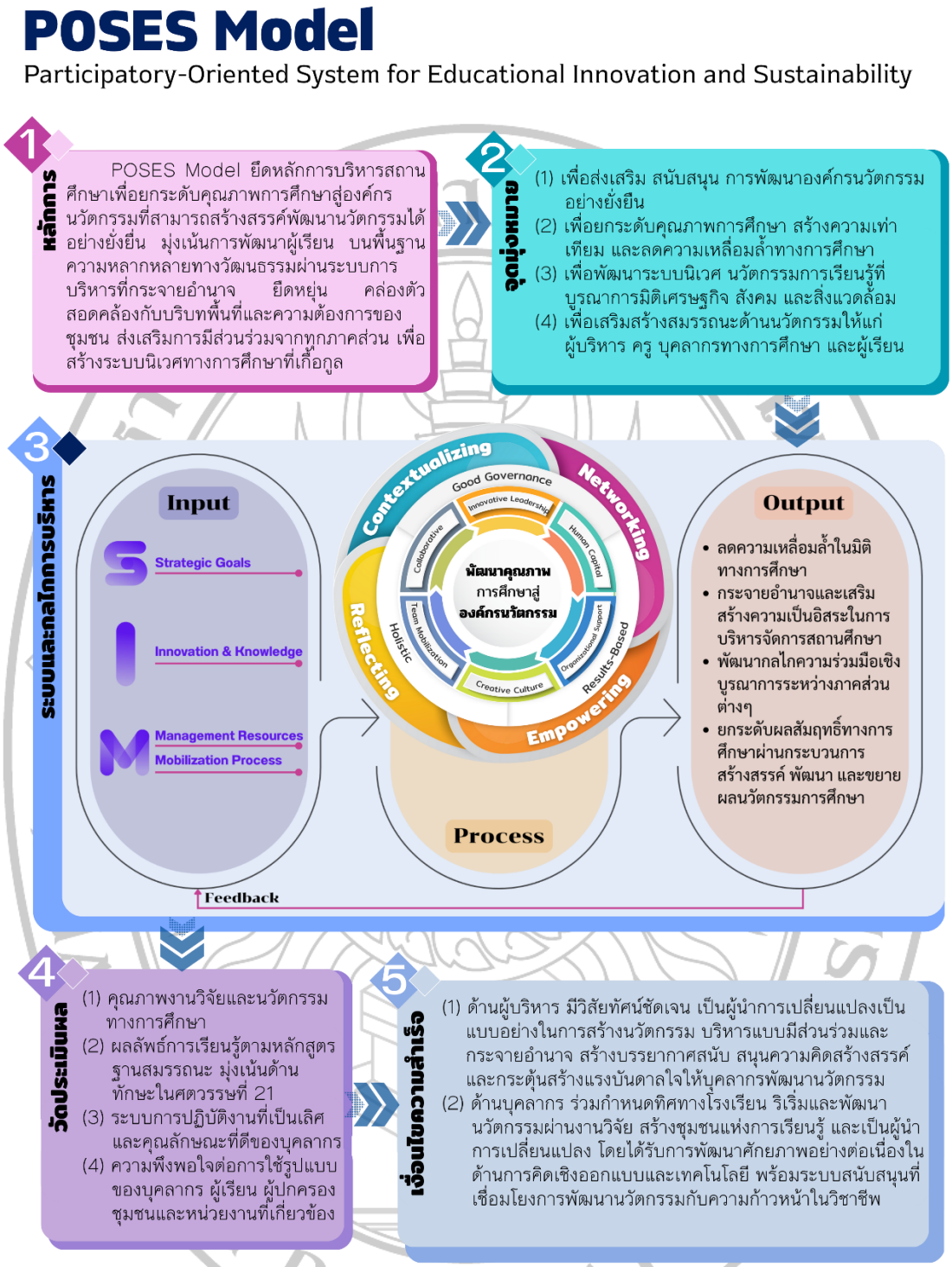
5.2 ด้านบุคลากร บุคลากรมีบทบาทสำคัญในการร่วมกำหนดทิศทางโรงเรียน ริเริ่มและพัฒนานวัตกรรมผ่านงานวิจัย สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องในด้านการคิดเชิงออกแบบและเทคโนโลยี พร้อมระบบสนับสนุนที่เชื่อมโยงการพัฒนานวัตกรรมกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ประเด็นการพิจารณาคู่มือการใช้รูปแบบ

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ท่านได้มีมติเห็นชอบและมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ในประเด็นต่อไปนี้

1. ชื่อเรื่อง ปรับชื่อภาษาอังกฤษให้สื่อความหมายชัดเจน
2. คำชี้แจง เพิ่มชื่อผู้พัฒนาคู่มือเพื่อความสะดวกในการติดต่อสอบถามเพิ่มเติม
3. เนื้อหา สรุปรายละเอียดให้กระชับและเข้าใจง่าย
4. แนวทางการใช้รูปแบบ จัดทำเป็นหมวดหมู่และตารางเพื่อความเข้าใจง่าย พร้อมเพิ่มตัวอย่างการปฏิบัติหรือกรณีศึกษาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันที
5. การประเมินผล เพิ่มประเด็นผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่เกี่ยวกับฐานสมรรถนะเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะทั้งหมดมาปรับปรุงรูปแบบและคู่มือให้มีความสมบูรณ์และชัดเจนยิ่งขึ้น ดังปรากฏในภาพที่ 4.2 และในภาคผนวก ค



ภาพที่ 4.2 (ร่าง 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขั้นตอนย่อยที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารจำนวน 9 คน โดยใช้แบบตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) และความเหมาะสม (Propriety) ผลการตรวจสอบแสดงดังตารางที่ 4.17 และ 4.18

ตารางที่ 4.17 ผลการตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

(n = 9)

รายการ	ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. หลักการ	9	100	0	0	9	100	0	0
2. จุดมุ่งหมาย	9	100	0	0	9	100	0	0
3. ระบบและกลไกการบริหาร	9	100	0	0	9	100	0	0
4. การวัดประเมินผล	9	100	0	0	9	100	0	0
5. เงื่อนไขความสำเร็จ	9	100	0	0	9	100	0	0

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผลการตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน มีความเห็นสอดคล้องกันทุกรายการ ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย ระบบและกลไกการบริหาร การวัดประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ โดยทุกรายการได้รับการยืนยันว่ามีความถูกต้องและความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4.18 ผลการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

(n = 9)

รายการ	ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. ชื่อ	9	100	0	0	9	100	0	0
2. คำชี้แจง	9	100	0	0	9	100	0	0
3. สารบัญ	9	100	0	0	9	100	0	0
4. วัตถุประสงค์	9	100	0	0	9	100	0	0
5. เนื้อหา	9	100	0	0	9	100	0	0
6. แนวทางการใช้รูปแบบ	9	100	0	0	9	100	0	0
7. การประเมินผล	9	100	0	0	9	100	0	0
8. อ้างอิง	9	100	0	0	9	100	0	0

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผลการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน มีความเห็นสอดคล้องกันทุกรายการ ได้แก่ ชื่อ คำชี้แจง สารบัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหา แนวทางการใช้รูปแบบ การประเมินผล และอ้างอิง โดยทุกรายการได้รับการยืนยันว่ามีความถูกต้องและความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน ในการตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสม ของรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีสาระสำคัญ ดังนี้

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน เสนอให้มีการปรับปรุงข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. หลักการ การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน บนพื้นฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผ่านระบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ เพื่อพัฒนานวัตกรรมและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

2. จุดมุ่งหมาย (1) เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน (2) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ สร้างความเท่าเทียม และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และ (3) เพื่อพัฒนาระบบนิเวศ นวัตกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

3. ระบบและกลไกการบริหาร มีโครงสร้างเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันตามกรอบแนวคิด IPO (Input – Process – Output) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก

3.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วยกรอบแนวคิดสำคัญดังนี้

S Strategic Goals

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาในการเป็นองค์กรนวัตกรรม

I Innovation & Knowledge

นวัตกรรมและองค์ความรู้ การส่งเสริมการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ การพัฒนาแนวคิดนวัตกรรม และการผสมผสานองค์ความรู้จากหลากหลายศาสตร์

M Management Resources & Mobilization Process

ทรัพยากรการบริหาร การจัดการทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และใช้กระบวนการมีส่วนร่วม การออกแบบวิธีการทำงานจากทุกภาคส่วน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

3.2 กระบวนการ (Process) แสดงเป็นวงกลมซ้อนกัน ดังนี้

3.2.1 แกนกลาง (จุดมุ่งหมายหลัก) คือ พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทุกองค์ประกอบมุ่งสนับสนุนพัฒนาคุณภาพการศึกษาผ่านการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

3.2.2 วงกลมชั้นใน (องค์ประกอบ) แสดงองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำนวัตกร การพัฒนาทุนมนุษย์ ระบบสนับสนุนองค์กร วัฒนธรรมสร้างสรรค์ การขับเคลื่อนทีม และเครือข่ายความร่วมมือ

3.2.3 วงกลมชั้นกลาง (หลักการ) แสดงหลักการพื้นฐาน 3 ประการ หลักการบริหารแบบองค์รวม หลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.2.4 วงแหวนกลไกการบริหาร แสดงหลักการบริหาร POLC ได้แก่ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

3.2.5 กระบวนการดำเนินการงานที่เชื่อมโยงกับวงจรการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ดังนี้

1) วิเคราะห์บริบทพื้นที่ (Context Analysis) ทำความเข้าใจและวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม

2) ร่วมออกแบบแผนงาน (Co – design Planning) การออกแบบแผนงานโดยทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งครู ผู้บริหาร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

3) ดำเนินการเชิงบูรณาการ (Integrated Implementation) การนำแผนงานที่ออกแบบร่วมกันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยบูรณาการทำงานของทุกภาคส่วน

4) ติดตามประเมินแบบมีส่วนร่วม (Participatory Evaluation) เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องที่ใช้วิธีการหลากหลาย ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และสะท้อนผลลัพธ์การเรียนรู้ โดยให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม

5) ปรับปรุงและขยายผล (Iterative Improvement) การนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาต่อยอด เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและขยายผลสู่วงกว้าง

3.3 ผลผลิต (Output) คือผลที่เกิดจากการดำเนินงานตามรูปแบบ ดังนี้

3.3.1 เพิ่มโอกาสและการเข้าถึงการศึกษาสำหรับผู้เรียนในพื้นที่ที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ครอบคลุมกลุ่มผู้เรียนที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และอยู่ในพื้นที่ห่างไกล

3.3.2 สร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรและหลักสูตรสถานศึกษา โดยส่งเสริมการตัดสินใจระดับสถานศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์

3.3.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและภาคีท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างสถานศึกษา ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อระดมทรัพยากรและความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.3.4 พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ด้วยวิธีการสอน สื่อ นวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของพื้นที่ การพัฒนาเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการขยายผลนวัตกรรม

นอกจากนี้แล้วระบบยังมีกลไก Feedback (การป้อนกลับ) ที่เชื่อมโยงจากผลลัพธ์กลับไปสู่ปัจจัยนำเข้า แสดงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

โมเดลนี้แสดงระบบบริหารที่เป็นองค์รวม มีความเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ โดยมุ่งสู่การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรนวัตกรรมที่สามารถสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

4. การวัดประเมินผล ครอบคลุมองค์ประกอบ ดังนี้

4.1 การจัดกิจกรรมที่สะท้อนการเป็นองค์กรนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา

4.2 การพัฒนาความเป็นนักนวัตกรของผู้บริหารทางการศึกษาผ่านองค์กรภาคีเครือข่าย

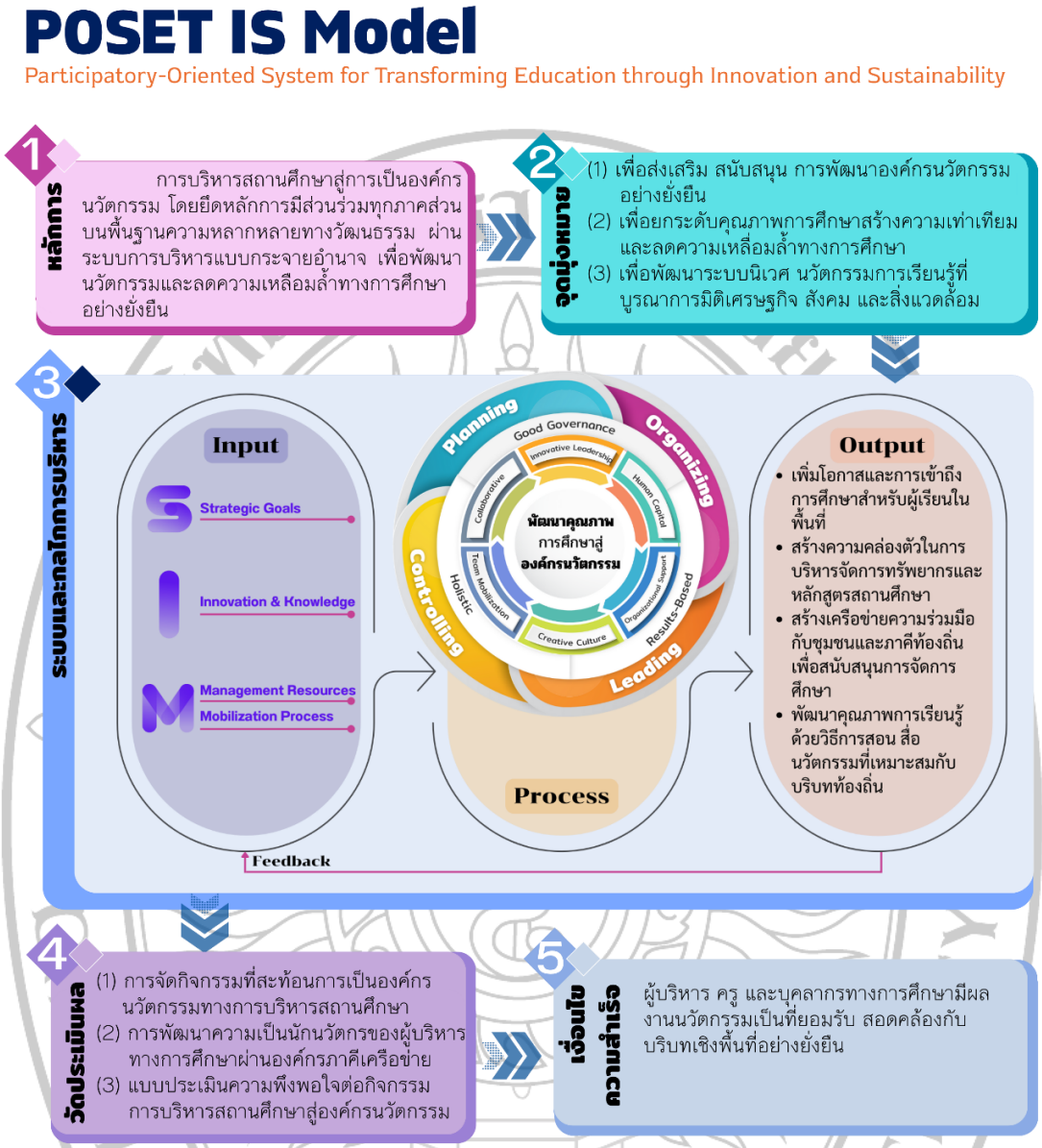
4.3 แบบประเมินความพึงพอใจต่อกิจกรรมโครงการการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

5. เงื่อนไขความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมไปใช้ ได้แก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีผลงานนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่อย่างยั่งยืน

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน เสนอให้มีการปรับปรุงข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ชื่อเรื่อง
2. คำชี้แจง
3. สารบัญ
4. วัตถุประสงค์
5. เนื้อหา
6. แนวทางการใช้รูปแบบ
7. การประเมินผล
8. อ้างอิง

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มาปรับปรุงรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้มีความสมบูรณ์และชัดเจนยิ่งขึ้น โดยรูปแบบที่ปรับปรุงแล้วแสดงในภาพที่ 4.2 และคู่มือการใช้รูปแบบฉบับสมบูรณ์ ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ค



ภาพที่ 4.3 (ร่าง 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผลการประเมินรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 3.1 ผลการประเมินรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การประเมินรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ แบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 จำนวน และร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 62)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้บริหารสถานศึกษา	14	16.12
ผู้บริหารการศึกษา	6	4.83
ศึกษานิเทศก์	12	19.35
ครู	28	46.77
กรรมการสถานศึกษา	2	12.90
รวม	**62**	**100.00**
2. ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา		
1 - 5 ปี	26	41.94
6 – 10 ปี	14	22.58
11 – 15 ปี	5	8.06
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	17	27.42
รวม	**62**	**100.00**

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งครู คิดเป็นร้อยละ 46.77 มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาอยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.94 และขนาดสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 57.45

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

จังหวัดแม่ฮ่องสอน วิเคราะห์ผลความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา นำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ตามตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน

(n = 62)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	4.47	0.72	มาก	4.56	0.63	มากที่สุด
2. จุดมุ่งหมาย	4.49	0.65	มาก	4.57	0.67	มากที่สุด
3. ระบบและกลไกการบริหาร	4.43	0.71	มาก	4.53	0.65	มากที่สุด
4. การวัดประเมินผล	4.41	0.75	มาก	4.50	0.68	มากที่สุด
5. เงื่อนไขความสำเร็จ	4.40	0.75	มาก	4.53	0.65	มากที่สุด
รวม	4.44	0.72	มาก	4.54	0.66	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และครูผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร หรือสอนในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.72) และภาพรวมความความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.54, S.D. = 0.66) ถือว่า ผ่านเกณฑ์การตัดสินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของคู่มือการใช้รูปแบบบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน

(n = 62)

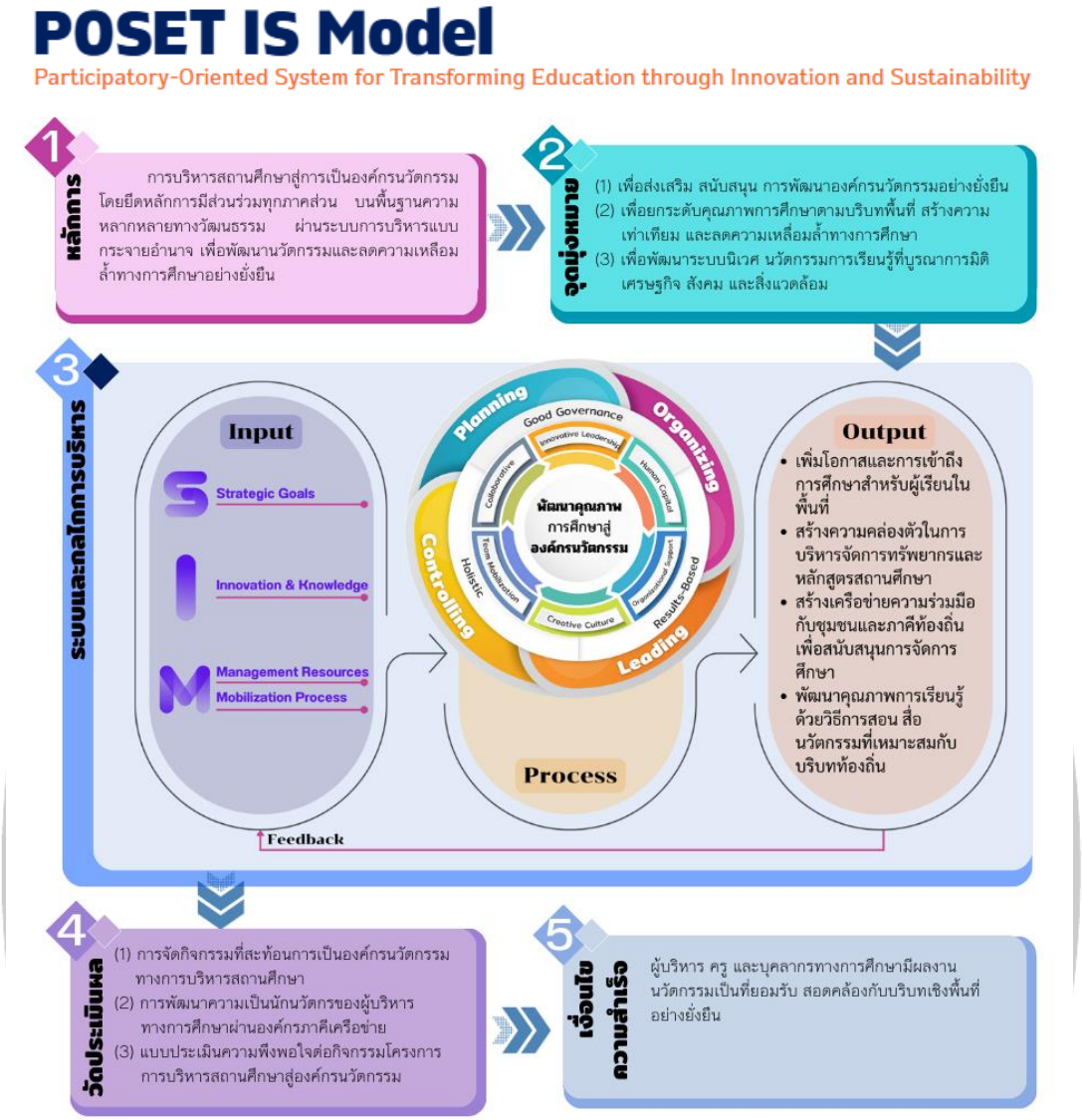
รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ชื่อ	4.46	0.65	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด
2. คำชี้แจง	4.44	0.69	มาก	4.53	0.61	มากที่สุด
3. สารบัญ	4.47	0.68	มาก	4.54	0.65	มากที่สุด
4. วัตถุประสงค์	4.50	0.65	มากที่สุด	4.57	0.60	มากที่สุด
5. เนื้อหา	4.53	0.68	มากที่สุด	4.56	0.69	มากที่สุด
6. แนวทางการใช้รูปแบบ	4.51	0.70	มากที่สุด	4.59	0.60	มากที่สุด
7. การประเมินผล	4.49	0.70	มาก	4.53	0.65	มากที่สุด
8. อ้างอิง	4.47	0.68	มาก	4.50	0.70	มากที่สุด
รวม	4.48	0.68	มาก	4.55	0.64	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และครูผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร หรือสอนในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของคู่มือการใช้รูปแบบบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.68) และภาพรวมความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55, S.D. = 0.64) ถือว่า ผ่านเกณฑ์การตัดสินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขั้นตอนย่อยที่ 3.2 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนผล

การพัฒนารูปแบบบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน (รูปแบบฉบับสมบูรณ์)

จากการดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม ผู้วิจัยได้นำมาเป็นข้อมูลในการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังปรากฏในภาพที่ 4.1 เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย ได้ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน เสนอยกร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบโดยการจัดประชุมปฏิบัติการกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ดังปรากฏในภาพที่ 4.2 และได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน ดังปรากฏในภาพที่ 4.3 แล้วนำรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนมาปรับปรุง เพื่อให้มีความสมบูรณ์และชัดเจนยิ่งขึ้นตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ กับผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา จำนวน 62 คน แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบโดยภาพรวม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่เรียกว่า “POSET IS Model” ฉบับสมบูรณ์ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังปรากฏในภาพที่ 4.4 และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน (รายละเอียดในภาคผนวก ค)



ภาพที่ 4.4 POSET IS Model

Participatory – Oriented System for Transforming Education through Innovation and Sustainability

จากภาพที่ 4.4 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่เรียกว่า “POSET IS Model” (Participatory – Oriented System for Transforming Education through Innovation and Sustainability) ฉบับสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย ระบบและกลไกการบริหาร วัดประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. หลักการ คือ การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน บนพื้นฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผ่านระบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ เพื่อพัฒนานวัตกรรมและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

2. จุดมุ่งหมาย (1) เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน (2) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ สร้างความเท่าเทียม และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และ (3) เพื่อพัฒนาระบบนิเวศ นวัตกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

3. ระบบและกลไก มีโครงสร้างเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันตามกรอบแนวคิด IPO (Input – Process – Output) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย S (Strategic Goals) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาในการเป็นองค์กรนวัตกรรม I (Innovation & Knowledge) นวัตกรรมและองค์ความรู้ การส่งเสริมการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ การพัฒนาแนวคิดนวัตกรรม และการผสมผสานองค์ความรู้จากหลากหลายศาสตร์ M (Management Resources & Mobilization Process) ทรัพยากรการบริหาร การจัดการทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และใช้กระบวนการมีส่วนร่วม การออกแบบวิธีการทำงานจากทุกภาคส่วน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2) กระบวนการ (Process) แสดงเป็นวงกลมซ้อนกัน แกนกลาง (จุดมุ่งหมายหลัก) คือ พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม เป็นหัวใจสำคัญที่ทุกองค์ประกอบมุ่งสนับสนุนพัฒนาคุณภาพการศึกษาผ่านการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา วงกลมชั้นใน (องค์ประกอบ) แสดงองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำนวัตกร การพัฒนาทุนมนุษย์ ระบบสนับสนุนองค์กร วัฒนธรรมสร้างสรรค์ การขับเคลื่อนทีม และเครือข่ายความร่วมมือ วงกลมชั้นกลาง (หลักการ) แสดงหลักการพื้นฐาน 3 ประการ หลักการบริหารแบบองค์รวม หลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ วงแหวนกลไกการบริหาร แสดงหลักการบริหาร POLC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) (รายละเอียดในภาคผนวก ค)

3) ผลผลิต (Output) คือผลที่เกิดจากการดำเนินงานตามรูปแบบ ดังนี้ (1) เพิ่มโอกาสและการเข้าถึงการศึกษาสำหรับผู้เรียนในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ให้มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม (2) สร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากร

และหลักสูตรสถานศึกษา โดยส่งเสริมการตัดสินใจระดับสถานศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างสถานศึกษา ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อระดมทรัพยากรและความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ (4) พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ด้วยวิธีการสอน สื่อ นวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น โดยส่งเสริมวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของพื้นที่ การพัฒนาเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการขยายผลนวัตกรรม

นอกจากนี้แล้วระบบยังมีกลไก Feedback (การป้อนกลับ) ที่เชื่อมโยงจากผลลัพธ์กลับไปสู่ปัจจัยนำเข้า แสดงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4. การวัดประเมินผล ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ (1) การจัดกิจกรรมที่สะท้อนการเป็นองค์กรนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา (2) การพัฒนาความเป็นนักนวัตกรของผู้บริหารทางการศึกษาผ่านองค์กรภาคีเครือข่าย (3) แบบประเมินความพึงพอใจต่อกิจกรรมโครงการการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

5. เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีผลงานนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่อย่างยั่งยืน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบ และคู่มือรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยแบบผสมผสานโดยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น สำหรับเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายงานและครูมีความคิดเห็น ดังนี้

1.1.1 สภาพปัจจุบันในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ ตามลำดับ สำหรับหลักการบริหาร POLC ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดองค์กร การวางแผน การควบคุม และการนำตามลำดับ

1.1.2 สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ตามลำดับ หลักการบริหาร POLC ภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดองค์การ การวางแผน การควบคุม และการนำ ตามลำดับ

1.1.3 ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กร องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ และองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ตามลำดับ สำหรับหลักการบริหาร POLC ภาพรวมโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การนำ การควบคุม การจัดองค์กร และการวางแผนตามลำดับ

1.2 ผลการศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน การศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถานศึกษา 8 แห่ง โดยครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ดัชนีการจัดอันดับความต้องการจำเป็น ภายใต้กรอบหลักการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ผลการศึกษาสามารถจำแนกองค์ประกอบได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร ปัจจัยพื้นฐานในการขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำนวัตกรจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม สร้างแรงบันดาลใจ และแสดงแบบอย่างในการเปิดรับแนวคิดใหม่ พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรกล้าทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาด โดยมีหลักการบริหาร ดังนี้

1) การวางแผน กำหนดเป้าหมายตามหลัก SMART Goals วิเคราะห์ความต้องการผู้เรียน และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2) การนำ ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นต้นแบบในการสร้างวัฒนธรรมเปิดกว้างทางความคิด ใช้หลักการผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงจูงใจเชิงบวก

3) การควบคุม พัฒนาระบบติดตามความก้าวหน้าที่มีประสิทธิภาพ ประเมินสมรรถนะนวัตกร และติดตามผลกระทบของนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการลงทุนในศักยภาพบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การพัฒนาทักษะ องค์ความรู้ และสมรรถนะครู บุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นรายบุคคลและมีความต่อเนื่องจะสร้างกำลังสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา โดยมีหลักการบริหาร ดังนี้

1) การวางแผน ดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นรายบุคคล กำหนดเส้นทางพัฒนาวิชาชีพ และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

2) การจัดองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพ จัดระบบการพัฒนาทักษะอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินการตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

3) การนำ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

4) การควบคุม ประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากรที่มีต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กรเปรียบเสมือนโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านระบบบริหารการจัดสรรทรัพยากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้ ซึ่งช่วยลดอุปสรรคและเพิ่มโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม โดยมีหลักการบริหาร ดังนี้

1) การวางแผน ดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วางแผนกลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วม จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

2) การจัดองค์กร จัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบจัดการความรู้

3) การนำ เสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และพัฒนาเครือข่ายประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

4) การควบคุม ประเมินความคล่องตัวและประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ บรรยากาศและค่านิยมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดนอกกรอบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรม วัฒนธรรมที่มีคุณค่ากับความหลากหลายทางความคิด การทดลองสิ่งใหม่ และการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยเชื่อมโยงกับอัตลักษณ์และภูมิปัญญาของชุมชน มีหลักการบริหาร ดังนี้

1) การวางแผน วิเคราะห์อัตลักษณ์และวัฒนธรรมชุมชน กำหนดแนวทางสร้างแรงจูงใจเชิงสร้างสรรค์ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน

2) การจัดองค์กร สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม จัดพื้นที่ที่มีความยืดหยุ่นสำหรับการทำงานสร้างสรรค์ จัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอและเสริมสร้างแรงจูงใจ

3) การนำ สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

4) การควบคุม ติดตามและประเมินวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผลกระทบของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม การสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผสานความเชี่ยวชาญเพื่อแก้ไขปัญหาที่ความซับซ้อนและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง กำหนดเป้าหมายร่วม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีหลักการบริหาร ดังนี้

1) การวางแผน กำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน กำหนดตัวชี้วัดแบบสมดุล วางแผนพัฒนาศักยภาพทีม และวางแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2) การจัดองค์กร พัฒนาระบบประสานงานที่มีประสิทธิภาพ จัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำงานเป็นทีม และจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ

3) การนำ เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่บูรณาการองค์ความรู้จากหลากหลายสาขา และสร้างกลไกพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม

4) การควบคุม พัฒนาระบบวัดผลและประเมินผลกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ติดตามประเมินผลกระทบของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น และประเมินความยั่งยืนของการพัฒนา

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ ขยายขอบเขตการสร้างนวัตกรรมให้ก้าวข้ามพ้นขอบเขตสถานศึกษา ด้วยการเชื่อมโยงกับผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เครือข่ายเหล่านี้จะเพิ่มทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และมุมมองที่หลากหลาย นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม โดยมีหลักการบริหาร ดังนี้

1) การวางแผน ดำเนินการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ กำหนดกรอบความร่วมมือชัดเจน และวิเคราะห์ความต้องการของพื้นที่

2) การจัดองค์กร ออกแบบโครงสร้างการบริหารเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบการจัดการความรู้ระหว่างเครือข่าย

3) การนำ ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงรุก และพัฒนาโครงการความร่วมมือที่ก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน

4) การควบคุม ประเมินประสิทธิภาพของเครือข่ายความร่วมมือทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบมีความเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกันและกัน ในลักษณะของระบบองค์รวม ภายใต้กรอบการบริหารจัดการที่ครอบคลุมทั้งการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม การบูรณาการองค์ประกอบจะเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่และความท้าทายในยุคปัจจุบัน

2. ผลการพัฒนารูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

2.1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่เรียกว่า “POSET IS Model” ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย ระบบและกลไกการบริหาร การวัดประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ มีสาระสำคัญ ดังนี้

2.1.1 หลักการ ได้ระบุไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนบนพื้นฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผ่านระบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ เพื่อพัฒนานวัตกรรมและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

2.1.2 จุดมุ่งหมาย ได้ระบุไว้ว่า (1) เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน (2) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ สร้างความเท่าเทียม และ

ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และ (3) เพื่อพัฒนาระบบนิเวศ นวัตกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2.1.3 ระบบและกลไกการบริหารมีโครงสร้างเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน ตามกรอบแนวคิด IPO (Input – Process – Output) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย S (Strategic Goals) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาในการเป็นองค์กรนวัตกรรม I (Innovation & Knowledge) นวัตกรรมและองค์ความรู้ การส่งเสริมการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ การพัฒนาแนวคิดนวัตกรรม และการผสมผสานองค์ความรู้จากหลากหลายศาสตร์ M (Management Resources & Mobilization Process) ทรัพยากรการบริหาร การจัดการทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และใช้กระบวนการมีส่วนร่วม การออกแบบวิธีการทำงานจากทุกภาคส่วน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2) กระบวนการ (Process) แสดงเป็นวงกลมซ้อนกัน แกนกลาง (จุดมุ่งหมายหลัก) คือ พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม เป็นหัวใจสำคัญที่ทุกองค์ประกอบมุ่งสนับสนุนพัฒนาคุณภาพการศึกษาผ่านการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา วงกลมชั้นใน (องค์ประกอบ) แสดงองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำนวัตกร การพัฒนาทุนมนุษย์ ระบบสนับสนุนองค์กร วัฒนธรรมสร้างสรรค์ การขับเคลื่อนทีม และเครือข่ายความร่วมมือ วงกลมชั้นกลาง (หลักการ) แสดงหลักการพื้นฐาน 3 ประการ หลักการบริหารแบบองค์รวม หลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ วงแหวนกลไกการบริหาร แสดงหลักการบริหาร POLC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

3) ผลลัพธ์ (Output) คือ ผลที่เกิดจากการดำเนินงานตามรูปแบบดังนี้ (1) เพิ่มโอกาสและการเข้าถึงการศึกษาสำหรับผู้เรียนในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และอยู่ในพื้นที่ห่างไกลให้มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม (2) สร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรและหลักสูตรสถานศึกษา โดยส่งเสริมการตัดสินใจระดับสถานศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างสถานศึกษา ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อระดมทรัพยากรและความเชี่ยวชาญ

ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ (4) พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ด้วยวิธีการสอน สื่อ นวัตกรรม ที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น โดยส่งเสริมวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของพื้นที่ การพัฒนาเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการขยายผลนวัตกรรม

นอกจากนี้แล้วระบบยังมีกลไก Feedback (การป้อนกลับ) ที่เชื่อมโยงจากผลลัพธ์กลับไปสู่ปัจจัยนำเข้า แสดงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.1.4 การวัดประเมินผล ได้แก่ (1) การจัดกิจกรรมที่สะท้อนการเป็นองค์กรนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา (2) การพัฒนาความเป็นนักนวัตกรของผู้บริหารทางการศึกษาผ่านองค์กรภาคีเครือข่าย และ (3) แบบประเมินความพึงพอใจต่อกิจกรรมโครงการการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

2.1.5 เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่อย่างยั่งยืน

2.2 คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วยเนื้อหา 8 ส่วน ได้แก่ 1) ชื่อ 2) คำชี้แจง 3) สารบัญ 4) วัตถุประสงค์ 5) เนื้อหา 6) แนวทางการใช้รูปแบบ 7) การประเมินผล และ 8) อ้างอิง

2.3 ผลการตรวจสอบรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ผลการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ภาพรวมทุกรายการมีความถูกต้องและความเหมาะสม ร้อยละ 100

3. ผลการประเมินรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครูผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร มีความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และภาพรวมความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ในภาพรวม

ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และครูมีความคิดเห็นว่าสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมที่อยู่ในช่วงของการบ่มเพาะและพัฒนา ในขณะที่ในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงความตระหนักของผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายงาน และครูถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2560) ที่กล่าวว่า องค์กรนวัตกรรมต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2562) ที่พบว่า สถานศึกษาในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังมีช่องว่างในการพัฒนาสู่องค์กรนวัตกรรม โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล

จุดแข็งของการขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดทั้งสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ สะท้อนถึงสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีรากฐานที่ดีในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการยอมรับความหลากหลายทางวิธีคิดในสถานศึกษา เป็นพื้นฐานของการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2006) ที่ระบุว่าองค์กรที่เรียนรู้ (Learning Organization) จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการตั้งคำถาม และทดลองแนวทางใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธีระ รุญเจริญ (2561) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (2010) ที่เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำหรับหลักการบริหาร POLC ทั้งในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การจัดองค์กร (Organizing) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนถึงความชัดเจนในโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ภายในองค์กร

จุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ได้แก่ องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ซึ่งแตกต่างจากสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรตระหนักว่า การเสริมสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกันและการขับเคลื่อนนวัตกรรมเป็นทีม คือ สิ่งจำเป็นเร่งด่วนที่สุดในการก้าวไปสู่องค์กรนวัตกรรม โดยต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2563) ที่พบว่า สถานศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังขาดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ West (2012) ที่พบว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2564) ที่เสนอว่า การทำงานเป็นทีมในยุคดิจิทัลเป็นทักษะสำคัญที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องพัฒนา สำหรับหลักการบริหาร POLC การนำ (Leading) มีค่าดัชนี

ความต้องการจำเป็นสูงสุด แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในสภาพปัจจุบัน สะท้อนถึงผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และครูตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะการนำ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ พิณสุดา สิริธรังศรี (2562) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังขาดทักษะการนำแบบ Transformational Leadership ที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม ในขณะที่ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกรมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ซึ่งอาจสะท้อนสถานศึกษาอาจมีโครงสร้างและกระบวนการทำงานในระดับหนึ่ง แต่ยังขาดพลังขับเคลื่อนและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจากผู้นำในการนำพานวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจริง (Kotter, 1996) หรืออาจมองได้ว่าผู้บริหารมีศักยภาพด้านภาวะผู้นำอยู่แล้ว แต่ที่ขาด คือ ทักษะการนำในเชิงปฏิบัติ ประเด็นนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ชัยยนต์ เพาพาน (2565) ที่แยกความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) และการนำ (Leading) ในบริบทการศึกษาไทย โดยการนำเน้นที่ทักษะปฏิบัติในการจูงใจและขับเคลื่อนทีมงาน นอกจากนี้ยังสะท้อนถึงข้อจำกัดในการสร้างภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจ พัฒนาแนวคิดนวัตกรรม และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กรได้อย่างแท้จริง (Northouse, 2021)

องค์ประกอบที่ถูกลดลำดับความสำคัญ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ ในสภาพปัจจุบันอยู่ในลำดับที่ 2 แต่ลดลงเป็นอันดับ 4 ในสภาพที่พึงประสงค์สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาภายในองค์กรก่อนในระยะแรก ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2561) ที่เสนอว่าองค์กรควรสร้างความเข้มแข็งภายในก่อนขยายเครือข่ายภายนอก

ผลการวิจัยนี้มีนัยสำคัญต่อการกำหนดแนวทางพัฒนาสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าควรเร่งพัฒนา องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม และการนำ (Leading) เป็นลำดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของกระทรวงศึกษาธิการ (2564) ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติที่เน้นการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันและภาวะผู้นำของครู สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การศึกษาไทย 4.0 ที่มุ่งสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีพื้นฐานที่ดีในการพัฒนาสู่องค์กรนวัตกรรม โดยเฉพาะองค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์

ผลการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากากรสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี 8 แห่ง พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบสำคัญที่มีความเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกันภายใต้หลักการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม สามารถอภิปราย ตามองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำนวัตกร เป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงในบริบทสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Fullan (2020) ที่ระบุว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษา ผู้บริหารที่แสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำนวัตกรจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นต้นแบบในการเปิดรับความคิดใหม่เชิงนวัตกรรม การที่ผู้บริหารประยุกต์ใช้หลักการวางแผนโดยกำหนดเป้าหมายตามหลัก SMART Goals มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Robinson et al. (2018) ที่ค้นพบว่า การกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจน วัดผลเชิงประจักษ์ได้ และมีความท้าทายเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา และกระบวนการควบคุมคุณภาพมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบติดตามความก้าวหน้า การประเมินสมรรถนะนวัตกร และการติดตามผลกระทบของนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1996) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสาร และการเสริมสร้างพลังอำนาจในกระบวนการนำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมเปิดกว้างนั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Harris and Jones (2019) ที่พบว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกมีนัยสำคัญระหว่างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) กับการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นการลงทุนในศักยภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของ Noe et al. (2017) และเกี่ยวกับทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่ให้ความสำคัญของการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในฐานะสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยระบุถึงการวิเคราะห์ความต้องการรายบุคคล และการกำหนดเส้นทางพัฒนาวิชาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Darling – Hammond et al. (2017) ที่พบว่า การพัฒนาวิชาชีพครูที่มีประสิทธิภาพต้องตอบสนองความต้องการเฉพาะของครูแต่ละคนและมีความต่อเนื่อง ขณะที่การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา และการดำเนินการตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุมน อมรวิวัฒน์ (2560) ที่พบว่า PLC เป็นเครื่องมือในการพัฒนาวิชาชีพครูและการสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน นอกจากความท้าทายประการหนึ่งของการพัฒนาทุนมนุษย์ในบริบทโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คือการสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนาเนื่องจากปัญหาการย้ายออกของครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจารณ์ พานิช (2561) ที่ระบุว่าการหมุนเวียนของบุคลากรเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุนองค์กรเปรียบเสมือนโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมเกิดขึ้นได้อย่างคล่องตัว ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Amabile and Pratt (2016) ที่เสนอว่า สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยระบบสนับสนุนที่เหมาะสมจะช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวางแผนกลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่พบในผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีระ รุญเจริญ (2563) ที่พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษา นอกจากนี้ การจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและการพัฒนาระบบจัดการความรู้ที่ปรากฏในผลการวิจัย สอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการสร้าง แบ่งปัน และใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของการพัฒนาระบบสนับสนุนองค์กรในบริบทของโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลอาจมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2564) ที่พบว่าโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลมักประสบปัญหาด้านความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมสร้างสรรค์เป็นบรรยากาศและค่านิยมองค์กรที่สนับสนุนต่อการคิดนอกกรอบ การเรียนรู้จากความล้มเหลว การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (2017) ที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรในฐานะรากฐานของพฤติกรรมและการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์อัตลักษณ์และวัฒนธรรมชุมชนที่ปรากฏในผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Banks (2019) เกี่ยวกับการศึกษาที่ตอบสนองต่อวัฒนธรรม (Culturally Responsive Education) เน้นการเชื่อมโยงการเรียนรู้กับบริบททางวัฒนธรรมของผู้เรียน ขณะที่การสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อนวัตกรรมและการจัดพื้นที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Oblinger (2006) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ จุดเด่นของผลการวิจัยคือการเชื่อมโยงวัฒนธรรมสร้างสรรค์กับอัตลักษณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิณสุดา สิริธรังศรี (2562) ที่เสนอว่า การพัฒนาการศึกษาไทยควรตั้งอยู่บนรากฐานของวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อบริบทและความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง

องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนทีม มุ่งเน้นการสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ ผสานความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Edmondson (2012) เกี่ยวกับทีมที่มีประสิทธิภาพสูง (High – performance Teams) ที่เน้นการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจ กำหนด

เป้าหมายร่วม และการกำหนดตัวชี้วัดแบบสมดุลที่ปรากฏในผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton (2001) เกี่ยวกับ Balanced Scorecard ที่เน้นการวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมหลายมิติ นอกจากนี้ การพัฒนาระบบประสานงานและการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจารณ์ พานิช (2561) ที่เน้นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน สำหรับความท้าทายในการขับเคลื่อนทีมในบริบทของสถานศึกษา คือ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2562) ที่พบว่า ระบบการประเมินผลงานและการให้รางวัลในสถานศึกษามักส่งเสริมการแข่งขันมากกว่าความร่วมมือ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนทีม

องค์ประกอบที่ 6 เครือข่ายความร่วมมือ เป็นการขยายขอบเขตของการสร้างนวัตกรรมให้ก้าวข้ามพ้นขอบเขตของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hargreaves and Fullan (2012) เกี่ยวกับ Professional Capital ที่เน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครูและโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิชาชีพและนวัตกรรมทางการศึกษาการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกรอบความร่วมมือที่ปรากฏในผลการวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Díaz – Gibson et al. (2017) ที่พบว่าการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน นอกจากนี้ การออกแบบโครงสร้างการบริหารเครือข่ายและการใช้ภาวะผู้นำเชิงรุกสอดคล้องกับแนวคิดของ Muijs et al. (2010) เกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายทางการศึกษาที่เน้นความสำคัญของโครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่น และภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง จุดเด่นของผลการวิจัยในองค์ประกอบนี้คือการเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือกับบริบทและความต้องการของพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2563) ที่เสนอว่า การพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ห่างไกลต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในชุมชน เพื่อระดมทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผลการวิจัยที่ได้ให้เห็นว่าการบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความเชื่อมโยงกันเป็นระบบองค์รวมสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2006) เกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เน้นการมองความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่าง ๆ มากกว่าการแยกส่วน การบูรณาการองค์ประกอบภายใต้กรอบการบริหารจัดการที่ครอบคลุมทั้งการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารของ Fayol (1949) ที่เสนอหลักการบริหารที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร นอกจากนี้ การนำเสนอรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่สะท้อนแนวคิดของ Hallinger and Bryant (2013) ที่เน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ตอบสนองต่อบริบททางวัฒนธรรมและสังคม

2. ผลการพัฒนาและรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย ระบบและกลไกการบริหาร การวัดประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ สามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

หลักการ พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่พัฒนาขึ้นมีหลักการสำคัญ คือ การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน บนพื้นฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผ่านระบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ เพื่อพัฒนานวัตกรรมและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างยั่งยืน หรือเรียกว่า POSET IS Model (Participatory – Oriented System for Transforming Education through Innovation and Sustainability) จังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นพื้นที่ที่มีความท้าทายในการจัดการศึกษา ทั้งในด้านภูมิศาสตร์ที่ห่างไกล ความหลากหลายทางชาติพันธุ์ และข้อจำกัดด้านทรัพยากร การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน บนพื้นฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผ่านระบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทในพื้นที่ โดยสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อวัฒนธรรมช่วยลดความเหลื่อมล้ำ และส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เต็มศักยภาพ หลักการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดสถานศึกษาควรเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนแปลง และทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Fullan, 2023; Senge, 2016; Fullan and Quinn, 2016) การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม Edwards and Hillarious (2017) ได้กล่าวถึงบริบทประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไว้ว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาระดับพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้การบริหารแบบกระจายอำนาจเอื้อต่อการตัดสินใจรวดเร็วและยืดหยุ่น ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเสมอภาค โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร (ศรีชัย พรประชาธรรม, 2563) สำหรับนโยบายการกระจายอำนาจบริหารจัดการการศึกษามีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจด้านวิชาการ งบประมาณ และการบริหารบุคลากร ทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบท และความต้องการเฉพาะได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2566; วิชญ์ บุญญะสมบูรณ์, 2563) ซึ่งสอดคล้อง

กับแนวคิดการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management: SBM) ที่เน้นการให้อิสระแก่สถานศึกษาในการบริหารจัดการตนเอง (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2566) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการจัดการศึกษาในท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการและความหลากหลายของพื้นที่ (ธีระพงษ์ เชี่ยวโอสถ และคณะ, 2565) ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาท หลักการนี้ยังช่วยลดช่องว่างดิจิทัล และสร้างโอกาสการเรียนรู้ที่เท่าเทียม โดยการพัฒนานวัตกรรมที่คำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมจะช่วยให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล และมีความหมายต่อผู้เรียนมากยิ่งขึ้น การพัฒนานวัตกรรมและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ของประเทศไทย ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและลดความเหลื่อมล้ำในกลุ่มผู้ด้อยโอกาสและผู้ที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) นวัตกรรมทางการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกัน และนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืนและเป็นธรรม (ธันว์ธิดา วงศ์ประสงค์, ม.ป.ป.)

จุดมุ่งหมายของรูปแบบมี 3 ข้อ ได้แก่

(1) เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 5 ที่กำหนดให้ คิดค้นพัฒนานวัตกรรมการศึกษา และการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน และขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตามที่ สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2563) กล่าวว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ของบุคลากร ซึ่งความท้าทายหลัก คือ การสร้างความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดยเฉพาะการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

(2) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ สร้างความเท่าเทียมและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เป็นจุดมุ่งหมายหลักที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ที่เน้นการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ตามรายงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2565) พบว่า จังหวัดแม่ฮ่องสอนมีอัตราการเข้าเรียนต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายของเด็กกลุ่มชาติพันธุ์เพียงร้อยละ 45.2 เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยประเทศที่ร้อยละ 78.9 แสดงให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำที่ยังคงมีอยู่ การมุ่งเน้นการลดความเหลื่อมล้ำนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยี และการเข้าถึงทรัพยากรเป็นปัจจัยที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้เรียน ความท้าทายสำคัญ คือ การสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา

คุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล และการรักษาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมท้องถิ่น ตลอดจนการสร้างความเข้าใจ และการยอมรับจากชุมชนที่หลากหลายทางวัฒนธรรม

(3) เพื่อพัฒนาระบบนิเวศ นวัตกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของไทย เพื่อเตรียมผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ ค่านิยม และทัศนคติที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (นริศนา ใจคง และสิริกานต์ แก้วคงทอง, 2564) การบูรณาการมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เข้ากับการเรียนรู้ เช่น การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน , 2560) จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างการกระทำของมนุษย์กับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม และสามารถคิดค้นนวัตกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ นอกจากนี้ การพัฒนาระบบนิเวศยังสอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มุ่งเน้นการพัฒนาประเทศสู่การเป็นประเทศฐานนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างสภาพแวดล้อมทางนวัตกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (วิจารณ์ พานิช, 2562)

ระบบและกลไกการบริหาร ออกแบบตามกรอบ IPO ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินคุณภาพการศึกษาที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2565) ใช้ในการประเมินสถานศึกษา แสดงถึงความเป็นระบบและสัมพันธ์กันของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการระดมทรัพยากรอย่างมีส่วนร่วม

(1) ปัจจัยนำเข้า (Input) กรอบแนวคิด SIM (Strategic Goals, Innovation & Knowledge, Management Resources & Mobilization Process) สอดคล้องกับแนวคิดที่สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2564) ได้ส่งเสริมแสดงถึงการบูรณาการเทคโนโลยี นโยบาย และกรอบการทำงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

S (Strategic Goals) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การวางรากฐานสำหรับการเป็นองค์กรนวัตกรรม ในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน และครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ในการเป็นองค์กรนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย เป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางและสามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องกันได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) การระดมทรัพยากรภายใต้ความร่วมมือระหว่างภายในและภายนอกองค์กร ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่หลายงานวิจัยให้ความสำคัญ (เกษมศรี จาตุรพันธ์, 2554; อาคม ประสิทธิ์ภาพ, 2563)

I (Innovation & Knowledge) นวัตกรรมและองค์ความรู้ การส่งเสริมการสร้าง แลกเปลี่ยน พัฒนานวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่หรือการผสมผสานองค์ความรู้จากหลากหลายศาสตร์ เป็นการหลักการสำคัญในขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในยุคที่ข้อมูลและองค์ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุดารัตน์ วรรณเจริญ (2563) พบว่า การที่สถานศึกษาเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

M (Management Resources & Mobilization Process) ทรัพยากรการบริหารการจัดการทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวางแผนจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ส่งเสริมทำงานเป็นทีม ผสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การระดมทรัพยากรและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคเอกชน มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของสถานศึกษาในการพัฒนานวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560; วิชญ์ บุญญะสมบูรณ์, 2563)

(2) กระบวนการ (Process) รูปแบบที่แสดงเป็นวงกลมซ้อนกันสะท้อนแนวคิดของระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2563) ได้ศึกษาการแสดงถึงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

แกนกลาง (จุดมุ่งหมายหลัก) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม เป็นเป้าหมายหลักที่ทุกองค์ประกอบมุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาผ่านการสร้างสรรค์นวัตกรรม การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ทางการศึกษา (Fullan, 2011; พรรณทิพา บุญประเสริฐ, 2567) ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ (2560) ได้ให้ความสำคัญในแผนการศึกษาแห่งชาติ

วงกลมชั้นใน (องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำนวัตกร การพัฒนาทุนมนุษย์ ระบบสนับสนุนองค์กร วัฒนธรรมสร้างสรรค์ การขับเคลื่อนทีม และเครือข่ายความร่วมมือ ทั้ง 6 องค์ประกอบสอดคล้องกับการศึกษาของ สุดารัตน์ วรรณเจริญ (2563) เรื่องความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสำหรับครูในยุคดิจิทัล และแนวคิดการพัฒนาครูด้านนวัตกรรมที่ สุเทพ ทรัพย์ทวีกุล (2566)

ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาความสามารถของครูด้านการออกแบบ และสร้างนวัตกรรมการศึกษาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน

วงกลมชั้นกลาง (หลักการพื้นฐาน 3 ประการ) ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ หลักการบริหารแบบองค์รวม การมองสถานศึกษาเป็นระบบเชื่อมโยงของทุกส่วนในองค์กร การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ซึ่งช่วยให้การพัฒนานวัตกรรมเป็นไปอย่างครอบคลุมและสมดุล (Senge, 2006; พรรณทิพา บุญประเสริฐ, 2567) ตามแนวคิดของการบริหารแบบองค์รวมที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ได้ส่งเสริมหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ รับผิดชอบ เป็นธรรม และเน้นการมีส่วนร่วม (United Nations, 2016; สุทธิพงษ์ แก้วสุวรรณ, 2561) และหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารที่เน้นผลลัพธ์เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้ กำหนดเป้าหมายชัดเจน ติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (OECD, 2010; อัญชนา หนูชูสุข, 2563)

วงแหวนกลไกการบริหาร POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) หลักการบริหาร POLC เป็นกรอบการทำงานพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับ ได้แก่ การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดโครงสร้างองค์กร การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดบทบาทหน้าที่เพื่อรองรับการดำเนินงานนวัตกรรม การนำ (Leading) เป็นการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการสร้างภาวะผู้นำที่สนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมในบุคลากร และการควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานนวัตกรรม (Robbins and Judge, 2017)

(3) ผลลัพธ์ (Output) ที่คาดหวังจากการดำเนินงานตามรูปแบบชัดเจนและตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลัก ได้แก่

1) เพิ่มโอกาสและการเข้าถึงการศึกษาสำหรับผู้เรียนในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ให้มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG 4) ที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) ได้กำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ มุ่งเน้นการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมและทั่วถึงสำหรับทุกคน การพัฒนานวัตกรรมทางการสอนและสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียนจะช่วยให้สามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ

2) สร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรและหลักสูตรสถานศึกษา โดยส่งเสริมการตัดสินใจระดับสถานศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และ

การบริหารทั่วไป ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ การกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา (School – based Management) เป็นแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริม เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ (วิชญ์ บุญญะสมบูรณ์, 2563; สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2566) การดำเนินภายใต้หลักธรรมาภิบาล จะช่วยให้การบริหารจัดการทรัพยากรมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (สุทธิพงษ์ แก้วสุวรรณ, 2561)

3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างสถานศึกษา ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อระดมทรัพยากรและความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Partnership) เป็นสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษา การระดมทรัพยากรและความเชี่ยวชาญจากภาคส่วนต่าง ๆ จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพสถานศึกษา (ธีระพงษ์ เชี่ยวโอสถ และคณะ, 2565) สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าไม่มีองค์กรใดสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองอย่างสมบูรณ์ (Fullan, 2011)การมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคีช่วยให้การจัดการศึกษาตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นได้ดียิ่งขึ้น

4) พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ด้วยวิธีการสอน สื่อ นวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น โดยส่งเสริมวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของพื้นที่การพัฒนาเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการขยายผลนวัตกรรม การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่นเพื่อการสร้างการเรียนรู้ที่มีความหมายและยั่งยืนสำหรับผู้เรียน (สุดารัตน์ วรรณเจริญ, 2563) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาในสถานศึกษา การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญในการขยายผลนวัตกรรมให้เกิดประโยชน์ในวงกว้าง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560; วรวิทย์ อินทร์ศร, 2565)

นอกจากนี้ กลไก Feedback (การป้อนกลับ) เชื่อมโยงจากผลลัพธ์กลับไปสู่ปัจจัยนำเข้า แสดงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Deming (1986) การปรับปรุงคุณภาพ (Continuous Quality Improvement) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 2006)

การวัดประเมินผล เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม จะช่วยสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานและเป็นแนวทางในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ขวัญชนนก แสงท่านั่ง, 2563) การประเมินผลครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้แก่

(1) การจัดกิจกรรมที่สะท้อนการเป็นองค์กรนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา การวัดผลเชิงปริมาณสามารถพิจารณาจากจำนวนโครงการนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ความหลากหลายของรูปแบบนวัตกรรม และระดับการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในกระบวนการออกแบบและดำเนินกิจกรรม ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการปรับใช้หลักการนวัตกรรมในการบริหารจัดการจริง (อุยา ภูจีน, 2564) ข้อมูลแสดงผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กร หรือการบรรจุแนวนวัตกรรมในนโยบายภายในของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2562) ที่เสนอว่า องค์กรเรียนรู้ จำเป็นต้องมีโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

(2) การพัฒนาความเป็นนักนวัตกรของผู้บริหารทางการศึกษาผ่านองค์กรภาคีเครือข่าย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม การประเมินสามารถดำเนินการผ่านการสังเกตพฤติกรรมผู้นำ การสัมภาษณ์บุคลากร และการวิเคราะห์ผลงานนวัตกรรมที่ริเริ่มโดยผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเชิงระบบ (เดชา ลุนาวงค์, 2565)

(3) แบบประเมินความพึงพอใจต่อกิจกรรมโครงการการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม การประเมินความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นการสะท้อนผลลัพธ์จากมุมมองของผู้ใช้งานจริง โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความพึงพอใจต่อกิจกรรม โครงการ และแนวนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ข้อมูลที่ได้จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับปรุงกระบวนการบริหารให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างแท้จริง (ขวัญชนนก แสงท่านั่ง, 2563)

เงื่อนไขความสำเร็จ ความสำเร็จขององค์กรนวัตกรรมขึ้นอยู่กับความพร้อมและศักยภาพของผู้นำ ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีความสามารถในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองบริบทพื้นที่ สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2567) ที่พบว่า การยกระดับคุณภาพการศึกษาในระยะยาวต้องอาศัยการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการออกแบบ และใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีนวัตกรรมเป็นฐาน เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการศึกษาและตอบสนองต่อความเหลื่อมล้ำ สอดคล้องกับภัทรหทัย ภู่สวัสดิ์ (2565) พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2016) ที่เสนอว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการคิดเชิงระบบในทุกระดับขององค์กร ปัจจัยด้านแรงจูงใจของครูและบุคลากร

ยังถือเป็นตัวแปรสำคัญ โดยเฉพาะแรงจูงใจภายใน เช่น ความภาคภูมิใจในงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง และการได้รับการยอมรับจากสังคม ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความพยายามในการริเริ่มและดำเนินการนวัตกรรม (กมลฉัตร กลัดแก้ว และคณะ, 2565) นอกจากนี้ ผลงานนวัตกรรมที่ได้รับการยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นรางวัลในระดับเขต/ประเทศ การเผยแพร่ในวารสารวิชาการ หรือการนำไปปรับใช้ในสถานศึกษาอื่น ถือเป็นแรงเสริมเชิงบวกที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องในการพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ บทเรียนจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด–19 แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาสามารถปรับตัวและใช้เทคโนโลยีผสานกับการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรนวัตกรรมมากกว่าสถานศึกษาที่ไม่มีระบบรองรับ (World Bank, 2023)

2.2 คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย เนื้อหา 8 ส่วน ได้แก่ 1) ชื่อ 2) คำชี้แจง 3) สารบัญ 4) วัตถุประสงค์ 5) เนื้อหา 6) แนวทางการใช้รูปแบบ 7) การประเมินผล และ 8) อ้างอิง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่ให้ความสำคัญกับความชัดเจน และการออกแบบคู่มือที่มีองค์ประกอบครบถ้วน หรือแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการนำนวัตกรรมไปใช้ (Rogers, 2003) บ่งชี้ได้ว่าการเผยแพร่ความรู้และการให้คำแนะนำที่ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of Innovations) ซึ่งการจัดองค์ประกอบของคู่มือทั้ง 8 ส่วนสอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบเชิงระบบ (Systematic Instructional Design) ตามทฤษฎีของ Dick, Carey and Carey (2015) ที่ระบุว่าคู่มือ หรือสื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพควรมีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ในการเข้าถึงสาระสำคัญ และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง ในส่วนของชื่อและสารบัญของคู่มือเป็นไปตามหลักการพื้นฐานของการออกแบบเอกสารทางวิชาการ และการสื่อสารข้อมูล ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้สามารถเข้าใจโครงสร้างและเข้าถึงเนื้อหาได้อย่างรวดเร็ว สารบัญที่ชัดเจนสะท้อนถึงการจัดระเบียบข้อมูลซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดเก็บและเรียกคืนความรู้ (Knowledge Organization and Retrieval) ในสาขาการจัดการความรู้ (Nonaka and Takeuchi, 1995) คำชี้แจง และวัตถุประสงค์เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน (Shared Understanding) ระหว่างผู้ออกแบบและผู้ใช้งาน คำชี้แจง ทำให้เข้าใจบริบทคู่มือโดยรวม ในขณะที่วัตถุประสงค์ระบุถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) ของ Drucker (2007) ที่เน้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เนื้อหาและแนวทางการใช้รูปแบบสะท้อนหลักการของการถ่ายทอดความรู้เชิงปฏิบัติ (Practical Knowledge Transfer) และการอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ (Facilitating Implementation) เนื้อหาที่ครอบคลุม และแนวทางการใช้

ที่ละเอียดจะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำหลักการและกลไกต่าง ๆ ไปปรับใช้ได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ที่เน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและเน้นการนำไปใช้ได้จริง (Knowles et al., 2015) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของการออกแบบการเรียนการสอนที่เน้นการสร้างสื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการทำความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ (Reiser and Dempsey, 2017) การประเมินผลของคู่มือสะท้อนถึงการปรับปรุง (Continuous Improvement) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) บ่งชี้ว่าคู่มือเป็นเครื่องมือที่มีกลไกสำหรับการรับข้อเสนอแนะและการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวงจร PDCA (Plan – Do – Check – Act) ของ Deming (1986) ที่เน้นการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างเป็นระบบ การประเมินผลในคู่มือสามารถสะท้อนประสิทธิภาพของการนำรูปแบบไปใช้ รวมถึงการปรับปรุงในระยะยาว ในส่วนของการอ้างอิงเป็นการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความถูกต้องทางวิชาการภายในคู่มือ

2.3 ผลการตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ด้านความถูกต้องและความเหมาะสม พบว่า รูปแบบและคู่มือมีความถูกต้องและความเหมาะสมร้อยละ 100 สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และครูผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหรือการสอน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Stufflebeam and Shinkfield (2007) ในโมเดลการประเมิน CIPP (Context, Input, Process, Product) ซึ่งกล่าวว่าความสำเร็จของรูปแบบหรือนวัตกรรมควรได้รับการประเมินในมิติต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นมิติที่สะท้อนความสอดคล้องระหว่างบริบทกับเป้าหมาย และความต้องการของผู้ใช้งาน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Stakeholders) ประเมินรูปแบบการบริหารมีความเป็นไปได้ในระดับมาก แสดงความเชื่อว่ารูปแบบและคู่มือสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Fullan, 2015) และผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบที่อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) ของ Davis (1989) บ่งชี้ได้ว่าการรับรู้ถึงประโยชน์เป็นปัจจัยในการกำหนดเจตนาและพฤติกรรมการใช้งานจริง การที่ผู้ใช้งานมองถึงคุณค่าและประโยชน์ที่ชัดเจนของรูปแบบและคู่มือเป็นการช่วยยกระดับการบริหาร การเสริมสร้างนวัตกรรม หรือการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการนำไปปฏิบัติ (Venkatesh and Davis, 2000)

3. ผลการประเมินรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน จากผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และครูผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหรือการสอน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Stufflebeam et al., (2007) ในโมเดลการประเมิน CIPP (Context, Input, Process, Product) ซึ่งกล่าวว่าความสำเร็จของรูปแบบหรือนวัตกรรมควรได้รับการประเมินในมิติต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นมิติที่สะท้อนความสอดคล้องระหว่างบริบทกับเป้าหมาย และความต้องการของผู้ใช้งาน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Stakeholders) ประเมินรูปแบบการบริหารมีความเป็นไปได้ในระดับมาก แสดงความเชื่อว่ารูปแบบและคู่มือสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Fullan, 2015) และผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบที่อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) ของ Davis (1989) บ่งชี้ได้ว่าการรับรู้ถึงประโยชน์เป็นปัจจัยในการกำหนดเจตนาและพฤติกรรมการใช้งานจริง การที่ผู้ใช้งานมองถึงคุณค่าและประโยชน์ที่ชัดเจนของรูปแบบและคู่มือเป็นการช่วยยกระดับการบริหาร การเสริมสร้างนวัตกรรม หรือการแก้ปัญหาซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการนำไปปฏิบัติ (Venkatesh and Davis, 2000)

ข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สถานศึกษาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น ไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อใช้ประกอบการวางแผนสนับสนุนเชิงนโยบาย แนวปฏิบัติ และแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาภายในสถานศึกษา

2. ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาควรส่งเสริมการสร้างและพัฒนาทีมขับเคลื่อนภายในสถานศึกษา โดยอาศัยหลักการทำงานเป็นทีมและระบบชุมชนการเรียนรู้ทาง

วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อให้การบริหารจัดการภายในสถานศึกษามีพลังร่วม และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยติดตามผลการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เพื่อศึกษาผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) กับผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาปัจจัยเชิงบริบทที่เอื้อต่อ หรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม

3. ควรมีการศึกษารูปแบบหรือโมเดลการบริหารที่ตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในแต่ละองค์ประกอบอย่างเฉพาะเจาะจง เช่น การออกแบบโมเดลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หรือโมเดลการขับเคลื่อนทีมด้วยวิธีการมีส่วนร่วม ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ควรมีการศึกษาระยะยาวเพื่อติดตามผลการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมหลังจากนำรูปแบบตามผลการวิจัยไปใช้ การวิจัยแบบ Longitudinal Study ซึ่งเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงและปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของการพัฒนา

บรรณานุกรม

กนกวรรณ ภู่ไหม. (2559). *การศึกษาปัจจัยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมองค์กรบริบทธนาคารพาณิชย์* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. วิทยาลัยนวัตกรรม https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5823030035_5590_6325.pdf

กมลฉัตร กลัดแก้ว, ภาสกร เจนจิตต์ และอำนาจ ขำเกิด. (2565). แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู. *วารสารวิชาการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, *9*(3), 120 – 131. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDMCU/article/view/257754

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550) .*พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. (2566, 10 ธันวาคม). กระทรวงศึกษาธิการ. https://www.moe.go.th/backend/wp-content/uploads/2021/02/7.pdf

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

กฤศกร จิรภานุเมศ, สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และพนิดา แช่มช้าง. (2554). ผลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและกลยุทธ์ที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน การศึกษาเชิงประจักษ์ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ.*วารสารวิทยาการจัดการ*, *28*(1), 1 – 15. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jms_psu/article/view/63799/52352

กาญจนา จิตรสำรวย. (2565). การประเมินองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาครู. *วารสารวิจัยและพัฒนาการศึกษา*, *12*(1), 99 – 113.

กำพล แสนบุญเรือง. (2564). *การพัฒนาคู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์สำหรับครู*. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

กุลธร ดอนแก้ว. (2562). การบริหารงานวิชาการโรงเรียนบนพื้นที่สูงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ, 3*(31), 273 – 282. https://jeal.snru.ac.th/ArticleView?ArticleID=787

ขวัญชนก แสงท่านั่ง. (2563). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, *5*(7), 159 – 166. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JSBA/article/view/243116

ขวัญชัย พวงไธสง. (2566). รูปแบบการบริหารงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของโรงเรียนสิริแก้วเจริญสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1. *วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 7*(13), 1 – 24. https://so08.tci-thaijo.org/index.php/EJFE/article/view/982/1491

คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน. (2566, 21 กุมภาพันธ์). *ประกาศคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน เรื่อง รายชื่อสถานศึกษานำร่องการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน.* คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน.

คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน. (2566, 17 มกราคม). *ประกาศคณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน.* คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน. https://drive.google.com/file/d/1Lgv4wZhn4_YWJ7JGUPMQYGFsS0Uzwd4l/view

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2562). *การบริหารสถานศึกษาและการศึกษายุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จักภัทรัณย์ ไตรรัตน์. (2563). การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา: โรงเรียนในสหวิทยาเขตวิภาวดี. ใน *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 15 ปีการศึกษา 2563*. (น. 1892 – 1903). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.

จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). บุ๊คพอยท์.

จีรพรรณ์ จันทร์วิเชียร. (2559). *วิชานวัตกรรมการจัดการ* (เอกสารประกอบการสอน). สถาบันรัชต์ภาคย์.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2563). การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, *16*(1), 45 – 58.

จุรีรัตน์ เสนาะกรรณ. (2562). กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Active Learning เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, *30*(1), 12 – 23.

เฉลิมพร กุมภา. (2563). *รูปแบบการบริหารงานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์]. ThaiLIS Digital Collection (TDC).

ชนัญชิดา ม่วงทอง. (2565). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน์ สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. *Journal of Modern Learning Development, 7*(11), 182 – 194. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/download/257963/175507/987866

ชวน ภารังกูล. (2556). *การศึกษาความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกมาขั้นพื้นฐานในจังหวัดราชบุรี* (รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

ชัยยนต์ เพาพาน. (2565). *ภาวะผู้นำและการนำ: มุมมองใหม่ในการบริหารการศึกษา*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาโต้ มานาบุ. (2559). *การปฏิรูปโรงเรียน แนวความคิด “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” กับการนำทฤษฎีมาปฏิบัติจริง*. แปลโดย กุลกัลยา ภู่สิงห์. ปิโก (ไทยแลนด์).

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2560). *แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐปภัสร์ สกุลพัฒน์รดา. (2564). *การศึกษาการเป็นองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1927/1/gs631130010.pdf

ดารุณี เดชยศดี. (2562). *การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพของผู้เรียน ในสถานศึกษาสังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม]. http://fulltext.rmu.ac.th/fulltext/2562/M127897/Dejyosdee%20Darunee.pdf

ดำรง ศรีอร่าม. (2566). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนบ้านค่าย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. *วารสารวิชาการและนวัตกรรมทางสังคมศาสตร์, 5*(1), 33 – 50.

เดชา ลุนาวงค์. (2565). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. https://e-thesis.snru.ac.th/file_thesis/2022060762632233106_fulltext.pdf

ทัศนีย์ อ่อนอุ่น. (2566). การประยุกต์ใช้ระบบคิดในการจัดการศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษาและนวัตกรรม*, *11*(1), 67 – 79.

ทิศนา แขมมณี. (2556). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 17). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิศนา แขมมณี. (2558). *ศาสตร์การสอน*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนพล มาลัยเพชร. (2564). การพัฒนาคู่มือการเรียนการสอนแบบผสมผสาน. *วารสารเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา*, *7*(1), 45 – 58.

ธัญรดี หิรัญกิตติกร. (2565). การศึกษาความต้องการความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 12*(2), 266 – 278. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/neuarj/article/view/256871

ธีระ รุญเจริญ. (2561). วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์กับการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, *46*(3), 112 – 125.

ธีระ รุญเจริญ. (2563). *การบริหารการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นภาพร ลาวัลย์วุฒิกุล. (2564). การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กด้วยหลักการ POLC : กรณีศึกษาโรงเรียนต้นแบบ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, *32*(1), 111 – 124.

นภาศิริ ฤกษนันทน์. (2564). การสร้างและพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการเรียนการสอน. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, *26*(3), 132 – 146.

นฤมล มะยอง. (2557). *แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายบ้านวาวี อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย โดยใช้เทคนิคการเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)* [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

นารีรัตน์ รักวิจิตรกุล. (2560). การพัฒนาวิชาชีพครู. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, *11*(1), 21 – 33.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น : ฉบับปรับปรุงใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยสำหรับครู* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สุวีริยาสาส์น.

ปฏิภาณ นาดี. (2559). ปัจจัยที่ส่งเสริมการบริหารงานด้านการจัดกีฬา โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารครุศาสตร์วิชาการ, 1*(2), 146 – 161. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/jeducrru/article/view/252863/171293

ปรณัฐ กิจรุ่งเรือง และอรพิณ ศิริสัมพันธ์. (2561). *ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพครู กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษา : แนวคิดสู่การปฏิบัติ*. M & N Design Printing.

ปริญ พิมพ์กลัด. (2557). *ปัจจัยของนวัตกรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินผู้ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน].

ปรีชา ปัญญานฤพล. (2557). *การพัฒนารูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานศึกษาเพื่อการศึกษาตลอดชีวิต*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์] มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

ปัณฑารีย์ อัครเศรษฐนนท์. (2561). *รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของผู้บริหารมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา]. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jg-mcukk/article/view/243806/165410

ปานชนก ด้วงอุดม. (2562). *การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา]. http://etheses.aru.ac.th/PDF/1256211943_11.PDF

ปิยะภรณ์ ค้วงตุด. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, *26*(1), 100 – 113.

ปิยะ ตันติเวชยานนท์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา : บริษัท ซุปเปอร์ริช อินเตอร์เนชั่นเนล เอ็กซ์เชนจ์ 1965 จำกัด. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยปทุมธานี*, *9*(2), 102 – 111.

พรธิดา เมฆวทัต. (2559). *ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยบูรพา

พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562. (2562, 30 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอนที่ 56 ก หน้า 102 – 120.

พิณสุดา สิริธรังศรี. (2562). การศึกษาไทย 4.0 เพื่อความยั่งยืนของสังคม. *วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์การศึกษา, 9*(3), 88 – 101.

พิณสุดา สิริธรังศรี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, *21*(4), 89 – 102.

พิมพันธ์ เดชะคุปต์. (2563). *การเรียนรู้เชิงรุกแบบบรามพลังกับ PLC เพื่อการพัฒนา*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภัทรหทัย ภู่สวัสดิ์. (2565). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร] https://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/5371/3/PhattarahathaiPhusawat.pdf

ภัทรหทัย ภู่สวัสดิ์. (2565). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร]. http://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/5371/3/PhattarahathaiPhusawat.pdf

ภารดี อนันต์นาวี. (2564). การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารรัชต์ภาคย์*, *16*(45), 487 – 504.

ภาสกร พุ่มพวง. (2561). รูปแบบการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์: แนวคิดและคู่มือการปฏิบัติ. *วารสารวิชาการครุศาสตร์*, *9*(2), 50 – 61.

เมธาสิทธิ์ ธัญรัตนศรีสกุล. (2560). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ : แนวทางปฏิบัติสำหรับครู. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2*(2), 214 – 228.

ยุทธนา พงษ์พิริยะเดชะ. (2561). การสร้างคู่มือการสอนตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงรุก. *วารสารการวิจัยทางการศึกษา*, 9(3), 88 – 101.

รัตนา ดวงแก้ว. (2563). รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้กระบวนการ POLC. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, *16*(1), 45 – 57.

เรขา ศรีวิชัย. (2554). *รูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดนนทบุรี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม]. Knowledge Bank at Sripatum University. http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/5421

วรรณี แกมเกตุ. (2560). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรวิทย์ จันทร์สุวรรณ. (2563). แนวทางการเขียนคู่มือการเรียนการสอนสำหรับครูในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์*, *14*(2), 77 – 90.

วัชราภรณ์ ประภาสะโนบล. (2564). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของนักศึกษาครูโดยใช้โครงงานเป็นฐานร่วมกับการสอนแบบสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักเรียน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. http://ithesisir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3881/1/620630022.pdf

วัฒนชัย ศิริญาณ. (2560). *รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม]. https://so01.tci-thaijo.org/index.php/humanjubru/article/view/130629/97962

วาทินี พูลทรัพย์.(2563). *องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. DSpace at Silpakorn University. http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3287/1/60252928.pdf

วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553) การวิจัยพัฒนารูปแบบ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, *2*(4), 2 – 15. https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/snru_journal/article/view/10014/9048

วิจารณ์ พานิช. (2554*). การเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี–สฤษดิ์วงศ์.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง*. มูลนิธิสยามกัมมาจล.

วิจารณ์ พานิช. (2561). *การสร้างองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

วิจารณ์ พานิช. (2561). *เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง : การจัดการความรู้เพื่อสังคมไทย*. มูลนิธิสยามกัมมาจล.

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล. (2562). *การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)*. ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้. http://www.curriculumandlearning.com/upload/Books/PLC_1544649171.pdf

วิมลรัตน์ สุนทรโรจน์. (2562). การออกแบบคู่มือการใช้หลักสูตรสำหรับครูในยุคดิจิทัล. *วารสารศึกษาศาสตร์*, *10*(2), 88 – 102.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2561). *การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบริบท* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ทิพยวิสุทธิ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2562). *การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 11). ทิพยวิสุทธิ์.

วิลาวรรณ วัฒนพานิช. (2565). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเรียนรู้. *วารสารการบริหารการศึกษา*, *18*(1), 33 – 45.

สงวน อินทร์รักษ์. (2566). การบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มมร.*, *11*(1), 340 – 354. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/edj/article/view/266581/181137

สมพงษ์ จิตระดับ สุอังคะวาทิน และชุติมา ชุมพงศ์. (2561). *โรงเรียนอิสระในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา*. มติชนออนไลน์. https://www.matichon.co.th/columnists/news_1092807

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. (2564). ทักษะการทำงานเป็นทีมของครูในยุคดิจิทัล: กรณีศึกษาโรงเรียนนวัตกรรม. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, *20*(2), 78 – 91.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2562). นวัตกรรมการประเมินผลเพื่อการพัฒนาการศึกษา. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, *32*(3), 221 – 237.

สัมมา รธนิธย์. (2560). *หลักทฤษฎี*สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2567). *แนวโน้มการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและปฏิบัติการบริหารการศึกษา* (รายงานการวิจัย) (พิมพ์ครั้งที่ 4). ข้าวฟ่าง.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2562). *ประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากร่างพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา*. (2566, 9 ธันวาคม). สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. https://www.krisdika.go.th/data/lawdraftutile/news14002.pdf

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC "ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ" สู่สถานศึกษา*. กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานจังหวัดแม่ฮ่องสอน. (2566). *แผนพัฒนาจังหวัดแม่ฮ่องสอน (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับทบทวน พ.ศ.2567*. https://www.maehongson.go.th/new/document/

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). *สุดยอดนวัตกรรมไทย*. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579* (พิมพ์ครั้งที่ 2). http://backoffice.onec.go.th/uploads/Book/1540-file.pdf

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *รูปแบบการบริหารจัดการขั้นพื้นฐาน*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2562/2563 ฟื้นฟูเศรษฐกิจการศึกษา: สู่คุณภาพอย่างเท่าเทียม*. กระทรวงศึกษาธิการ.

สิริภักตร์ ศิริโท. (2560). ความเป็นองค์กรนวตักรรมของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*, *14*(1), 159 – 177.

สิริรัชต์ แก้วงาม. (2561). *การพัฒนารูปแบบการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนบ้านฉู่ฉี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม*. โรงเรียนบ้านฉู่ฉี่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2560). *นวัตกรรมการศึกษา: แนวคิดและการประยุกต์ใช้*. สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2563). ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ห่างไกล: กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดชายแดนภาคเหนือ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, *4*(2), 112 – 128.

สุเทพ อ่วมเจริญ. (2563). การพัฒนาคู่มือการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, *22*(3), 289 – 303.

สุมน อมรวิวัฒน์. (2560). *ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: แนวคิด กระบวนการ และการประยุกต์ใช้ในบริบทไทย*. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.

สุรินทร์ แก้วมณี. (2558). *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์คณะบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต , มหาวิทยาลัยนเรศวร]. Naresuan University. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_n u/article/view/79122/63282

สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

องค์อร ประจันเขต. (2557). องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาทางเลือกใหม่ของการบริหารการศึกษา. *วารสารพยาบาลทหารบก*, *15*(1), 45 – 51.

อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี. (2561). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, *12*(3), 207 – 219.

อำนาจ ธีระวนิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อุษา ภู่จีน. (2564). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน. *วารสารบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, *9*(2), 1 – 15.

อุษา ภู่จีน. (2564). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, *12*(1), 15 – 28.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2565). การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลด้วยหลักการ POLC. *วารสารวิชาการการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา*, *5*(1), 15 – 28.

ไอริน โรจน์รักษ์. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การนวัตกรรมกับสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฮิโตชิ คูเมะ. (2554). *Management by Quality (MBQ)*. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น). ส. เอเซียเพรส.

Adair, J. E. (1996). *Effective Innovation: How to Stay Ahead of the Competition*. Pan Books.

Ahmed, P. K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, *1*(1), 30 – 43.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The Dynamic Componential Model of creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning. *Organizational Behavior,* 36, 157 – 183. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001

Banks, J. A. (2019). An Introduction to Multicultural Education (6th ed.). Pearson.

Brown, A. (2021). Principles of Model – based Learning. *Educational Strategy Quarterly, 18*(3), 89 – 101.

Bruce, M. A., & Stellern, J. (2005). Building a Caring Community in Teacher Education. *The Teacher Educator*, *41*(1), 34 – 53. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08878730509555370

Caine, G., & Caine, R. (2010). *Strengthening and Enriching Your Professional Learning Community: The Art of Learning Together*. ASCD.

Chananchana, J., Boonrattanamaitree, A., Holumyong, T., & Sukhaparamate, S. (2023). Indicators for Being an Innovative Organization in Thailand. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, *10*(1), 160 – 170. https://doi.org/10.14456/jmsnpru.2023.13

Chen, L. (2021). Manual Design for Learning Environments. *Educational Technology Quarterly, 25*(3), 112 – 125.

Christiansen, J. A. (2000). *Building the Innovative Organization: Management Systems That Encourage Innovation*. MacMillan.

Cook, R. (2002). Lessons Learned from Innovative Organizations. *Innovative Leader*, *11*(7), Article 556. https://web.archive.org/web/20101129135349/http://winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/551-600/article556_body.html

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5th ed.). Harper Collins Publishers.

Cumming, T. G., & Worley, C. G. (2013). *Organization Development and Change* (10th ed). Cengage Learning.

Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.

Darling – Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute. https://learningpolicyinstitute.org/product/effective-teacher-professional-development-report.

Davis, M. (2022). Models in Education: Design, Implementation, and Assessment. *Educational Planning and Research, 35*(2), 130 – 144.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology Press.

Díaz – Gibson, J., Zaragoza, M. C., Daly, A. J., Mayayo, J. L., & Romaní, J. R. (2017). Networked Leadership in Educational Collaborative Networks. *Educational Management Administration & Leadership, 45*(6), 1040 – 1059. https://doi.org/10.1177/1741143216628532

Dufour, R. (2004). Professional Learning Community. *Educational Leadership*, *61*(8), 6 – 11. https://www.rider.edu/sites/default/files/files/tlc-DufourArticlePLCs.pdf

DuFour, R., & Eacker, R. (2008). Professional Learning Communities: A Comparative Study of Three Educational Areas in the North West Province of South Africa. *Open Journal of Social Sciences*, *5*(4). https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2017195.

Dufour, R., Eaker, R., & Many, T. (2006). *Learning by Doing a Handbook for Professional Learning Communities at Work*. Bloomington: Solution Tree Press.

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy.* Jossey – Bass.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management.* Pitman.

Fullan, M. (1999). *Change Forces: The sequel*. Falmer Press.

Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change* (2nd ed.). Jossey – Bass.

Good, C. V. (2005). *Dictionary of Education* (5th ed.). McGraw – Hill.

Gudnason, S., & Finnsson, T. R. (2017). *The Search for High Performance in Organizations: A Study of the CHPS Framework* [Unpublished Master's Thesis]. Lund University

Hallinger, P., & Bryant, D. A. (2013). Review of Research Publications on Educational Leadership and Management in Asia: A Comparative Analysis of Three Regions. *Oxford Review of Education, 39*(3), 307 – 328. https://doi.org/10.1080/03054985.2013.803961

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional capital: Transforming teaching in every school. Teachers College Press.

Harris, A., & Jones, M. (2019). Leading Professional Learning and Development. *School Leadership & Management, 39*(2), 145 – 146. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1573560

Harris, T. (2022). Handbook Development for Educational Systems. *International Journal of Educational Management, 30*(2), 67 – 81.

Harvard Business School. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Harvard Business School.

Higgins, J. M. (1995). *Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ – Its Innovation Quotient*. New Management Publishing Company.

Hipp, K. K., & Huffman, J. B. (2003). Professional Learning Community: Assessment Development Effects. In *The International Congress for School Effectiveness and Improvement* (pp. 1 – 25). Australia. https:/files.eric.ed.gov/fulltext/ED482255.pdf

Holder, B. J., & Matter, G. (2008). *The Innovative Organization.* https://www.geocities.ws/CollegePark/Library/1048/innova.html

Islam, M. S. (2011). Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, *6*(12), 118 – 125.

Johnson, L. (2019). Models and Frameworks in Educational Administration. *Educational Review, 31*(4), 211 – 225.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment.* Harvard Business School Press.

Keeves, J. P. (1988). *Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook*. Pergamon Press.

Kima, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship Between Quality Management Practices and Innovation. *Journul of Operutions Munugement*, *30*(4), 295 – 315.

Kimbrough, R. B., & Charles, W. B. (1988). *Education Administration*. MacMillan.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*(2), 607.

McGowrty & Mease. (2001). *The Team Developer*. Branford and Bigelow.

Mcquail, D., & Windahl, S. (2011). *Communication Models for the Study of Mass Communications* (2nd ed.) Routledge.

Miller, K. (2023). Strategic Educational Models for School Improvement. *Learning and Development Journal*, *28*(1), 56 – 70.

Mohamed, S. (2011). Impact of Organizational Innovation on Firm Performance: Evidence from Malaysian – based ICT Companies. *Business and Management Review*, *1*(5), 10 – 16.

Muijs, D., West, M., & Ainscow, M. (2010). Why Network? Theoretical Perspectives on Networking. *School Effectiveness and School Improvement, 21*(1), 5 – 26. https://doi.org/10.1080/09243450903569692

Murphy, J. (2017). *Professional Standards for Educational Leaders: The Empirical, Moral, and Experiential Foundations*. Corwin Press.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw – Hill Education.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* Oxford University Press.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.

Oblinger, D. G. (2006). *Learning Spaces.* EDUCAUSE. https://www.educause.edu/research-and-publications/books/learning-spaces

Reimer, E. V. (2003). *Leacher Professional Development: and International Review of The Literature.* IEP's Printshop.

Robbins, P. S. (2001). *Organization Behavior* (9th ed.). Prentice – Hall.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of The Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly, 44*(5), 635 – 674. https://doi.org/10.1177/0013161X08321509

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey – Bass.

Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.

Schilling, M. A. (2008). *Strategic Management of Technological Innovation* (2nd ed). Education.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (Rev. ed.). Doubleday.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* Doubleday.

Senge, P. M. (2016). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Crown Publishing.

Sherwood, D. (2001). *Smart Things to Know About Innovation & Creativity.* Capstone Publishing Limited.

Smith, J. (2018). *Effective User Documentation: Types and Structure*. Routledge.

Smith, R. H. (1980). *Management: Making Organization Performance*. Free.

Tidd, J., & Bessant, J. R. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organization Change* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Von Stamm, B. (2008). *Managing Innovation, Design and Creativity.* John Wiley & Sons.

Wanapa, W. (2012). The Components of The Innovative Organization: Evidence from Thailand. *Review of Business & Finance Case Studies, 3*(1), 13 – 21. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094664

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1992). Towards a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations. *International Journal of Lifelong Education, 11*(4), 287 – 300.

West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research* (3rd ed.). BPS Blackwell.

Williams, C., & Jeannine D. K. (2011). *Management.* South – Western College Publishing.

Williams, R. (2020). Designing Effective Instructional Models. *Journal of Learning Systems*, *25*(1), 45 – 60.

Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual.* Gower Publishing.

World Bank. (2023). *Thailand's Path to Recovery: Promoting Inclusive and Resilient Education Post – COVID – 19*. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/39432

Zepeda, S. J. (2012). *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts*. Eye on Education.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามความคิดเห็น

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมุ่งเน้นการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายงาน ครูผู้สอน และผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา โดยมิได้เปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคล และไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และสถานศึกษาแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวพุทธชาติ ยมกิจ

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ☐ ที่กำหนด

1. ตำแหน่งปัจจุบัน
   ☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน ☐ รองผู้อำนวยการโรงเรียน
   ☐ หัวหน้า (ระบุฝ่ายงาน)..... ☐ ครู (ระบุกลุ่มสาระที่สอน).....
2. ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา
   ☐ 1 – 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี
   ☐ 11 – 15 ปี ☐ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป
3. ขนาดของสถานศึกษา
   ☐ โรงเรียนขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา)
   ☐ โรงเรียนขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 – 719 คน)
   ☐ โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720 – 1,679 คน)
   ☐ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ ข้อความใดตรงกับความคิดเห็นของท่านในระดับใด ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นในแต่ละข้อ

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	**สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)**					**สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)**				
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1. ภาวะผู้นำนวัตกร (Innovator Leadership) การบริหารงานที่ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดทิศทาง และพัฒนานวัตกรรม สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั่วทั้งสถานศึกษา ประกอบด้วย (1) ด้านความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) ด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ(3) ด้านทัศนคติที่มุ่งสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม **1.1 ด้านการวางแผน (Planning)**										
1. สถานศึกษาวิเคราะห์ความต้องการตามบริบทเชิงพื้นที่										
2. สถานศึกษากำหนดเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ต่อผู้เรียนอย่างชัดเจน										
3. สถานศึกษาออกแบบนวัตกรรมที่ตอบสนองบริบทเชิงพื้นที่ และวัฒนธรรมท้องถิ่น										
4. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ										

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2 ด้านการจัดองค์กร (Organizing)										
1. สถานศึกษาจัดโครงสร้าง และระบบที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม										
2. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม										
3. สถานศึกษาจัดระบบพี่เลี้ยง และการโค้ชเพื่อพัฒนานวัตกรรม										
4. สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูล และการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม										
1.3 ด้านการนำ (Leading)										
1. สถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนานวัตกรรม										
2. สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม										
3. สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในทุกระดับ										
4. สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม										
1.4 ด้านการควบคุม (Controlling)										
1. สถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรม										
2. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงในการพัฒนานวัตกรรม										
3. สถานศึกษามีการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรของบุคลากร										

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. สถานศึกษามีการประเมินคุณภาพของนวัตกรรมตามเกณฑ์มาตรฐานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน										
5. สถานศึกษามีการติดตามผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน										
6. สถานศึกษามีการประเมินความคุ้มค่าและความยั่งยืนของนวัตกรรม										
2. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) การบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการสร้าง และพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย (1)ด้านความรู้ (2)ด้านทักษะ (3)ด้านทัศนคติ และ(4)ด้านความคิดสร้างสรรค์										
2.1 ด้านการวางแผน (Planning)										
1. สถานศึกษาวางแผนเสริมสร้างสมรรถนะเชิงบวกต่อนวัตกรรม										
2. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ										
3. สถานศึกษาวางระบบการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม										
4. สถานศึกษากำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่เกี่ยวกับนวัตกรรมบริหารการศึกษา และนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน										

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2 ด้านการจัดองค์กร (Organizing)										
1. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรม										
2. สถานศึกษาจัดระบบการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านนวัตกรรม										
3. สถานศึกษาพัฒนาระบบพี่เลี้ยง และการสอนงานที่ยั่งยืน										
4. สถานศึกษาจัดกระบวนเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)										
5. สถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ Professional Learning Community (PLC) อย่างเข้มแข็ง										
6. สถานศึกษาพัฒนา และรับการประเมินตามมาตรฐาน School as Learning Community (SLC) เพื่อยกระดับการพัฒนานวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ										
2.3 ด้านการนำ (Leading)										
1. สถานศึกษาสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ										
2. สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
3. สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง										
4. สถานศึกษาส่งเสริมการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ										

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.4 ด้านการควบคุม (Controlling)										
1. สถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพด้านนวัตกรรม										
2. สถานศึกษามีการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรรม ตามเกณฑ์มาตรฐานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน										
3. สถานศึกษามีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากรต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน										
4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการพัฒนาทุนมนุษย์										
3. ระบบสนับสนุนองค์กร (Organizational Support System) การจัดโครงสร้าง และระบบงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และส่งเสริมการกระจายอำนาจ โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการประสานงาน เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร										
3.1 ด้านการวางแผน (Planning)										
1. สถานศึกษาออกแบบระบบสนับสนุนองค์กรที่ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษา และชุมชน										
2. สถานศึกษาวางแผนพัฒนากลไกการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย										
3. สถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรที่คุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ										
4. สถานศึกษาวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยี และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ										

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. สถานศึกษาวางแผนระบบสื่อสาร และประสานงานแบบบูรณาการ										
3.2 ด้านการจัดองค์กร (Organizing)										
1. สถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และคล่องตัว										
2. สถานศึกษาจัดระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม										
3. สถานศึกษาพัฒนาระบบที่เข้าถึงง่ายและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า										
4. สถานศึกษาจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงาน										
5. สถานศึกษาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KMS) ตามขอบข่ายของสถานศึกษา										
3.3 ด้านการนำ (Leading)										
1. สถานศึกษามีการเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม										
2. สถานศึกษามีการส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารที่หลากหลาย										
3. สถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน										
4. สถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายการประสานงานที่เข้มแข็ง										
5. สถานศึกษามีการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง										

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.4 ด้านการควบคุม (Controlling)										
1. สถานศึกษามีการประเมินความคล่องตัว และประสิทธิภาพของระบบ										
2. สถานศึกษามีการประเมินคุณภาพการสื่อสาร และระบบเทคโนโลยี										
3. สถานศึกษามีการติดตามผลการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม										
4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบสนับสนุน										
5. สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิผลของระบบสนับสนุนต่อการพัฒนาผู้เรียน										
4. วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมร่วมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรม มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการคิดริเริ่ม การทดลอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
4.1 ด้านการวางแผน (Planning)										
1. สถานศึกษากำหนดนโยบาย ค่านิยมร่วม และทิศทางการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ชุมชน										
2. สถานศึกษาวางแผนเสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้										
3. สถานศึกษากำหนดแนวทางการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. สถานศึกษาวางแผนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น										
5. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ครอบคลุม										
4.2 ด้านการจัดองค์กร (Organizing)										
1. สถานศึกษาสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน										
2. สถานศึกษาจัดโครงสร้าง และพื้นที่สร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้										
3. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม										
4. สถานศึกษาจัดระบบสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง										
5. สถานศึกษามีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
6. สถานศึกษาจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม										
4.3 ด้านการนำ (Leading)										
1. สถานศึกษาปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง										
2. สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย										
3. สถานศึกษาส่งเสริมกระบวนการคิดริเริ่ม อย่างสร้างสรรค์										

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. สถานศึกษาส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์องค์กร และชุมชน										
4.4 ด้านการควบคุม (Controlling)										
1. สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้										
2. สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม										
3. สถานศึกษามีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนานวัตกรรม และการต่อยอดภูมิปัญญา										
4. สถานศึกษามีการติดตามและประเมินผลกระทบนวัตกรรมต่อการพัฒนาผู้เรียน										
5. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความยั่งยืนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์										
5. การขับเคลื่อนทีม (Team Dynamics) การสร้าง และพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนานวัตกรรม โดยทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ **5.1 ด้านการวางแผน (Planning)**										
1. ทีมกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างชัดเจน										
2. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมของทีม										

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. สถานศึกษาวางแผนการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ										
4. สถานศึกษาวางแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์										
5.2 ด้านการจัดองค์กร (Organizing)										
1. สถานศึกษาพัฒนาระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ										
2. สถานศึกษาจัดพื้นที่ และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน										
3. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของทีม										
4. สถานศึกษามีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม										
5.3 ด้านการนำ (Leading)										
1. สถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบร่วมของทีม										
2. สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนในทีม										
3. สถานศึกษาสนับสนุนการทดลอง และเรียนรู้จากประสบการณ์										
4. สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง										
5. สถานศึกษาเสริมสร้างแรงจูงใจ และทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์										
6. ทีมสร้างกลไกการพัฒนา และต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง										

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.4. ด้านการควบคุม (Controlling)										
1. สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาการของทีม										
2. สถานศึกษามีการวัดผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรม										
3. ทีมติดตาม และประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน										
4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลกระทบของการทำงานเป็นทีมต่อการพัฒนาองค์กร										
5. สถานศึกษามีการประเมินความยั่งยืนของการทำงานเป็นทีม										
6. เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network) การสร้าง และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย เพื่อพัฒนานวัตกรรม การเปิดรับโอกาส และความท้าทายจากภายนอก										
6.1 ด้านการวางแผน (Planning)										
1. สถานศึกษาวิเคราะห์โอกาส และความท้าทายในการพัฒนาเครือข่าย										
2. สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดการพัฒนาเครือข่ายที่ชัดเจน										
3. สถานศึกษาวางแผนบูรณาการทรัพยากร และความร่วมมืออย่างเป็นระบบ										
4. เครือข่ายร่วมกันพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพื้นที่										

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.2 ด้านการจัดองค์กร (Organizing)										
1. เครือข่ายพัฒนากลไกการทำงานร่วมกันที่ยั่งยืน										
2. สถานศึกษาจัดระบบการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ										
3. สถานศึกษาพัฒนาระบบบริหารจัดการเครือข่ายที่เป็นระบบ										
4. สถานศึกษาพัฒนาฐานข้อมูลเชิงระบบและองค์ความรู้ของเครือข่าย										
6.3 ด้านการนำ (Leading)										
1. สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่าย										
2. สถานศึกษาแสวงหา และพัฒนาความร่วมมือเชิงรุก										
3. เครือข่ายแลกเปลี่ยนทรัพยากร และองค์ความรู้ตามบริบท										
4. เครือข่ายสร้างระบบการบริหาร และการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง										
6.4 ด้านการควบคุม (Controlling)										
1. สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของเครือข่าย										
2. สถานศึกษามีการวิเคราะห์การให้ความร่วมมือของภาคีเครือข่าย										
3. สถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของเครือข่ายต่อผู้เรียน										

องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สู่องค์กรนวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)					สภาพที่พึงประสงค์ (ที่อยากให้เป็น)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. สถานศึกษามีการติดตามความยั่งยืนและการพัฒนาของเครือข่าย										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

……

……

……

……

ขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอนที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) หรือเป็นเลิศ (Best Practice) หรือเป็นต้นแบบ (Role Model) หรือได้รับรางวัลในระดับภาค หรือระดับประเทศ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้างานหรือครู โดยใช้กรอบแนวคิด POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) เก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาโดยมิได้เปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคล และไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์ และสถานศึกษาแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวพุทธชาติ ยมกิจ
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ (ชื่อ-สกุล) .....

บทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา .....

สถานศึกษา .....

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ .....

สถานที่สัมภาษณ์ .....

เวลาการสัมภาษณ์ (เริ่มต้น).....(สิ้นสุด) .....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน

ผู้วิจัยขอแสดงความยินดีกับความสำเร็จของสถานศึกษาในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม และได้รับการยอมรับ มีชื่อเสียงในการสร้าง และพัฒนานวัตกรรม กรุณาเล่าถึงประสบการณ์การบริหารจัดการที่นำไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว

คำถามที่ 1 : ด้านภาวะผู้นำนวัตกร (Innovator Leadership)

การวางแผน (Planning)

1.1 สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนานวัตกรรมไว้อย่างไร? เป้าหมายเหล่านี้เน้นผลลัพธ์ต่อผู้เรียนในด้านใดบ้าง? กระบวนการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมกับใครบ้าง?

การนำ (Leading)

1.2 ท่านมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับนวัตกรรมในสถานศึกษา? ใครคือผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นี้? วิสัยทัศน์นี้ได้รับการสื่อสารหรือถ่ายทอดไปยังบุคลากรอย่างไร?

1.3 สถานศึกษาของท่านมีการสร้างหรือส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างไร? มีรูปธรรมของการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมหรือไม่ เช่น การให้รางวัล เป็นต้น?

1.4 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบุคลากรทุกระดับอย่างไร? สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมผู้นำเชิงนวัตกรรมหรือไม่?

1.5 ท่านมีมาตรการหรือวิธีการสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร? มีรูปแบบการส่งเสริม เช่น งบประมาณ เวลา ทรัพยากร หรือรางวัล อย่างไรบ้าง?

การควบคุม (Controlling)

1.6 สถานศึกษามีระบบหรือตัวชี้วัดใดในการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรม? การติดตามดำเนินการโดยใครและถี่แค่ไหน?

1.7 การประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรของครูและบุคลากรในด้านใดบ้าง? ใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์อย่างไรในการประเมิน?

1.8 ท่านประเมินผลกระทบของนวัตกรรมต่อผู้เรียนอย่างไร? มีตัวอย่างของผลกระทบเชิงบวกหรือเชิงลบหรือไม่? ผลประเมินนำไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใดหรือไม่?

คำถามที่ 2 : ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)

การวางแผน (Planning)

2.1 สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากรไว้อย่างไร? มีการกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลา กลุ่มเป้าหมาย และตัวชี้วัดในการพัฒนาอย่างไร? แผนดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาสถานศึกษาหรือไม่?

การจัดองค์กร (Organizing)

2.2 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ/เทคโนโลยี/วัฒนธรรมการทำงานในสถานศึกษามีลักษณะอย่างไรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม? มีการจัดพื้นที่/ทรัพยากรใดเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม?

2.3 สถานศึกษามีกระบวนการหรือระบบใดที่ใช้ในการพัฒนาทักษะนวัตกรรมของบุคลากร? มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือไม่ เช่น ผ่านเวิร์คช้อป อบรม โครงการภายใน?

การนำ (Leading)

2.4 สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินการ PLC อย่างไร? มีแนวทาง/ขั้นตอนที่ชัดเจนหรือรูปแบบเฉพาะในบริบทของโรงเรียนหรือไม่? การดำเนินการ PLC มีผลอย่างไรต่อการพัฒนาบุคลากรและนวัตกรรม?

2.5 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในครูหรือบุคลากรระดับต่าง ๆ อย่างไร? มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงภาวะผู้นำหรือริเริ่มการเปลี่ยนแปลงหรือไม่?

2.6 สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในรูปแบบใดบ้าง? มีการจัดการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ/การอ่าน/การพัฒนาแบบเรียนรู้ด้วยตนเองหรือไม่?

2.7 มีรูปแบบการเรียนรู้จากงานประจำ เช่น การสอน การสังเกตชั้นเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงานหรือไม่? มีระบบสะท้อนผลการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงอย่างไร?

2.8 สถานศึกษามีแนวทางการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในห้องเรียนหรือไม่? มีการสนับสนุนเรื่องงบประมาณ เวทีนำเสนอ หรือเครือข่ายภายนอกหรือไม่?

การควบคุม (Controlling)

2.9 ท่านมีวิธีการประเมินว่าการพัฒนาครูหรือบุคลากรส่งผลต่อผู้เรียนอย่างไร? มีการเก็บข้อมูลหรือติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม/ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่ชัดเจนหรือไม่?

คำถามที่ 3 : ด้านระบบสนับสนุนองค์กร (Organizational Support System)

การวางแผน (Planning)

3.1 สถานศึกษาของท่านได้ออกแบบระบบสนับสนุนองค์กรไว้อย่างไร? ระบบดังกล่าวตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษาและชุมชนในด้านใดบ้าง? มีการสำรวจหรือรับฟังความคิดเห็นจากชุมชนอย่างไรในการออกแบบระบบ?

3.2 มีการวางแผนร่วมกับภาคีเครือข่ายอย่างไร? มีหน่วยงานหรือกลุ่มใดบ้างที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวางกลไกการบริหาร?

3.3 ท่านมีวิธีการวางแผนการใช้งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ อย่างไร? มีกระบวนการประเมินความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรหรือไม่?

3.4 มีแผนการจัดหา/พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไรให้ตอบโจทย์การบริหาร/การเรียนรู้? เทคโนโลยีด้านการสื่อสารช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการอย่างไร?

การจัดองค์การ (Organizing)

3.5 โครงสร้างการบริหารในสถานศึกษาของท่านมีความยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์หรือไม่? การจัดทีมงานหรือคณะทำงานในระดับต่าง ๆ มีความคล่องตัวเพียงใด?

3.6 สถานศึกษามีระบบหรือแพลตฟอร์มใดที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานประจำวันหรือระบบสารสนเทศภายใน? บุคลากรมีความสามารถหรือได้รับการอบรมในการใช้ระบบเหล่านี้หรือไม่?

3.7 สถานศึกษามีแนวทางในการรวบรวม แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างไร? มีตัวอย่างของการจัดการความรู้ที่ส่งผลดีต่อการพัฒนานวัตกรรมหรือไม่?

3.8 สถานศึกษามีกระบวนการในการเปิดโอกาสให้ครู/บุคลากร/ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่? การตัดสินใจร่วมมีผลต่อคุณภาพของการดำเนินงานหรือบรรยากาศในการทำงานอย่างไร?

3.9 สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกหรือภาคีเครือข่ายใดบ้าง? เครือข่ายเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนด้านใดเป็นพิเศษ?

การควบคุม (Controlling)

3.10 ท่านมีแนวทางหรือตัวชี้วัดในการประเมินความคล่องตัวและประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการในสถานศึกษาหรือไม่? นำผลการประเมินมาปรับปรุงหรือพัฒนาระบบอย่างไร?

คำถามที่ 4 : ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)

การวางแผน (Planning)

4.1 สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางที่สะท้อนค่านิยมของโรงเรียนและชุมชนอย่างไร? อัตลักษณ์ของชุมชนมีบทบาทในการกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมอย่างไรบ้าง?

4.2 มีแนวทางในการกระตุ้นให้ครู/นักเรียน/บุคลากร แลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ร่วมกันอย่างไร? มีการจัดกิจกรรมหรือระบบจูงใจในรูปแบบใด?

4.3 ท่านมีตัวชี้วัดใดในการประเมินว่าวัฒนธรรมสร้างสรรค์เกิดขึ้นจริงและมีประสิทธิภาพ? มีการติดตามวัฒนธรรมในมิติต่าง ๆ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม หรือการเปิดรับนวัตกรรมหรือไม่?

การจัดองค์การ (Organizing)

4.4 สถานศึกษามีองค์ประกอบใดบ้างที่ถือเป็น “ระบบนิเวศนวัตกรรม” เช่น การสนับสนุนการเปิดพื้นที่ทดลอง หรือเครือข่ายภายนอก? ระบบนิเวศเหล่านี้ช่วยส่งเสริมนวัตกรรมได้อย่างไร?

4.5 โรงเรียนมีการออกแบบพื้นที่หรือโครงสร้างองค์กรอย่างไรให้เกิดการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์? มีพื้นที่ที่เปิดกว้าง หรือพื้นที่เฉพาะสำหรับการทดลองหรือแลกเปลี่ยนความรู้หรือไม่?

4.6 ท่านมีการจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรด้านใดเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมโดยตรง? การสนับสนุนนี้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและเพียงพอหรือไม่?

4.7 นอกจากแรงจูงใจภายนอก เช่น รางวัล ท่านมีการเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน เช่น การยอมรับ การสนับสนุนจากผู้นำหรือไม่?

การนำ (Leading)

4.8 สถานศึกษามีกลยุทธ์ใดในการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ หรือข้ามฝ่าย/ข้ามระดับ? มีการนำการเรียนรู้ร่วมกันไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างไร?

4.9 มีแนวทางในการเลือกหรือสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนหรือชุมชนหรือไม่? มีตัวอย่างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ชุมชนที่โรงเรียนท่านเคยดำเนินการหรือไม่?

การควบคุม (Controlling)

4.10 สถานศึกษามีการประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้หรือไม่? ผลการประเมินมีการนำไปใช้ในการพัฒนาวัฒนธรรมหรือปรับเปลี่ยนหรือไม่?

4.11 ใช้เครื่องมือหรือวิธีการใดในการติดตามประสิทธิภาพของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้? มีหลักฐานว่าการมีส่วนร่วมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง?

4.12 สถานศึกษามีวิธีการใดในการประเมินว่านวัตกรรมที่ริเริ่มนั้นส่งผลต่อผู้เรียนหรือไม่? มีแนวทางในการปรับปรุงนวัตกรรมให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างไร?

คำถามที่ 5 : ด้านการขับเคลื่อนทีม (Team Dynamics)

การวางแผน (Planning)

5.1 ทีมของท่านมีการตั้งเป้าหมายการทำงานอย่างไร? เป้าหมายเหล่านี้เชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้เรียนในมิติต่าง ๆ อย่างไร?

5.2 ทีมมีการกำหนดเกณฑ์หรือดัชนีในการวัดความสำเร็จของนวัตกรรมหรือไม่? ตัวชี้วัดเหล่านั้นสะท้อนคุณภาพของนวัตกรรมอย่างไร?

5.3 สถานศึกษามีแผนงานหรือแนวทางอย่างไรในการพัฒนาทีมให้เข้มแข็ง? มีการอบรมปรับบทบาทหน้าที่ หรือจัดโครงสร้างทีมอย่างไร?

5.4 มีแนวทางหรือเวทีในการให้ทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างไร? การถ่ายทอดประสบการณ์นำไปสู่การพัฒนาอย่างไรบ้าง?

การจัดองค์การ (Organizing)

5.5 ทีมในสถานศึกษามีการประสานงานภายใน/ภายนอกอย่างไร? มีช่องทางหรือระบบสื่อสารที่ใช้ร่วมกันเป็นประจำหรือไม่?

5.6 สถานศึกษามีพื้นที่หรือสภาพแวดล้อมใดที่ออกแบบเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม? บรรยากาศเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือไม่?

5.7 ทีมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในรูปแบบใดบ้าง (เช่น เวลา งบประมาณ สื่อ/เครื่องมือ)? ทรัพยากรเพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจของทีมแค่ไหน?

การนำ (Leading)

5.8 ภายในทีมมีวัฒนธรรมหรือวิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างไร? ผู้นำทีมมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมแบบใด?

5.9 มีการวางแผนหรือกลยุทธ์ใดที่ทำให้นวัตกรรมของทีมไม่หยุดอยู่แค่โครงการเดียว? มีการส่งต่อหรือพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมอย่างไร?

5.10 ทีมมีระบบหรือกลไกใดในการติดตามผลและนำไปสู่การต่อยอดนวัตกรรม? มีการบูรณาการนวัตกรรมกับการจัดการเรียนการสอนหรือแผนงานของโรงเรียนหรือไม่?

การควบคุม (Controlling)

5.11 มีการประเมินว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือการพัฒนาใดหรือไม่? ใช้วิธีการหรือเกณฑ์ใดในการวัดผล?

5.12 ทีมมีการวิเคราะห์ว่านวัตกรรมของตนส่งผลต่อผู้เรียนในด้านใดบ้าง? มีข้อมูลหรือหลักฐานประกอบหรือไม่?

5.13 มีการสะท้อนหรือประเมินว่า “การทำงานเป็นทีม” ส่งผลดีต่อภาพรวมขององค์กรอย่างไร? มีตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรที่เกิดจากทีมงานหรือไม่?

5.14 มีการวางแผนหรือประเมินความต่อเนื่องของทีมงาน เช่น การสร้างผู้นำรุ่นใหม่หรือระบบสืบทอดองค์ความรู้หรือไม่? ทีมสามารถดำรงอยู่ต่อเนื่องแม้มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรหรือไม่?

คำถามที่ 6 : ด้านเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network)

การวางแผน (Planning)

6.1 สถานศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกอย่างไรในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ? มีโอกาสหรือข้อจำกัดใดบ้างที่ส่งผลต่อการพัฒนาเครือข่าย?

6.2 ท่านมีการวางแผนในการใช้ทรัพยากร (เช่น งบประมาณ บุคลากร ข้อมูล) ร่วมกันระหว่างภาคีเครือข่ายหรือไม่? ระบบการบูรณาการมีความเป็นรูปธรรมเพียงใด และดำเนินการอย่างไร?

6.3 สถานศึกษาทำงานร่วมกับเครือข่ายเพื่อพัฒนานวัตกรรมใดบ้างที่ตอบสนองบริบทท้องถิ่น? มีรูปแบบของการร่วมออกแบบ ร่วมดำเนินการ หรือร่วมประเมินหรือไม่?

การจัดองค์การ (Organizing)

6.4 สถานศึกษามีโครงสร้างหรือกลไกการบริหารจัดการเครือข่ายอย่างไร? เครือข่ายมีบทบาทและหน้าที่ชัดเจนหรือไม่ เช่น คณะทำงาน คณะกรรมการ?

6.5 มีการจัดเก็บข้อมูลเครือข่าย หรือองค์ความรู้ที่เกิดจากความร่วมมือในรูปแบบใด? ข้อมูลเหล่านี้นำไปใช้ในการวางแผน หรือพัฒนานวัตกรรมต่อเนื่องหรือไม่?

การนำ (Leading)

6.6 สถานศึกษามีแนวทางอย่างไรในการขยายความร่วมมือกับภาคีใหม่ ๆ? มีตัวอย่างของการริเริ่มหรือเป็นผู้นำในการประสานเครือข่ายหรือไม่?

6.7 ท่านมีการประเมินความร่วมมือในด้านใดบ้าง เช่น ความสม่ำเสมอ การมีส่วนร่วม ผลลัพธ์ร่วม? การประเมินมีผลต่อการปรับปรุงหรือเสริมสร้างความร่วมมือในอนาคตอย่างไร?

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

จากประสบการณ์การบริหารจัดการสถานศึกษาของท่าน กรุณาให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สะท้อนถึงมุมมองปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ สำหรับสถานศึกษาที่กำลังพัฒนาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม และอะไรคือความท้าทายสำคัญที่สถานศึกษาควรเตรียมพร้อมในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

หมายเหตุ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) สัมภาษณ์รายบุคคล ใช้เวลาประมาณ 60 – 120 นาที

ขอขอบพระคุณในการตอบรับการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้

CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY



แบบตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสม

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

คำชี้แจง

เอกสารชุดนี้เป็นแบบตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหาร โรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบ

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องผลการตรวจสอบ พร้อมทั้งให้ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อมูลที่ท่านได้แสดงความคิดเห็นในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำไปดำเนินการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา โดยผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลในภาพรวม มิได้เปิดเผยเป็นรายบุคคล ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่าน และโรงเรียนของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวพุทธชาติ ยมกิจ
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่ 1 แบบตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบ และคู่มือบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการตรวจสอบ	ระดับความคิดเห็น			
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
<u>รูปแบบ</u> การบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน				
1. หลักการ				
2. จุดมุ่งหมาย				
3. ระบบและกลไกการบริหาร				
4. การวัดประเมินผล				
5. เงื่อนไขความสำเร็จ				
<u>คู่มือ</u> การใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน				
1. ชื่อเรื่อง				
2. คำชี้แจง				
3. สารบัญ				
4. วัตถุประสงค์				
5. เนื้อหา				
6. แนวทางการใช้รูปแบบ				
7. การประเมินผล				
8. อ้างอิง				

MAE HONG SON RAJABHAT UNIVERSITY

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสม

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY



แบบประเมินความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

คำชี้แจง

แบบประเมินความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ฉบับนี้ผู้วิจัยนำรูปแบบ และคู่มือที่ได้รับการตรวจสอบจากขั้นตอนที่ 2 มาเป็นข้อมูลในการประเมิน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมุ่งเน้นการเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบประเมินนี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา โดยมิได้เปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคล และไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และสถานศึกษาแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวพุทธชาติ ยมกิจ

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

คำชี้แจง กรุณาเลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ☐ ที่กำหนด

4. ตำแหน่งปัจจุบัน
   - ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา
   - ☐ ผู้บริหารการศึกษา
   - ☐ ศึกษานิเทศก์
   - ☐ ครู (ระบุกลุ่มสาระที่สอน) .....
   - ☐ กรรมการสถานศึกษา
   - ☐ อื่นๆ (ระบุ).....

5. ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
   - ☐ 1 – 5 ปี
   - ☐ 6 – 10 ปี
   - ☐ 11 – 15 ปี
   - ☐ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบประเมินเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ ข้อความใดตรงกับความคิดเห็นของท่านในระดับใด ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นในแต่ละข้อ

5 หมายถึง รูปแบบ และคู่มือมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง รูปแบบ และคู่มือมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง รูปแบบ และคู่มือมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง รูปแบบ และคู่มือมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง รูปแบบ และคู่มือมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น									
	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<u>รูปแบบ</u>การบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน										
1. หลักการ										
2. จุดมุ่งหมาย										
3. ระบบและกลไกการบริหาร										
4. การวัดประเมินผล										
5. เงื่อนไขความสำเร็จ										
<u>คู่มือ</u>การใช้รูปแบบบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน										
1. ชื่อเรื่อง										
2. คำชี้แจง										
3. สารบัญ										
4. วัตถุประสงค์										
5. เนื้อหา										
6. แนวทางการใช้รูปแบบ										
7. การประเมินผล										
8. อ้างอิง										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

……

……

……

……

ขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1. นายสมคิด ศรีธร	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล ศธจ.มส
2. นายชาญณรงค์ บุตรเวียงพันธุ์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านห้วยผา
3. นายปรุเชษฐ มธุรส	ผู้อำนวยการ โรงเรียนปายวิทยาคาร
4. นายสมชาย คำใส	กรรมการขับเคลื่อนฯ
5. นายสมศักดิ์ เวียงคำ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลแม่ฮ่องสอน
6. นายพะนอรา ดิแฮ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษา อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน
7. นายประสิทธิ เข็มสุวรรณ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนขุนยวมวิทยา
8. นายบำรุงศักดิ์ บูรณะสิทธิ์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนแม่สะเรียง “บริพัตรศึกษา”
9. อาจารย์ ดร.คมศิลป์ ประสงค์สุข	กรรมการขับเคลื่อนฯ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) และ
ดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือในการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC)

1. ดร.ยุพิน บัวคอม	รองศึกษาธิการ ภาค 15
2. นายวินัย ยงเขตรการณ์	ศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
3. ดร.รุ่งอรุณ ป้องกัน	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
4. ดร.จันทร์เพ็ญ เพ็ชรอ่วม	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
5. รองศาสตราจารย์ ดร. โสภา อำนวยรัตน์	รองคณบดีวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

รายนามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารโรงเรียน
สู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแม่ฮ่องสอน
ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้างานหรือครู จำนวน 13 คน

1. โรงเรียนล่องแพวิทยา — รางวัลชนะเลิศระดับประเทศ และรางวัลเหรียญเงิน ระดับภูมิภาค หนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม
   - นางสาวชนันท์พัชน์ ไมตรีประสาน
   - นางสาวเสาวนีย์ พลับพลึงพนา
2. โรงเรียนบ้านแม่ลิด — รางวัลเหรียญเงิน ระดับภูมิภาค หนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม
   - นายชัยพฤกษ์ ขยันงาน
   - นางสาวกนกวรรณ ครองสวัสดิ์พร
3. โรงเรียนขุนยวม — โรงเรียนต้นแบบ ระดับดี
   - นายนิกร สุขใจ
   - นางสาวพัฐสุดาพศุตม์ พันเลิศ
4. โรงเรียนขุนยวมวิทยา — โรงเรียนต้นแบบ ระดับดี
   - นายศมกร ศิลาโชติ
5. โรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดบ้านจองคำ — โรงเรียนต้นแบบ ระดับดี
   - ว่าที่ร้อยตรีหญิงณัฐจิตกานต์ จันทร์โอภาส
6. โรงเรียนห้องสอนศึกษาในพระอุปถัมภ์ฯ — โรงเรียนต้นแบบ ระดับดี
   - นายสาธิต ศิริวัชน์
7. โรงเรียนอนุบาลแม่ฮ่องสอน — โรงเรียนต้นแบบ ระดับดี
   - นางสาวอารัตน์ ก้อนจำปา
8. โรงเรียนบ้านห้วยผา — โรงเรียนต้นแบบ ระดับดี
   - นายชาญณรงค์ บุตรเวียงพันธุ์
   - นายธนพล หมั่นสกุล
   - นายสาคร บุทธิจักร์

ไฟล์ข้อมูลการสัมภาษณ์
สามารถ Download ได้จาก QR Code

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการประชุมปฏิบัติการเพื่อ (ยกร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1. ดร.นิติศักดิ์ โตนิติ	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
2. นายชาญณรงค์ บุตรเวียงพันธ์	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
3. ผู้ช่วยศาสตรจารย์ ดร.วีรวิชญ์ ปิยนนศิลป์	กรรมการที่เป็นผู้แทนสถาบันฯ
4. นายบัณฑิต นิลอุดมศักดิ์	กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรเอกชน
5. นางสุนันทา สุภาวสิทธิ์	กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรเอกชน
6. ว่าที่ร้อยตรีหญิงณัฐจิตกานต์ จันทร์โอภาส	กรรมการที่เป็นสถานศึกษา
7. นางดารารัตน์ ผิวผัน	กรรมการที่เป็นสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) และความเหมาะสม (Propriety) ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียน สู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1.	ดร.เอกชัย จันทา	ศึกษาธิการจังหวัดแม่ฮ่องสอน
2.	ดร.ศุภวิชญ์ ดิษเจริญ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแม่ฮ่องสอน
3.	ดร.ชัยนนท์ นิลพัฒน์	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่
4.	ดร.อนุกูล ศรีสมบัติ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1
5.	ดร.ยุพิน บัวคอม	ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม
6.	ดร.ดนัยรัตน์ กาศเกษม	ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม
7.	ดร.สยาม เรืองสุกใส	อาจารย์ด้านบริหารการศึกษา
8.	รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ อินทสิงห์	อาจารย์ด้านบริหารการศึกษา
9.	นางดารารัตน์ ผิวผัน	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาอำเภอขุนยวม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

ภาคผนวก ค

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรมของ
โรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ประกอบการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม
ของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

DEVELOPING A SCHOOL MANAGEMENT MODEL TOWARD
AN INNOVATIVE EDUCATIONAL ORGANIZATION IN
MAE HONG SON EDUCATION SANDBOX

ผู้วิจัย

พุทธชาติ ยมกิจ

หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2568

ไฟล์คู่มือ สามารถ Download ได้จาก QR Code

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล นางสาวพุทธชาติ ยมกิจ

วัน เดือน ปีเกิด 1 พฤศจิกายน 2523

ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 280 หมู่ที่ 1 ตำบลปางหมู อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน
จังหวัดแม่ฮ่องสอน รหัสไปรษณีย์ 58000

อีเมล์แอดเดรส Phuttachat_yom@cmru.ac.th

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2550	หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
พ.ศ. 2547	หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
พ.ศ. 2545	หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำวิทยาลัยแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน
พ.ศ. 2549 – 2553	นักวิชาการระบบศูนย์การเรียนรู้ทางไกล วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน