



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม Educational Administration towards Becoming an Innovative Organization

พิติภรณ์ ยี่สารพัฒน์
โรงเรียนวัดชนะสงคราม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในบริบทของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งมุ่งขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรมเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ "มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน" การศึกษาในยุคนี้จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง บทความวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ พร้อมนำเสนอกระบวนการบริหารสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการประเมินผล ซึ่งเป็นวงจรการบริหารที่เชื่อมโยงและต่อเนื่อง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจะส่งผลให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืนและเตรียมผู้เรียนให้พร้อมเป็นพลเมืองดิจิทัลที่มีคุณภาพ

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา, องค์กรแห่งนวัตกรรม, การศึกษาในศตวรรษที่ 21

Abstract

This article presents the concept of educational administration towards becoming an innovative organization in the context of 21st century changes and Thailand 4.0 policy, which aims to drive the country with innovation towards achieving the vision of "stability, prosperity, and sustainability." Education in this era needs to adapt to develop learners with creative thinking skills, problem-solving abilities, and adaptability to change. The article analyzes key components of innovative educational institutions, including innovative leadership, creativity-conducive organizational culture, flexible organizational structure, effective knowledge management, and collaborative networks. It also presents a four-step administrative process



towards becoming an innovative organization: planning, directing, coordinating, and evaluation, which forms an interconnected and continuous management cycle. Developing educational institutions into innovative organizations will enable them to sustainably improve educational quality and prepare learners to become qualified digital citizens.

Keywords: educational administration, innovative organization, 21st century education

บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของสังคมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาซึ่งเคยเป็นเพียงพื้นที่แห่งการถ่ายทอดความรู้แบบดั้งเดิม กำลังเผชิญความท้าทายให้ปรับตัวเพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน (จิตติมา วรณศรี, 2563) นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่มุ่งขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมส่งผลให้การศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (ขวัญชนก แสงทานั่ง, 2563) การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงไม่ใช่เพียงการจัดการทรัพยากรและการวางแผนการสอนตามหลักสูตร แต่ต้องก้าวข้ามขอบเขตเดิมไปสู่การสร้าง "นวัตกรรม" ในทุกมิติ ทั้งด้านการคิด การสอน และการเรียนรู้ (Hamel & Prahalad, 1994) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และผู้สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรกล้าคิดต่าง กล้าทดลอง และเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อพัฒนาต่อยอดสู่ความสำเร็จ (Hamel, 2006) บทความนี้มุ่งนำเสนอกรอบแนวคิดและแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญและเสนอกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต

กรอบแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรมในบริบทการศึกษา

ความหมายและความสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรม

"องค์กรแห่งนวัตกรรม" เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในการพัฒนาองค์กรยุคใหม่ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน โดย Drucker (อ้างถึงใน ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2552) อธิบายว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมคือองค์กรที่แสวงหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ในขณะที่ McKeown (2008) ให้ความหมายว่าเป็นองค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางความคิด เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ เมื่อนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในบริบทการศึกษา สถานศึกษาแห่ง



นวัตกรรม จึงหมายถึง "สถานศึกษาที่สามารถสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดค้น ทดลอง และพัฒนาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้ ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและมีทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต" (ชูชาติ พวงสมจิตร, 2560) ความสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม มีดังนี้ 1) การเตรียมผู้เรียนสู่โลกอนาคต สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมจะพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทั้งความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในยุคที่เทคโนโลยีและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจะสามารถปรับตัวและพัฒนาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 4) การขับเคลื่อนนโยบายระดับประเทศ สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม

องค์ประกอบของการเป็นสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

การบูรณาการแนวคิดของ Tidd และคณะ (2005) ร่วมกับงานวิจัยของ ขวัญชนก แสงทำนั่ง (2563) สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมได้ 5 ประการ 1) **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)** ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยต้องแสดงบทบาทสำคัญ ดังนี้ กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ และมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และทดลองสิ่งใหม่ สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และกล้าเผชิญความเสี่ยง Hamel (2006) เน้นว่าผู้นำยุคใหม่ต้องเปลี่ยนจากการเป็นผู้สั่งการ (Commander) มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirator) ให้บุคลากรกล้าคิดนอกกรอบและสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) **วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อนวัตกรรม (Innovation-supportive Culture)** วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ เปิดกว้างต่อความคิดใหม่และการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการทดลอง และยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ให้คุณค่ากับความคิดสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนความรู้ มีระบบการให้รางวัลและยกย่องผู้สร้างนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมต้องอาศัยเวลาและความมุ่งมั่นจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ (Osterwalder & Pigneur, 2010) และต้องสอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายของสถานศึกษา 3) **โครงสร้างและกระบวนการที่ยืดหยุ่น (Flexible Structure and Process)** สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมต้องมีโครงสร้างและกระบวนการที่ยืดหยุ่น สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ดังนี้ โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบที่เอื้อต่อการสื่อสารและการตัดสินใจที่รวดเร็ว กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับขั้นตอนที่เคร่งครัดจนเกินไป ระบบการประเมินที่ส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม ไม่ใช่เพียงการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การจัดสรรเวลาและพื้นที่ให้บุคลากรได้คิด



สร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม 4. การจัดการความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Knowledge Management and Continuous Learning) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ การสร้างและแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านช่องทางและกิจกรรมที่หลากหลาย

การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้อย่างเป็นระบบ ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้และต่อยอดสู่นวัตกรรม Jankalová (2014) เน้นว่าจุดเริ่มต้นของการนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมคือ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และต่อยอดไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว 5) เครือข่ายและความร่วมมือ (Networks and Collaboration) สถานศึกษาไม่สามารถพัฒนานวัตกรรมได้โดยลำพัง แต่ต้องอาศัยเครือข่ายและความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ดังนี้ เครือข่ายระหว่างสถานศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี ความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม เพื่อเชื่อมโยงการศึกษาเข้ากับโลกแห่งการทำงาน การมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครอง เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่น ความร่วมมือกับสถาบันวิจัยและมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเชิงลึก

กระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่เป็นระบบและต่อเนื่อง จากการบูรณาการแนวคิดของ ชวีญชนก แสงท้านัง (2563) และ Tidd และคณะ (2005) สามารถกำหนดกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน 1) การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นรากฐานสำคัญที่กำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญดังนี้ 1.1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงนวัตกรรม วิสัยทัศน์ (Vision) ของสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมต้องสะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนานวัตกรรมและทักษะแห่งอนาคตของผู้เรียน โดยต้องมีลักษณะที่ท้าทาย สร้างแรงบันดาลใจ และสามารถวัดผลได้ (Osterwalder & Pigneur, 2010) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะเป็นเข็มทิศนำทางให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน พันธกิจ (Mission) ต้องระบุถึงวิธีการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในทุกมิติของสถานศึกษา ทั้งด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากร

เป้าประสงค์ (Objectives) ต้องกำหนดให้เป็นรูปธรรม วัดผลได้ และมีกรอบเวลาชัดเจน เพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จของการพัฒนา 1.2) การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้เข้าใจจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของสถานศึกษาในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้ จุดแข็ง : ศักยภาพของบุคลากร ทรัพยากรที่มีอยู่ และความสำเร็จที่ผ่านมาในด้านนวัตกรรม จุดอ่อน : ข้อจำกัดด้านทักษะ งบประมาณ และวัฒนธรรม



องค์กรที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา โอกาส : นโยบายสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด แนวโน้มเทคโนโลยีและความร่วมมือกับเครือข่าย อุปสรรค : การเปลี่ยนแปลงนโยบาย ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพที่แท้จริง (ชูชาติ พวงสมจิตร, 2560) 1.3) การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมควรครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม : เน้นการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำทุกระดับให้มีวิสัยทัศน์และทักษะในการสร้างและสนับสนุนนวัตกรรม กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม: มุ่งปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม กลยุทธ์การพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการ : ปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น เอื้อต่อการทดลองและสร้างสรรค์ กลยุทธ์การจัดการความรู้และนวัตกรรม : พัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ : ขยายและเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ จากกลยุทธ์เหล่านี้ สถานศึกษาต้องแปลงสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เป็นรูปธรรม โดยระบุโครงการ กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณ และตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน (Hamel, 2006) 2.การอำนวยความสะดวก (Directing) การอำนวยความสะดวกเป็นขั้นตอนสำคัญในการนำแผนสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องแสดงบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ ดังนี้

2.1) การสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างพื้นที่ปลอดภัย (Psychological Safety) ให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและทดลองสิ่งใหม่ ๆ จัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ เช่น กิจกรรม Hackathon หรือ Innovation Day สร้างระบบการให้รางวัลและยกย่องผู้สร้างนวัตกรรม (Recognition System) สนับสนุนให้มีเวลาและทรัพยากรสำหรับการคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิด "20% Time" ของบริษัทนวัตกรรมชั้นนำ การยกย่องและให้รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงินเสมอไป แต่อาจเป็นการยอมรับในผลงาน การให้โอกาสพัฒนาตนเอง หรือการมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้น (Osterwalder & Pigneur, 2010) 2.2) การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมนวัตกรรม โดยผู้บริหารควร : ลดขั้นตอนการอนุมัติที่ไม่จำเป็น เพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับทีมงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการนวัตกรรมโดยตรง

สร้างทีมงานข้ามสายงาน (Cross-functional Team) เพื่อบูรณาการความรู้และทักษะที่หลากหลาย กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในโครงการนวัตกรรม การกระจายอำนาจไม่ได้หมายถึงการปล่อยปละละเลย แต่เป็นการให้อิสระภายใต้กรอบทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงการติดตามและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ (Hamel, 2006) 2.3) การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ยากหากขาดการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอ ผู้บริหารควรจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น ดังนี้ จัดสรรงบประมาณเฉพาะ



สำหรับโครงการนวัตกรรม และมีความยืดหยุ่นในการใช้จ่าย จัดสรรเวลาให้บุคลากรได้คิดและพัฒนานวัตกรรม ไม่ใช่ทำงานประจำเต็มเวลา จัดหาเทคโนโลยีและเครื่องมือที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม สนับสนุนการเข้าถึงความรู้ การอบรม และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น การสนับสนุนทรัพยากรต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญและความเป็นไปได้ของโครงการนวัตกรรม โดยอาจเริ่มต้นจากโครงการขนาดเล็กที่มีโอกาสสำเร็จสูง (Quick Win) ก่อนขยายสู่โครงการที่ใหญ่และซับซ้อนมากขึ้น (Christensen, ตามที่อ้างถึงในเอกสารอ้างอิง) 2.4) การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader) โดย แสดงความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับนวัตกรรมอย่างจริงจัง เปิดรับแนวคิดใหม่ และกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและเปิดกว้างต่อข้อเสนอแนะสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ Hamel (2006) เน้นว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการ (Commander) มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirator) ที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 3) การประสานงาน (Coordinating) การประสานงานเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความร่วมมือและบูรณาการทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 3.1 การประสานงานภายในสถานศึกษา

การสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงานภายในสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรม โดยมีแนวทาง ดังนี้ สร้างทีมงานข้ามสายงาน (Cross-functional Team): รวมบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และมุมมองที่หลากหลายเพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรม จัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เช่น กิจกรรม Design Thinking Workshop, Innovation Camp หรือ Co-creation Session พัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย สร้างพื้นที่ร่วม (Collaborative Space) จัดสรรพื้นที่ทางกายภาพหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนความคิด Jankalová (2014) ชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการความรู้และทักษะจากหลากหลายสาขาวิชาและหน่วยงานภายในองค์กรเป็นแหล่งกำเนิดของนวัตกรรมที่มีคุณค่า 3.2) การประสานงานภายนอกสถานศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรภายนอกจะช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน โดยมีแนวทางดังนี้ เครือข่ายระหว่างสถานศึกษา: สร้างความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ แนวปฏิบัติที่ดี และทรัพยากรการเรียนรู้ ความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม พัฒนาโครงการความร่วมมือกับภาคเอกชน เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน

การมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครอง เปิดโอกาสให้ชุมชนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ความร่วมมือกับสถาบันวิจัยและมหาวิทยาลัย ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาระดับสูงเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเชิงลึก การสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพต้อง



อาศัยการสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างความไว้วางใจ และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Osterwalder & Smith, 2020) 4) การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลเป็นกระบวนการสำคัญในการวัดความสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม และนำข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 4.1) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและวัดได้เป็นเรื่องสำคัญในการประเมินผลการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยควรครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นในแต่ละปีการศึกษา จำนวนโครงการความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอกจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรม จำนวนผลงานนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลหรือการยอมรับตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครองต่อนวัตกรรมการเรียนรู้ ระดับทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของผู้เรียน คุณภาพของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น (ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ) การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรในเชิงนวัตกรรม ตัวชี้วัดเหล่านี้ควรเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา และต้องสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม (Tidd et al., 2005) 4.2) การเก็บรวบรวมข้อมูลและติดตามความก้าวหน้า การติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอช่วยให้สามารถปรับแผนและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ โดยมีแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ จัดทำระบบการรายงานความก้าวหน้าของโครงการนวัตกรรมที่เป็นระบบและสม่ำเสมอ กำหนดจุดตรวจติดตาม (Milestones) เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าในช่วงเวลาสำคัญของแต่ละโครงการ การเก็บข้อมูลแบบหลากหลาย (Mixed Methods) ทั้งแบบเชิงปริมาณ เช่น แบบสอบถาม, รายงานผลลัพธ์ และแบบเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์ สทนากลุ่ม และการสังเกต การใช้ระบบดิจิทัลในการจัดการข้อมูล เช่น Google Workspace, Dashboard หรือระบบ School Management System เพื่อให้การติดตามมีประสิทธิภาพและโปร่งใส 4.3) การประเมินผลสำเร็จและผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation) หลังจากติดตามความก้าวหน้าแล้ว ต้องมีการประเมินผลลัพธ์สุดท้ายทั้งในระดับโครงการและระดับองค์กร โดยพิจารณา จากความสำเร็จของโครงการนวัตกรรมตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพผู้เรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การพัฒนาองค์กร เช่น ระดับความสามารถของบุคลากร ความร่วมมือระหว่างทีม การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 4.4) การนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา (Feedback and Continuous Improvement) การประเมินจะมีคุณค่าอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อ ผลลัพธ์ถูกนำกลับมาใช้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยแนวทางที่สำคัญได้แก่

การจัดประชุมสะท้อนผล (Reflection Meeting) เพื่อถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบและเปรียบเทียบกับแผนเดิม การปรับปรุงกลยุทธ์ วิธีดำเนินงาน หรือการจัดสรรทรัพยากรใหม่ การนำข้อเสนอแนะของทุกภาคส่วนไปใช้ในการกำหนดแผนงานในรอบถัดไป



กระบวนการนี้จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และสามารถปรับตัวอย่างคล่องแคล่วต่อความเปลี่ยนแปลง

การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสังคม บทบาทของสถานศึกษาไม่อาจหยุดอยู่แค่การถ่ายทอดความรู้ตามหลักสูตรอีกต่อไป หากแต่ต้องเปลี่ยนผ่านสู่ “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ที่สามารถเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับโลกอนาคตที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน แนวทางนี้สอดคล้องกับนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0” ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศด้วยนวัตกรรม โดยสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับกระบวนการทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ องค์กรแห่งนวัตกรรมในบริบทของการศึกษา หมายถึงสถานศึกษาที่สามารถสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด ทดลอง และพัฒนา ซึ่งนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกัน องค์กรประกอบสำคัญขององค์กรนวัตกรรมประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ผู้บริหารต้องเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้สร้างแรงบันดาลใจ 2) วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดใหม่และส่งเสริมการเรียนรู้จากความล้มเหลว 3) โครงสร้างและกระบวนการที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้เกิดนวัตกรรม 4) ระบบจัดการความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 5) เครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์สังคมกระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เน้นนวัตกรรม พร้อมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ขั้นตอนที่สองคือการอำนวยการ ซึ่งผู้บริหารต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วม กระจายอำนาจ สนับสนุนทรัพยากร และเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่พร้อมเผชิญความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล ขั้นตอนที่สามคือการประสานงาน ทั้งภายในด้วยการสร้างทีมงานข้ามสายงาน และภายนอกด้วยการร่วมมือกับภาคธุรกิจ ชุมชน และสถาบันวิจัย เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและแนวปฏิบัติที่ดี สุดท้ายคือการประเมินผล โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ติดตามความก้าวหน้า และนำผลลัพธ์กลับมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม มิใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคนิคหรือโครงสร้าง หากแต่คือการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม การคิด และการนำ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ร่วม และระบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและเปิดกว้าง สถานศึกษาที่สามารถขับเคลื่อนตนเองในทิศทางนี้จะไม่เพียงแต่ตอบโจทย์การศึกษาในยุคปัจจุบัน แต่ยังสามารถสร้างคุณภาพและความยั่งยืนในอนาคตได้อย่างแท้จริง



เอกสารอ้างอิง

- ขวัญชนก แสงท้านิ่ง. (2563). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 5(7), 153–168.
- ขวัญชนก แสงท้านิ่ง. (2563). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เกียรติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์กรแห่งนวัตกรรม : แนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตมา วรณศรี. (2563). นวัตกรรมสู่การพัฒนาสถานศึกษา. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์.
- ชูชาติ พวงสมจิตร์. (2560). ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและแนวทางการนำมาใช้ในสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ., 10(1), 34–41.
- ปริญ พมพกลด. (2557). ปัจจัยของนวัตกรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินผู้ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2552). “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่. วารสารนักบริหาร, 30(2), 60–63.
- Christensen, C. M. (n.d.). *The Innovator's Dilemma & The Innovator's Solution*.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (n.d.). *The Innovator's DNA*.
- Furr, N., Dyer, J., & Christensen, C. M. (n.d.). *The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization*.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2006). *The future of management*. Harvard Business Review Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Review Press.
- Jankalová, M. (2014). The sustainability of an enterprise in a strategic perspective. *Business: Theory and Practice*, 15(4), 282–290. <https://doi.org/10.3846/btp.2014.28>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

- Osterwalder, A., & Smith, A. (2020). *The invincible company: How to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models*. Wiley.
- Rotrak, M. (2015). *Organizational culture and innovation in schools*.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (3rd ed.)*. Wiley.
- Thammachot, P. (2015). *Innovation and knowledge management in educational organizations*.