



รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน"

ของ นวชล สมบูรณ์สิน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ่ม)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์)

อนุมัติ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรองกาญจน์ ชูทิพย์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย	นवल สมบูรณ์สิน
ประธานที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย นเรศวร, 2564
คำสำคัญ	รูปแบบการจัดการ, นวัตกรรมทางการบริหาร, สถานศึกษา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสังเคราะห์เอกสาร ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรม จำนวน 6 จังหวัด โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิแยกตามจังหวัด พื้นที่ละ 5 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า

รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการนวัตกรรม 2) เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม และ 3) เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 2 หลักการ ได้แก่ 1) หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) หลักการจัดการความรู้ และ 4) หลักการบริหารงานวิชาการ

องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้า

ในการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ 1) คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ/ผู้บริหาร 2) คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร 3) คณะกรรมการการจัดการนวัตกรรม 4) แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี 5) วัฒนธรรมนวัตกรรม องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล และขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่วัตกรรม องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต ได้แก่ 1) นวัตกรรมกระบวนการ 2) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ 3) นวัตกรรมการจัดการ

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า มีความเหมาะสม ส่วนผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเห็นว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด



Title	A MANAGEMENT MODEL OF ADMINISTRATIVE INNOVATION IN SCHOOL
Author	NAWACHON SOMBUNSIN
Advisor	Associate Professor Jitima Wannasri, Ph.D.
Co-Advisor	Associate Professor Chalong Chatruprachewin, Ed.D.
Academic Paper	Ed.D. Dissertation in Educational Administration - (Type 2.1), Naresuan University, 2021
Keywords	Model of Developing, Innovation management, School

ABSTRACT

The purpose of this research was to develop a management model of administrative innovation in school. The research method is divided into 3 steps as follows: Step 1: Studying components and guidelines for developing a management model of administrative innovation in school consisted of 3 sub-stages. Step 1.1 Study of components for developing a management model of administrative innovation in school by synthesizing documents. Step 1.2 Study of guidelines for developing a management model of administrative innovation in school by interviewing experts. Step 1.3 Study of guidelines for developing a management model of administrative innovation in school by studying from Best-Practice schools. Step 2: Creating and evaluating the appropriateness of a management model of administrative innovation in school consisted of 2 sub-stages. Step 2.1 Draft a model of developing a management model of administrative innovation in school. Step 2.2 Examine the suitability of the model of developing a management model of administrative innovation in school by a focus group discussion. And step 3: Assessing the feasibility and the usefulness of a management model of administrative innovation in school by school administrators in innovation areas of 6 provinces. Each province conduct 5 schools, data were analyzed using mean and standard deviation.

The results showed that a management model of administrative innovation in school consisted of five components: 1) objectives are 1.1) To define guidelines for managing innovation, 1.2) To create and develop innovation in school, and 1.3) To enhance the learning achievement of student. 2) principles are 2.1) change management 2.2) student-centered learning, 2.3) knowledge management, and 2.4) Principles of academic administration 3) Input factors in administrative innovation are 3.1) Innovative characteristics of leader/school administrators 3.2) Innovative characteristics of teachers 3.3) Innovation management committee 3.4) Learning center, Teaching tools and Technology and 3.5) Innovative culture 4) Process of administrative innovation consists of five steps; Step 1: Planning, Step 2: Design and implementation of the plan, Step 3: Trial, Step 4: Evaluation, and Step 5: Publishing and Improvement and 5) Innovative output are, 5.1) Process Innovation 5.2) Product Innovation and 5.3) Management Innovation.

The results of the suitability assessment of the model, the experts agreed that the model is appropriate. The results of the feasibility assessment and the usefulness assessment of the model from the innovative area school administrators, confirmed that the feasibility were at high and the usefulness were at the highest level

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาและเมตตาของ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่ามาเป็นທີ່ปรึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อันประกอบไปด้วย ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูปะชีวิน และดร.สถิรพร เซาร์ชัย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ และอาจารย์ประจำหลักสูตรการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ได้กรุณาให้ความรู้และให้คำปรึกษาแนะนำ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ่ม และดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา และอนุเคราะห์เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งให้คำแนะนำ เพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน รายนามดังนี้ รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ บุญรอด ดร.สุภาภรณ์ กิตติรัชฎานนท์ ดร.สุทธิตล พุทธรักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ เรืองเลิศปัญญากุล ดร.จิตราภรณ์ ไยศิลป์ และดร.ทักดนัย เพชรเกรี ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ในการให้ข้อมูลและแนวคิดกระบวนกรขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำวิทยานิพนธ์ เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดาของผู้วิจัย ที่ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการจัดการ นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษากับผู้ที่สนใจบ้างไม่มากก็น้อย

นवल สมบูรณ์สิน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุุณูปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม.....	24
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม.....	33
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75

กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	82
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	83
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	85
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการ บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	89
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการ นวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	91
บทที่ 4 ผลการวิจัย	94
ตอนที่ 1 ผลการการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมการ บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	95
ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	134
ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการ นวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	147
บทที่ 5 บทสรุป	157
สรุปผลการวิจัย.....	159
อภิปรายผลการวิจัย	164
ข้อเสนอแนะ	168
บรรณานุกรม	169
ภาคผนวก.....	176
ประวัติผู้วิจัย	204

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ประเภทของนวัตกรรม	31
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม	45
ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร	52
ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมองค์กร	65
ตาราง 5 แสดงองค์ประกอบหลักที่เป็นกลไกของรูปแบบ	79
ตาราง 6 แสดงผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	95
ตาราง 7 แสดงผลการศึกษาแนวการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์	98
ตาราง 8 แสดงผลการศึกษาแนวการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 2 หลักการ	99
ตาราง 9 แสดงผลการศึกษาแนวการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ	100
ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาแนวการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของบุคลากร	102

ตาราง 11 แสดงผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการ นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้างองค์กร.....	104
ตาราง 12 แสดงผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการ นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านแหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี	106
ตาราง 13 แสดงผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการ นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัฒนธรรมนวัตกรรม.....	107
ตาราง 14 แสดงผลการศึกษากาการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรม ทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	108
ตาราง 15 แสดงผลการศึกษากาการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต.....	113
ตาราง 16 แสดงผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์...	117
ตาราง 17 แสดงผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์ประกอบที่ 2 หลักการ.....	117
ตาราง 18 แสดงผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการ จัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	118
ตาราง 19 แสดงผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการ จัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	121

ตาราง 20 แสดงผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	123
ตาราง 21 แสดงสรุปผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์	127
ตาราง 22 แสดงสรุปผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 หลักการ	127
ตาราง 23 แสดงสรุปผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	128
ตาราง 24 แสดงสรุปผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	131
ตาราง 25 แสดงสรุปผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต	133
ตาราง 26 แสดงประเด็นการสนทนากลุ่มการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	139
ตาราง 27 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม	147
ตาราง 28 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์	148
ตาราง 29 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 หลักการ ..	149

- ตาราง 30 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการ
จัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้า
ในการจัดการนวัตกรรม 150
- ตาราง 31 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการ
จัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการ
จัดการนวัตกรรม 154
- ตาราง 32 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการ
จัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต... 156



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 องค์ประกอบของวิธีระบบ.....	21
ภาพ 2 องค์ประกอบของระบบ	22
ภาพ 3 รูปแบบการจัดการนวัตกรรม.....	34
ภาพ 4 กระบวนการคิดเชิงออกแบบ	40
ภาพ 5 กระบวนการนวัตกรรม	43
ภาพ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	82
ภาพ 7 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	83
ภาพ 8 (ร่าง) รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	135
ภาพ 9 รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา	143
ภาพ 10 รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	163

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการบริหารจัดการด้านเศรษฐกิจและโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา ที่มีการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบาย และมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 และแผนปฏิรูปประเทศ โดยในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 แผนแม่บทประเด็นที่ (12) การพัฒนาการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การวางพื้นฐานระบบ รองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563, น. 12) ด้วยเหตุนี้ มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 จึงถูกกำหนดผ่านกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (Desired Outcomes of Education) หรือคุณลักษณะของคนไทย 4.0 ให้เหมาะสมตามช่วงวัยตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา โดยแบ่งคุณลักษณะของบุคคลออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และพลเมืองที่เข้มแข็ง (มาตรฐานการศึกษาชาติ, 2561, น. 6-7) ดังนั้น ให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนประเทศสู่เป้าหมายข้างต้น โดยเน้นความสำคัญไปที่ปฏิรูประบบการบริหารจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีเป้าหมายให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และได้รับการพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุดของแต่ละบุคคล ผ่านการมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติจริง (Active Learning) ด้านการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของท้องถิ่น มีการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียนในทุกมิติอย่างแท้จริง ตลอดจน มีการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนเพื่อให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงสุด

งานบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 1) งานด้านวิชาการ 2) งานด้านบุคคล 3) งานด้านการเงินและงบประมาณ 4) งานด้านบริหารงานทั่วไป โดยภารกิจด้านการบริหารงานวิชาการ ครอบคลุมตั้งแต่งานบริหารหลักสูตรและการสอน งานบริหารการประกันคุณภาพ งานบริหารการวัดและประเมินผล งานบริหารการวิจัย รวมถึง งานบริหารการบริการวิชาการ ขณะที่ภารกิจด้านการบริหารงบประมาณ ครอบคลุมตั้งแต่งานกำหนดนโยบาย งานเขียนแผนงบประมาณ งานติดตามผลการขอ งบประมาณ งานดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณ งานตรวจสอบและงานประเมินผลการใช้งบประมาณ

ส่วนภารกิจด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การประเมินและวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การแสวงหาบุคลากร การกำหนดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง งานประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนภารกิจด้านงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและแผนงานโครงการพิเศษ การจัดทำระบบการจัดการความรู้ งานธุรการ และการประชาสัมพันธ์ ภารกิจงานด้านต่าง ๆ ดังกล่าว ยังคงเกิดปัญหาในหลายสถานศึกษา และไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับรายงานแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562, น. 20) กล่าวถึง สถานการณ์ในภาพรวมของระบบการศึกษาไทยไว้ว่า ท่ามกลางบริบทการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ฉับพลันและรุนแรง ส่งผลให้ระบบการศึกษาประสบปัญหาในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการวัดประเมินผล พบว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องตามหลักพัฒนาการของเด็ก ส่งผลให้คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำกว่าที่ควรจะเป็น สอดคล้องกับงานวิจัยของพิณสุดา สิริธรรังศรี (2558, น. 363-365) การสังเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั่วภูมิภาคของประเทศ พบว่า วิธีการถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้เรียนขาดการนำไปสู่การคิดวิเคราะห์ ปัญหาด้านคุณภาพครูผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันครูยังคงใช้วิธีการบรรยายหรือเรียนจากตำรา มากกว่าเรียนรู้ภาคปฏิบัติโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญผู้เรียนขาดการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ทำให้คุณภาพการสอนของผู้สอนส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นอย่างมาก

รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียนในหลายพื้นที่ในปัจจุบันทั้งระบบการศึกษา โครงสร้างการบริหาร หลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลไม่สอดคล้องต่อนโยบายหรือแผนพัฒนาดังกล่าว ส่งผลให้ตัวผู้เรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือมีคุณลักษณะตามที่คาดหวัง อีกทั้งผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องยังขาดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและละเอียดในนโยบายทางด้านการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นโจทย์สำคัญให้กับทุกภาคส่วนที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข พร้อมรับกับความท้าทายใหม่ ๆ ภารกิจการบริหารการศึกษาในแต่ละด้านที่กล่าวมา ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ต่างก็มีการนำ “นวัตกรรม” มาใช้ในการบริหารการศึกษากันอย่างกว้างขวางและครอบคลุม ท่ามกลางการกระจายตัวของ “นวัตกรรม” จึงมีความจำเป็นที่นักบริหารการศึกษาต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้น ภารกิจใหม่ของนักบริหารการศึกษาในยุคนวัตกรรมการศึกษาจึงต้องเพิ่มภารกิจทางด้านการจัดการนวัตกรรมหรือการบริหารนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของแวดวงการศึกษา เพราะในปัจจุบันการบริหารงานวิชาการการบริหารงบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไปต่างต้องอาศัยนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน (จักรกฤษณ์ สิริริน, 2561)

นวัตกรรมนั้นหมายถึงสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรนั้น ๆ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) โดยในปัจจุบันนวัตกรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่เข้ามามีความสำคัญต่อแวดวงการศึกษา ทั้งนี้ เพราะความก้าวหน้าของยุคสมัยและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ทักษะหรือคุณลักษณะของครูหรือผู้เรียนเปลี่ยนตามไปด้วย ดังนั้น นวัตกรรมจะเป็นเป็นเครื่องมือที่ช่วยแก้ปัญหาในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านระบบบริหารจัดการในสถานศึกษา กระบวนการในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ด้านการจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อหรือนวัตกรรมการสอนที่เท่าทันและหลากหลาย เพื่อตอบสนองกับผู้เรียนและบริบทนวัตกรรม ยังช่วยเพิ่มโอกาสทางการเรียนรู้เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และต่อยอดความคิดให้กับครูหรือผู้เรียนอย่างทั่วถึง (DiFranza, A., 2019)

การจัดการศึกษาในประเทศไทยเริ่มมีการขับเคลื่อนนโยบายนวัตกรรมโดยได้มีการกำหนดพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ซึ่งตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยนวัตกรรม (จิตติมา วรณศรี, 2563, น. 10-11) โดยมีการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาใน 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดระยอง จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดสตูล และสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้เป็นพื้นที่นำร่องการบริหารจัดการศึกษา แนวใหม่ โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนทั้ง 3 ด้าน รวมถึงขยายผลสู่ระดับประเทศ 2) ผลิตและพัฒนา นวัตกรรม การบริหาร การศึกษาระดับจังหวัด 3) ลดความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษา และ 4) ผลิตและกระจายโดยความร่วมมือกับภาคีการจัดการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, 2562, น. 1-2) เพื่อเป็นการผลักดันนโยบายนวัตกรรมและส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างสร้างสรรค์

การศึกษาปัญหาคุณภาพการศึกษาไทยดังกล่าว คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูป การศึกษาเห็นว่าการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมามีจุดอ่อนสำคัญอย่างน้อยสามประการ ประการแรก ยังไม่มีการบูรณาการการทำงานระหว่างองค์กรที่ทำหน้าที่ในด้านหลักสูตร สื่อการสอน การทดสอบ และการประเมินผล การบริหารบุคลากรครู การเงิน และการบริหารจัดการ ประการที่สอง ยังขาด กลไกและกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นไปตามเจตนารมณ์และเป้าหมายของกฎหมาย เช่น กฎหมายกำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้เกิด การกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา แต่ในทางปฏิบัติเขตพื้นที่การศึกษาหลายแห่งกลับมุ่งดำเนินการ นโยบายจากส่วนกลางแทนการสนับสนุนการดำเนินการของสถานศึกษา ทำให้การบริหารการศึกษา ยังมีลักษณะสั่งการจากบนลงล่าง หรือปัญหาจากการดำเนินงานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) และปัญหาด้านความพร้อมของสถานศึกษา

ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และรูปแบบการเรียนการสอนให้เท่าทันกับหลักสูตรแบบใหม่ ซึ่งมีความแตกต่างจากหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเดิม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จะพบว่า การบริหารจัดการและ พัฒนานวัตกรรมการบริหารมีความสำคัญและจำเป็นในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทในแต่ละพื้นที่ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหาร และการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ในการค้นหาและสร้าง จุดเน้นให้กับองค์กร ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษามีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบการจัดการ นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทาง ในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมการบริหารไปปรับใช้กับการดำเนินงานให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และสรรค์สร้างสิ่งใหม่สู่การเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรม พัฒนาคณะให้เกิดสมรรถนะ เชิงนวัตกรรมและมีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งก่อให้เกิดความแตกต่างและ สร้างจุดเน้นให้กับสถานศึกษาเพื่อสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน สอดรับกับ นโยบายทางการศึกษาและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

คำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบอะไรบ้างและแนวอย่างไร
2. รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีลักษณะอย่างไร
3. รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์เพียงใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรม ทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ได้รูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับสถานศึกษานำไปเป็นแนวทางในการบริหารและส่งเสริมการจัดการนวัตกรรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. เป็นข้อมูล/สารสนเทศสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอขอบเขตของการวิจัย โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสังเคราะห์เอกสาร

1. แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษา หลักการ แนวคิด และสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. ประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา โดยการใช้แบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 6 คน

2. ประเด็นที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่เกี่ยวข้อง จำนวน 9 คน จาก 3 โรงเรียน จำนวน 3 โรงเรียน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ 1) โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย จังหวัดพิษณุโลก 2) โรงเรียนดรุณสิกขาลัย กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ และ 3) โรงเรียนบ้านปลาตาว จังหวัดเชียงใหม่ เป็นโรงเรียนนำร่องโรงเรียนพื้นที่แห่งนวัตกรรม และได้รับรางวัลจากโครงการหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรมของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ระดับเหรียญทอง

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค้นคว้าประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผู้วิจัยจัดทำร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา/การบริหารสถานศึกษา โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวน 30 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) แยกตามจังหวัด พื้นที่ละ 5 โรงเรียน จำนวน 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดระยอง กาญจนบุรี ศรีสะเกษ เชียงใหม่ สตูล และสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง แนวทางในการดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในสถานศึกษาและใช้นวัตกรรม เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ความสัมพันธ์ของการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) หลักการ 3) ปัจจัย นำเข้าในการจัดการนวัตกรรม 4) กระบวนการจัดการนวัตกรรม และ 5) ผลผลิต

2. **วัตถุประสงค์** หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย หลักการ ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมกระบวนการ จัดการนวัตกรรม และผลผลิต เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการนวัตกรรม เพื่อสร้างและพัฒนา นวัตกรรมและเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

3. **หลักการ** หมายถึง แนวคิดหลักที่ใช้ในการจัดการนวัตกรรมเพื่อพัฒนาโรงเรียน ได้แก่ 1) หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) หลักการจัดการความรู้ และ 4) หลักการบริหารงานวิชาการ

4. **ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรม** หมายถึง ทรัพยากรและสิ่งต่าง ๆ ที่เอื้อต่อ การจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ประกอบด้วย คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้หน้า/ ผู้บริหาร คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร คณะกรรมการจัดการนวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี และวัฒนธรรมนวัตกรรม

4.1 คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ/ผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม เป็นผู้อำนวยการความสะอาด สนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจของคนในสถานศึกษา มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและการจัดการข้อมูลที่หลากหลาย เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล้าคิดกล้าพัฒนาและกล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มองมุมบวก และเปิดโอกาสทางความคิด มีความเป็นเลิศด้านวิชาการและเชี่ยวชาญ มีทักษะศตวรรษที่ 21 สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษา และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

4.2 คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของครูและบุคลากรที่แสดงถึงการมีทักษะในศตวรรษที่ 21 ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะเชิงวิชาการและเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ มีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรม มีทักษะในการสื่อสารและส่งต่อข้อมูล กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ การเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์

4.3 คณะกรรมการจัดการนวัตกรรม หมายถึง กลุ่มคนที่ทำหน้าที่ในการจัดการนวัตกรรม โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานกรรมการ รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็นรองประธานกรรมการ ครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่ายเป็นกรรมการ นักวิชาการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชนเป็นกรรมการ และรองกลุ่มงานหรือครูเป็นเลขานุการ

4.4 แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี หมายถึง สถานศึกษามีพื้นที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมและผลงาน สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษามีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสถานศึกษามีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้

4.5 วัฒนธรรมนวัตกรรม หมายถึง สถานศึกษาควรมีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สถานศึกษามีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง และสถานศึกษามีรูปแบบการทำงานเป็นทีม

5. กระบวนการจัดการนวัตกรรม หมายถึง ขั้นตอนกิจกรรมการดำเนินงานในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา 2) วางแผนออกแบบ 3) ใช้นวัตกรรม 4) การประเมินผล และ 5) การเผยแพร่นวัตกรรม

5.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง ศึกษาสภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ สสำรวจสภาพปัจจุบันของโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานความพร้อมด้านทรัพยากรในโรงเรียน

5.2 ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ หมายถึง เป็นการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา วางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ในสถานศึกษา จัดทำแผนเตรียมการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ

5.3 ขั้นตอนที่ 3 ใช้วัตรกรรม หมายถึง การมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ นำแผนลงสู่การปฏิบัติ ติดตามผลผ่านการนิเทศ ติดตาม สังเกตจากผู้รับผิดชอบงาน โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน และปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตามผ่านกระบวนการ PDCA

5.4 ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล หมายถึง การมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบประเมินผลจากการนำสู่ปฏิบัติ เก็บข้อมูลจากทุกภาคส่วนเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ เพื่อปรับและพัฒนาวัตรกรรม

5.5 ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่วัตรกรรม หมายถึง การนำวัตรกรรมสู่การเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา รับฟังการสะท้อนผล ปรับปรุงและประยุกต์ใช้ และสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน

6. ผลผลิต หมายถึง แนวทางหรือสิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องทางการบริหารเพื่อพัฒนาการบริหารในสถานศึกษา

6.1 วัตรกรรมกระบวนการ หมายถึง วิธีการสอนหรือเทคนิคแนวทางการสอนใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารหรือครูเป็นผู้ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ

6.2 วัตรกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง สื่อ วัสดุ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ หรือหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการ

6.3 วัตรกรรมการจัดการ หมายถึง วัตรกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดค้นวิธีการแนวทางการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ฝ่าย

7. ความเหมาะสมของรูปแบบ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าสามารถนำไปใช้ในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. ความเป็นไปได้ของรูปแบบ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ที่มีต่อรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

9. ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ว่ามีความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

10. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของสถานศึกษานำร่องในจังหวัดที่เป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสารตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.2 พระราชบัญญัติโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรม
 - 1.3 ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม
 - 2.1 ความหมายของนวัตกรรม
 - 2.2 ประเภทของนวัตกรรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม
 - 3.1 ความหมายของการจัดการนวัตกรรม
 - 3.2 กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม
 - 3.3 กระบวนการจัดการนวัตกรรม
 - 3.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
 - 4.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 4.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 4.4 การพัฒนารูปแบบ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

1. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตราที่ 34 (2) และมาตราที่ 35 ได้กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจ โดยสถานศึกษาจะต้องดำเนินการบริหารจัดการ 4 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านการบริหารวิชาการ มีขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

- 1.1.1 การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 1.1.2 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.1.4 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.1.5 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.1.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.1.8 การแนะแนว
- 1.1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.1.10 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาหรือองค์กร
- 1.1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ
- 1.1.13 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติของสถานศึกษา
- 1.1.14 การคัดเลือกหนังสือและแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1.1.15 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ มีขอบข่ายการบริหารงบประมาณ ดังนี้

- 1.2.1 การจัดทำแผนงบประมาณค่าขอตั้งงบประมาณ
- 1.2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ
- 1.2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- 1.2.4 การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 1.2.5 การรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 1.2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- 1.2.7 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

- 1.2.8 การวางแผนพัสดุ
- 1.2.9 การกำหนดรูปแบบรายการ
- 1.2.10 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- 1.2.11 การจัดหาพัสดุ
- 1.2.12 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
- 1.2.13 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 1.2.14 การเบิกเงินจากคลัง
- 1.2.15 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 1.2.16 การนำเงินส่งคลัง
- 1.2.17 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 1.2.18 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 1.2.19 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้
 - 1.3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
 - 1.3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 1.3.3 การสรรหาและการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากร
 - 1.3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร
 - 1.3.5 การดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือน
 - 1.3.6 การลาทุกประเภท
 - 1.3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 1.3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 - 1.3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการ
 - 1.3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 - 1.3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
 - 1.3.12 การออกจากราชการ
 - 1.3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
 - 1.3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน
 - 1.3.15 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
 - 1.3.16 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม
 - 1.3.17 การริเริ่มสร้างเสริมการขอรับอนุญาต
 - 1.3.18 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 1.4 ด้านการบริหารทั่วไป มีขอบข่ายการบริหารทั่วไป ดังนี้
- 1.4.1 การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 1.4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 1.4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
 - 1.4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
 - 1.4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 1.4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 1.4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 1.4.8 การดำเนินงานธุรการ
 - 1.4.9 การดูแลสถานที่และสภาพแวดล้อม
 - 1.4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - 1.4.11 การรับนักเรียน
 - 1.4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้งยุบรวม
 - 1.4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
 - 1.4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 1.4.15 การทัศนศึกษา
 - 1.4.16 งานกิจการนักเรียน
 - 1.4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - 1.4.18 การส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษา
 - 1.4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค
 - 1.4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
 - 1.4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 - 1.4.22 การจัดกิจกรรมในการลงโทษนักเรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557, น. 13) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การนำสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดขอบข่ายงานในการจัดการควรมีความหลากหลายของรูปแบบในการจัดการศึกษา ที่ไม่ควรยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งและเป็นไปตามขนาดของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของบริบทแบ่งออกเป็น 4 งาน ได้แก่

1. งานวิชาการ
2. งานด้านบุคคล
3. งานด้านการเงินและงบประมาณ

4. งานด้านบริหารทั่วไป

Campbell et al. (1983) กล่าวว่า งานบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า ประกอบด้วย 1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกฎของโรงเรียน เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน 2) กำหนดกลยุทธ์ และมาตรการที่นำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน 3) จัดตั้งและประสานงานในองค์กรเพื่อนำนโยบาย แผนงาน โครงการไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่ทำให้บุคลากรเข้าใจระบบงาน 4) จัดหาแหล่งสนับสนุนทรัพยากร รวมถึงการบริหารทรัพยากรและงบประมาณให้เพียงพอและประสพผลสำเร็จ 5) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และสร้างการยอมรับในการบริหารจัดการ 6) บริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างประหยัดและคุ้มค่า

Kimbrough (1988) กล่าวว่า งานการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย งาน 8 งาน ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างและองค์การ 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การบริหารกิจการนักเรียน 4) การเป็นผู้นำในชุมชนของโรงเรียน 5) การบริหารงานบุคคล 6) การบริหารอาคารสถานที่และสิ่งปลูกสร้าง 7) การบริหารจัดการให้เป็นไปตามมาตรฐานของโรงเรียน และ 8) การจัดหาบุคลากรและการเงิน

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

Sergiovanni (1992) ได้อ้างอิงถึงโครงการความร่วมมือทางการบริหารการศึกษาของกลุ่มรัฐตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย 1) งานด้านการสอนและปรับปรุงหลักสูตร 2) งานด้านกิจการนักเรียน 3) งานด้านการเป็นผู้นำของชุมชน 4) การบริหารงานบุคคล 5) งานบริหารอาคารสถานที่ 6) งานด้านการคมนาคมและขนส่ง นักเรียน 7) งานด้านโครงสร้างและองค์การ และ 8) งานด้านธุรการและการเงิน

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการเกี่ยวกับขอบข่ายงานของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 งานหลัก ได้แก่ 1) งานด้านวิชาการ 2) งานด้านบุคคล 3) งานด้านการเงินและงบประมาณ และ 4) งานด้านบริหารงานทั่วไป โดยสถานศึกษาควรมีการวางรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับโครงสร้างและบริบทของโรงเรียน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2. พระราชบัญญัติโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรม

2.1 ความหมายของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Education Sandbox) พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา หมายถึง พื้นที่การศึกษาที่ได้รับการประกาศให้เป็นพื้นที่สำหรับการทดลองนวัตกรรมการศึกษา โดยให้อำนาจแก่สถานศึกษาในการบริหารงานได้อย่างอิสระและจัดการศึกษาให้สอดคล้อง

กับบริบทและความต้องการของชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายการศึกษาที่กำหนดไว้ โดยมีหน่วยงานส่วนกลางให้การสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากรและกลไกการหนุนเสริมแก่โรงเรียนในพื้นที่อย่างเหมาะสม ผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของพื้นที่ (สมพงษ์ จิตระดับ สุอังคะวาทิน, และชุติมา ชุมพงษ์, 2561) โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้

2.1.1 กระจายอำนาจให้โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ มีอิสระในการบริหารจัดการหลักสูตรบุคลากร และการจัดการเรียนการสอนได้เอง ให้โรงเรียนและพื้นที่สร้างหลักสูตรที่เหมาะสมกับท้องถิ่นได้โดยยังสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางที่สำคัญ

2.1.2 เป็นพื้นที่สำหรับทดลองนวัตกรรมการศึกษาแบบใหม่ตามแนวทางการจัดทำพื้นที่การศึกษา ดังนี้

- 1) ใช้หลักสูตรสร้างทักษะศตวรรษที่ 21 ตามบริบทพื้นที่
- 2) จัดหาสื่อการสอนรูปแบบใหม่
- 3) สร้างภาคีร่วมพัฒนาบุคลากรในพื้นที่
- 4) การสอบและการประเมินผลต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนา
- 5) การบริหารจัดการช่วยลดภาระโรงเรียน

2.2 เป้าหมายของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีดังนี้

2.2.1 เพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เจตคติทักษะสำคัญ และความรู้ รวมทั้งขยายผลสู่นักเรียนทั่วประเทศในอนาคต

2.2.2 ลดความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษา โดยยกระดับผลการเรียนรู้ของนักเรียนกลุ่มผลการเรียนอ่อนและยากจน

2.2.3 พัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด ขยายผลนวัตกรรมการศึกษา ทั้งเชิงนโยบายการเรียนรู้ และการบริหารในสถานศึกษาไปสู่นโยบายการศึกษาในระดับชาติ และพื้นที่อื่น อาทิ หลักสูตร ตำรา สื่อการเรียนรู้ การทดสอบ การประเมินสถานศึกษา บุคลากร การเงิน รวมทั้งความสามารถในการบริหารงานด้านต่าง ๆ

2.2.4 ร่วมมือกับภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน และประชาสังคม ในการจัดการศึกษาการพัฒนา และการขยายผลนวัตกรรมการศึกษา

2.3 พื้นที่นวัตกรรมศึกษานำร่อง

พื้นที่นวัตกรรมศึกษานำร่อง คือ พื้นที่พิเศษด้านการศึกษาที่เอื้อให้คนในพื้นที่ทุกภาคส่วนร่วมพลังร่วมจัดการศึกษา สร้างนวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ตอบโจทย์คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนและพื้นที่เป็นพื้นที่เรียนรู้ร่วมกันและสร้างองค์ความรู้เพื่อการขยายผลสู่

การเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษานำร่อง จำนวน 6 พื้นที่ใน 6 ภูมิภาค ดังนี้

2.3.1 พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ มีนวัตกรรมการศึกษาที่สำคัญ เช่น

- 1) การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning)
- 2) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)
- 3) นวัตกรรมจิตศึกษา
- 4) การเรียนการสอนตามแนวคิด (Montessori)
- 5) โครงการเพาะพันธุ์ปัญญา
- 6) โครงการ (Project Approach) ระดับปฐมวัย
- 7) การจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการวิจัยเป็นฐาน (Research Based Learning)

2.3.2 พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง โดยมีนวัตกรรมการศึกษาที่สำคัญ เช่น

- 1) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- 2) การจัดตั้งสถาบันการสอนและการเรียนรู้จังหวัดระยอง
- 3) โครงการผลิตนักเรียนทุนครูศึกษาจังหวัดระยอง
- 4) หลักสูตรระยอง หรือ Rayong MARCO

2.3.3 พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดสตูล มีนวัตกรรมการศึกษาที่สำคัญ เช่น

- 1) การจัดการเรียนรู้ด้วยโครงงานฐานวิจัย (research-based learning)
- 2) การจัดการเรียนรู้แก่ครูสามเส้า
- 3) การเรียนรู้ภูมิสังคม
- 4) การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ
- 5) หลักสูตรแกนกลาง
- 6) หลักสูตร Geo Park (อุทยานธรณี)

2.3.4 พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ มีนวัตกรรมการศึกษาที่สำคัญ เช่น

- 1) แนวทางการสอนภาษาไทยโดยใช้ภาษาแม่เป็นฐานสำหรับเด็กกลุ่มชาติพันธุ์
- 2) นวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนแบบ Montessori
- 3) การจัดการศึกษากลุ่มโรงเรียนบนพื้นที่สูงและถิ่นทุรกันดาร อ่างขางโมเดล
- 4) สะเต็มศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพเชิงพาณิชย์
- 5) การบริหารจัดการการจัดการศึกษาแบบเรียนรวม

2.3.5 พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีมีนวัตกรรมการศึกษาที่สำคัญ เช่น

- 1) การส่งเสริมทักษะอาชีพ
- 2) การจัดการเรียนรู้แบบพหุศึกษา

2.3.6 พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนใต้ปัตตานี ยะลา นราธิวาส มีนวัตกรรมการศึกษาที่สำคัญ เช่น

- 1) Active Learning
- 2) การจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน
- 3) Lesson Study & Open Approach

2.4 การบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

กำหนดให้มีคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวนไม่เกิน 21 คน ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานกรรมการ และกรรมการอื่นซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วย กรรมการโดยตำแหน่งจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ ผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตและพัฒนาครู ผู้แทนองค์กรเอกชน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ศึกษาธิการจังหวัดเป็นกรรมการ และเลขานุการ มีหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา นำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปปรับใช้กับการจัดการศึกษาในสถานศึกษานำร่องให้เหมาะสมกับพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษานำร่องอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการทดสอบผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และจัดให้มีการประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษานำร่อง (มาตรา 19 และมาตรา 20)

2.5 สถานศึกษานำร่อง

การเป็นสถานศึกษานำร่อง ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือของเอกชนที่อยู่ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งประสงค์จะเป็นสถานศึกษานำร่อง โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน แล้วแต่กรณีและเมื่อได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานดังกล่าวแล้ว ให้ขออนุมัติต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อเป็นสถานศึกษานำร่อง (มาตรา 27)

สรุปได้ว่า พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่น่ามาใช้ในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยการจัดการศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการศึกษาที่มีความคล่องตัว ตลอดจนการสร้างและพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นไปโดยเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาในแต่ละพื้นที่ อันจะนำไปสู่การยกระดับการจัดการศึกษาของประเทศอันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพต่อไป

3. ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีระบบ มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 หลักการและแนวคิดทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบเป็นแนวทางแบบองค์รวมที่มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของบุคคลและสังคม โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่มองค์กรหรือชุมชนและปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์เหล่านั้น สามารถอธิบายแนวคิดและหลักการได้ ดังนี้

Ludwig von Bertalanffy (1986, pp. 36-41) กล่าวว่า ทฤษฎีระบบเดิม คือ การประยุกต์หลักการของหลักวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสาเหตุของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรที่ศึกษา มีองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนและเป็นระบบเปิด มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์และยังเป็นรูปแบบในการอธิบายความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์หรือหลักการ ดังนี้

1. ทฤษฎีเชิงระบบมีความเชื่อว่า ระบบจะต้องเป็นระบบเปิด (Open System) กล่าวคือ จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อม
2. มีรูปแบบของการจัดลำดับ (The Hierarchical Model) ในลักษณะของระบบใหญ่ และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน
3. มีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต (Input Output Model) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลของการปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัยกระบวนการ และผลผลิตตามลำดับ เป็นองค์ประกอบของระบบ
4. แต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กัน หรือมีผลกระทบต่อกันและกัน (The Entities Model) หมายความว่า ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนไป ก็จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย
5. ทฤษฎีเชิงระบบเชื่อในหลักการของความมีเหตุผลของสิ่งต่าง ๆ (Cause and Effect) ซึ่งเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ เชิงระบบไม่เชื่อว่าผลของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเกิดจากเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่ทฤษฎีเชิงระบบเชื่อว่าปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้นมักจะมีสาเหตุที่มากกว่าหนึ่งสาเหตุ
6. ทฤษฎีเชิงระบบจะมองทุก ๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบมากกว่าที่จะมองเพียงส่วน ใดส่วนหนึ่งของระบบ

7. ทฤษฎีเชิงระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติที่เป็น “Output” หรือ “Product” มากกว่า “Process” ซึ่งผลสุดท้ายของงานที่ได้รับอาจมีมากมายหลายสิ่ง ซึ่งก็คือผลกระทบ (Outcome or Impact) ที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลัง

8. ทฤษฎีเชิงระบบจะมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยน และป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อบอกให้รู้ว่าระบบมีการเบี่ยงเบนอย่างไร ควรจะแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบ ซึ่งก็คือ การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)

พยัต วุฒิรงค์ (2563, น. 30-31) กล่าวว่า ในการศึกษาเรื่องนวัตกรรมการใช้ทฤษฎีระบบเป็นกรอบแนวคิด จะช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมได้เพิ่มขึ้น หมายถึง กระบวนการขององค์การเกิดขึ้นในระดับของระบบ ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลในหน่วยงานที่แตกต่างกัน ต่อมุมมองที่แตกต่างกันในการนำความคิดใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยองค์ประกอบของระบบ จะทำงานร่วมกัน โดยเชื่อมโยงกันทั้งหมดมีปัจจัยนำเข้า กระบวนการภายในและผลลัพธ์ และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ดังนั้น เมื่อองค์การต้องการสร้างระบบนวัตกรรมให้เกิดขึ้น องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การต้องมีความสอดคล้องกันและต้องเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การให้มีความสอดคล้อง ไม่สามารถแบ่งเป็นหน่วยย่อยได้เพราะผลกระทบที่เกิดขึ้นในภาพรวมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของแต่ละหน่วยย่อย การนำองค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่งออกจากระบบ หมายถึง คุณสมบัติที่มีประสิทธิภาพขององค์ประกอบจะสูญเสียไป

Vladislav Valentinov (2019) กล่าวว่า ทฤษฎีระบบ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ต้องมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยระบบจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ระบบปิด (Closed System) เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ในตัวเองไม่สัมพันธ์กับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทางสังคม สามารถควบคุมได้ เช่น การทดลองทางวิทยาศาสตร์จะต้องอยู่ในกระบวนการที่ถูกควบคุมและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมบูรณ์ถูกต้อง

2. ระบบเปิด (Open System) เป็นระบบที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ทั้งบุคคล องค์การ หรือหน่วยงาน ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง มีการเอื้อประโยชน์ ฟังพาสซึ่งกันและกัน โดยสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลหรือมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์การ

จันทรานี สงวนนาม (2551, น. 85-86) กล่าวว่า หลักการของระบบ คือ การที่องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำกิจกรรมให้สำเร็จตามความต้องการหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีแนวคิด 8 ประการ ดังนี้

1. ระบบจะต้องเป็นระบบเปิดคือต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบจากสภาพแวดล้อม
 2. มีการจัดลำดับของรูปแบบในลักษณะของระบบใหญ่และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน
 3. มีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิตแสดงให้เห็นถึงผลของการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต
 4. แต่ละองค์ประกอบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันหรือมีผลกระทบต่อกันและกัน เช่น ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนไปจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบตัวอื่นด้วย
 5. ทฤษฎีระบบสัมพันธ์กับหลักการทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ การมีเหตุผลของสิ่งต่าง ๆ ปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียวแต่เชื่อว่ามาจากมากกว่าหนึ่งสาเหตุ
 6. เป็นการมองภาพรวมทุกองค์ประกอบมากกว่าการมองเพียงองค์ประกอบใดองค์ประกอบเดียว
 7. ทฤษฎีระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติมากกว่ากระบวนการ กล่าวคือ ผลสุดท้ายอาจมีมากมายหลายสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาภายหลัง
 8. มีกระบวนการปรับเปลี่ยนและป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อบอกให้ทราบถึงการเบี่ยงเบนของระบบหรือข้อมูล ว่าควรแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบ
- สรุปได้ว่า หลักการของระบบ คือ กระบวนการขององค์กรที่มีลักษณะแบบเปิด โดยมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก อีกทั้งเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลในหน่วยงานที่แตกต่างกัน ต่อมุมมองที่แตกต่างกันในการนำความคิดใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยเป็นการมองภาพรวมของทุกองค์ประกอบ และสามารถเชื่อมโยงกันทั้งหมดโดยมีปัจจัยนำเข้า กระบวนการภายในและผลลัพธ์ และมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของระบบ

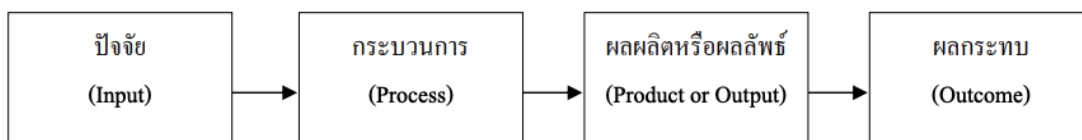
3.2 องค์ประกอบของระบบ

จันทรานี สงวนนาม (2551, น. 86-87) กล่าวว่า ระบบ ประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริการ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ และการจูงใจ ที่เป็นส่วนเริ่มต้นในการปฏิบัติงานขององค์กร
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรที่กล่าวในข้างต้น มาใช้ในการดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่หลายระบบ เพื่อให้ปัจจัยได้เข้าไปสู่กระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลผลิตหรือผลลัพธ์ (product or output) หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ (Outcome) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ สามารถเขียนเป็นรูปแบบได้ ดังนี้

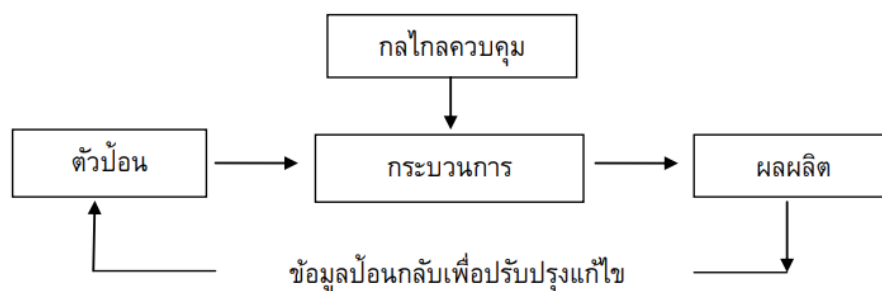


ภาพ 1 องค์ประกอบของวิธีระบบ

ที่มา: จันทรานี สงวนนาม, 2551

ทิตินา แคมมณี (2545, น. 197-198) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของระบบมี 5 ส่วน ดังนี้

1. ตัวป้อน หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบที่มีความเกี่ยวข้องในการบริหารและปฏิบัติขององค์กร
2. ประมวลผล หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการบรรลุเป้าหมาย
3. ผลผลิต หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงาน หากผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง แสดงว่าระบบนั้นยังมีจุดบกพร่องควรที่จะพิจารณาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการซึ่งเป็นเหตุให้ผลนั้นเกิดความผิดพลาด
4. กลไกควบคุม หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการควบคุมหรือตรวจสอบกระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับจุดมุ่งหมาย ซึ่งจะป้อนกลับไปสู่การปรับปรุงกระบวนการและตัวป้อน ซึ่งสัมพันธ์กับผลผลิตและตัวป้อน



ภาพ 2 องค์ประกอบของระบบ

ที่มา: ทิศนา แคมมณี, 2545

Kast, & Rosenzweig (1985, pp. 112-113) กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบ มีขอบเขต มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่ทำงานประสานสัมพันธ์กัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบ 4 ส่วนสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ ทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงและข้อมูลสารสนเทศ
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง การสร้างประโยชน์จากปัจจัยนำเข้า
3. ผลผลิต (Output) หมายถึง สินค้าหรือบริการ ความพึงพอใจ
4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากขั้นผลผลิตเพื่อนำกลับสู่ปัจจัยนำเข้าในการปรับปรุงแก้ไขและหาแนวทางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

พยัต วุฒิรงค์ (2563, น. 32-33) กล่าวว่า ระบบที่สามารถอธิบายองค์กรเสมือนเป็นระบบที่มีผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกเรียกว่า โมเดลระบบเปิด (Open Systems Model) โมเดลนี้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทรัพยากรและความรู้
2. การเปลี่ยนรูป (Transform) คือ ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยนำเข้าขององค์กร คือ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น วัตถุดิบ และความรู้ปัจจัยนำเข้าถูกเปลี่ยนรูปผ่านกระบวนการที่หลากหลายขององค์กรเพื่อผลิตผลิตผลลัพธ์ เช่น สินค้า บริการ และความคิด
3. ผลลัพธ์ (Output) คือ นวัตกรรมที่ถูกสร้างขึ้นจากปัจจัยนำเข้าและการเปลี่ยนรูป
4. สภาพแวดล้อม (Environment) คือ สภาพแวดล้อม บริบทสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจและลูกค้า

5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ การรับข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ในอนาคต

Lunenburg, & Ornstein (1995, pp. 17-19) กล่าวถึง การบริหารโรงเรียนเชิงระบบ โดยยึดกรอบแนวคิดของทฤษฎีระบบเปิด โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยนำ หมายถึง การที่โรงเรียนได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ ทฤษฎีความรู้ รวมทั้ง กฎหมาย ระเบียบในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์และเป็นประโยชน์ในการดำเนินการในขั้นต่อไป

2. กระบวนการแปรสภาพ องค์การจะทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เป็นผลผลิตระบบจะเพิ่มมูลค่าในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงานภายในองค์กรโดยการบริหาร การดำเนินงานในระบบเมืองค์ประกอบในการบริหารการดำเนินงาน คือ สมรรถนะด้านเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียน

3. ผลผลิต หมายถึง ผลที่เกิดจากการดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการแปรสภาพ โดยใช้กิจกรรมการบริหาร เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์การ การพัฒนาวัฒนธรรมการตัดสินใจ การจูงใจ การนำการสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง

4. สิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นปฏิกริยาที่ส่งผลต่อผลผลิตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จของโรงเรียนข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบ จะช่วยขจัดปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามแผนของโรงเรียน และส่งผลต่อผลผลิตที่เกิดขึ้นในอนาคต

มนัสวี ศรีนนท์ (2558) กล่าวว่า ระบบของทฤษฎีบริหารการศึกษาเชิงระบบ ประกอบด้วย 4 ปัจจัยสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ แรงจูงใจที่เป็นส่วนเริ่มต้น และเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ

2. กระบวนการ หมายถึง การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยร่วมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหารจัดการการนิเทศ การวัดและประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า จากหลักการและแนวคิดและองค์ประกอบของทฤษฎีระบบ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดหลักในการพัฒนารูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) และ 3) ผลผลิต (Outputs)

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

1. ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรมถูกจัดให้เป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน ส่วนหนึ่งความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากภายใน ทำให้องค์กรนั้นมีจุดเน้นและมีความได้เปรียบกว่าองค์กรอื่น ๆ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมไว้ดังนี้

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) กล่าวว่า นวัตกรรม คือ กระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดจากการปรับใช้และการสร้างประโยชน์จากสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ รวมถึง การพัฒนาวิธีการด้านการดำเนินงานและการบริหารจัดการ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ ต่อเศรษฐกิจและสังคม และหมายความรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่ กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ

Peter Drucker (1985) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพ เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจและสร้าง ความมั่งคั่ง ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่ ๆ และยังสำรูปนิยามนวัตกรรมว่า เป็นการสร้างสิ่งใหม่ให้แตกต่างจากสิ่งเดิม

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่นำมาปรับใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการเพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และเกิดสิ่งใหม่ในองค์กร

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2565, น. 12) กล่าวว่า การกระทำหรือการสร้างสิ่งใหม่ที่มีการพัฒนาแนวคิดหรือปรับเปลี่ยนวิธีการ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานทั้งในลักษณะที่เป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการและแก้ปัญหาทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งเป็นการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้กับผลลัพธ์

Richard (2009) กล่าวว่า นวัตกรรม คือ การสังเคราะห์รวบรวมความรู้เดิมให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการใหม่ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ

Horth (2009) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ต้องมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสขององค์กรในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งนวัตกรรมจะเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อองค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคลากรต้องปรับตัวในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อีกทั้งองค์กรจะต้องพิจารณาปรับปรุง ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างระบบ วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการบริหารของผู้บริหารเพื่อให้สอดคล้องกันกับการเปลี่ยนแปลง

จิระประภา อัครบวร (2552) กล่าวว่า นวัตกรรม คือ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือการคิดต่อยอดจากความคิดเก่าแต่จะต้องเป็นความคิดที่สามารถนำไปสู่การประยุกต์ใช้ได้จริง

สรุปได้ว่า นวัตกรรม คือ การปฏิบัติหรือลงมือกระทำจากการร่วมมือกันของผู้นำและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือบริการ เพื่อนำไปใช้ในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือแสวงหาโอกาสและพัฒนาจุดเด่นให้กับองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2. ประเภทของนวัตกรรม

ในการจำแนกประเภทของนวัตกรรม สามารถจำแนกออกได้ตามลักษณะของนวัตกรรม โดยมีนักการศึกษาได้จำแนกไว้หลากหลาย ดังนี้

Kelsey Miller (2560) กล่าวว่า ประเภทของนวัตกรรมที่สำคัญแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมกระบวนการ และ 3) นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้ตอบสนองกับความต้องการและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. นวัตกรรมกระบวนการ เป็นการปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสร้างส่งมอบ และสนับสนุนผลิตภัณฑ์หรือบริการบางครั้งนวัตกรรมประเภทนี้มักถูกมองข้าม เนื่องจากไม่ได้สร้างความต้องการหรือยอดขายเพิ่มขึ้นโดยตรงหรือวัดผลได้เสมอไป

3. นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ เป็นการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ตลาดโดยมีหัวใจสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงมูลค่าที่จะมอบให้กับลูกค้า และวิธีที่มูลค่านั้นจะถูกส่งต่อเพื่อสร้างผลกำไร

Daniel Zapel (2018) แบ่งประเภทของ นวัตกรรมไว้ 4 ประเภทด้วยกัน คือ

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม เกี่ยวข้องกับทั้งผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัสดุและเกิดจากความต้องการของกลุ่มลูกค้า

2. นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เปรียบเสมือนนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอต่อผู้บริโภคโดยตรง เพื่ออำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึง

3. นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) คือ รูปแบบธุรกิจเป็นวิธีที่องค์กรทำงานและสร้างรายได้ นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจรวมถึงการจัดการนวัตกรรมในด้านกลยุทธ์ การตลาดห่วงโซ่อุปทานการสร้างมูลค่าการกำหนดราคาหรือโครงสร้างต้นทุน

4. นวัตกรรมกระบวนการและเทคโนโลยี (Process and technology Innovation) คือ ขั้นตอนของการจัดการนวัตกรรมที่มีกระบวนการและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างและแสดงผล

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2554) กล่าวว่า นวัตกรรมในองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท (4Ps of Innovation) ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลง สินค้าและบริการ
2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการผลิต การทำงานและการส่งมอบ

3. ตำแหน่งนวัตกรรม (Position innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบในการนำเสนอ หรือการวางตำแหน่งของสินค้าและบริการ

4. กระทบทัศน์นวัตกรรม (Paradigm innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิด (Mental model) และกระทบทัศน์ (Paradigm) ที่องค์กรต้องการเป็น จิตติมา วรณศรี (2562) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกต่างจากเดิม โดยในทางการศึกษานวัตกรรม ประเภทผลิตภัณฑ์สามารถพบได้จากสื่อการสอน ชุดการสอนหรือโปรแกรมสำเร็จรูป

2. นวัตกรรมบริการ (Services Innovation) คือ นวัตกรรมใหม่ในลักษณะของนามธรรมหรือรูปธรรมที่สร้างขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรทางการศึกษา หมายถึง การบริการแก่นักเรียน ครู เช่น ระบบการลงทะเบียน หรือระบบออนไลน์ที่มีส่วนในการจัดการได้ดียิ่งขึ้น

3. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ แนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุด เพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทางการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษา เช่น กระบวนการอบรมพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

4. นวัตกรรมวิธีการ คือ นวัตกรรมใหม่ที่เป็นเทคนิควิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานขององค์กรในทางการศึกษา หมายถึง วิธีการสอน วิธีการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดการศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น

5. นวัตกรรมตำแหน่งทางการตลาด (Position Innovation) คือ นวัตกรรมที่พัฒนาปรับปรุงสิ่งเดิมให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553, น. 54-57) กล่าวว่า ประเภทของนวัตกรรม สามารถจำแนกออกได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขตหรือวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ โดยส่วนมากจะจำแนกตามประโยชน์ในเชิงวิจัยและการจัดการนวัตกรรมค่อนข้างมา ประกอบไปด้วย 3 ลักษณะคือ

1. การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อยได้แก่

1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีหรือวิธีการใช้ก็ดี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ถือเป็น ผลผลิต (Outputs) ขององค์การหรือธุรกิจ โดยอาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้า (Goods) หรือการบริการ (Services)

1.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ กรรมวิธีการผลิต การจัด จำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการองค์การ ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้ไปถึงมือผู้บริโภค หรือผู้ใช้โดยการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่ง ผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

2. การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อย ได้แก่

2.1 นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีระดับความใหม่ ในลักษณะที่มีความแตกต่างไปจากกรรมวิธี และแนวคิดเดิมไปอย่างสิ้นเชิง จะทำให้เกิดการออกแบบที่เป็นต้นแบบใหม่ของนวัตกรรม

2.2 นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงจากความเชี่ยวชาญขององค์การหรือธุรกิจในเรื่องของเทคโนโลยี ภายใต้โครงสร้างหรือสถาปัตยกรรมเดิม

3. การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อย ได้แก่

3.1 นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีพื้นฐาน หรือขอบเขตของการพัฒนามาจากเทคโนโลยี นวัตกรรมทางเทคโนโลยี สามารถเป็นได้ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ

3.2 นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) เป็นการคิดค้น และเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการ องค์การใหม่ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2565, น. 13) กล่าวว่า นวัตกรรม สามารถจำแนกออกได้เป็น 7 ลักษณะ ดังนี้ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product) 2) นวัตกรรมประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) 3) นวัตกรรมวิธีการแก้ไข (Solution) 4) นวัตกรรมระบบ (System) 5) นวัตกรรมกระบวนการ (Process) 6) นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และ 7) นวัตกรรมรูปแบบการบริหาร (Managerial Model)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารเพิ่มเติมในมุมมองของนวัตกรรมทางการศึกษา โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย และแบ่งประเภทนวัตกรรมทางการศึกษาไว้หลากหลาย ดังนี้

วชิรศักดิ์ มัชฌิมาภิโร (2559, น. 5-6) กล่าวว่า นวัตกรรมทางการศึกษามีหลากหลายรูปแบบที่สามารถนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทและผู้เรียนได้ โดยได้ให้คำอธิบายเพิ่มเติม ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หมายถึง สื่อที่จะช่วยให้ผู้เรียนมีความเข้าใจในเรื่องที่เรียนได้มากขึ้น เกิดการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น ชุดการเรียนการสอน ชุดฝึกทักษะการเรียนรู้ บทเรียนโปรแกรม หรือสื่อประกอบการสอน

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process) หมายถึง วิธีการสอนหรือเทคนิคการสอนที่ครูเป็นผู้ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่น วิธีการสอนแบบบูรณาการ วิธีการสอนแบบหมวก 6 ใบ วิธีการสอนแบบ STEM วิธีการสอนแบบ Blended learning เป็นต้น

มนสิข สิริสมบูรณ์ (2556) กล่าวว่า ประเภทของนวัตกรรมทางการศึกษา สามารถจำแนกตามลักษณะของนวัตกรรมทั่วไป ได้ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง นวัตกรรมด้านสื่อการสอน เช่น สื่อสิ่งประดิษฐ์ บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เกมส์ เป็นต้น

2. นวัตกรรมด้านกระบวนการ หมายถึง วิธีการจัดแผนการเรียนการสอน รูปแบบหรือแนวทางการสอนของครู เช่น การสอนแบบซิปป่า การสอนแบบโครงงาน การสอนแบบบทบาทสมมติ หรือการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน

3. นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการจัดทำ PLC ในครูผู้สอน เป็นต้น

เอกนถน บางท่าไม้ (2560) กล่าวว่า ประเภทของนวัตกรรมการศึกษา สามารถจำแนกได้ตามคุณลักษณะของนวัตกรรมนั้น ๆ เช่น เครื่องมือ วัสดุ และวิธีการถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. นวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น

1.1 นวัตกรรมด้านหลักสูตร เป็นนวัตกรรมที่ช่วยในการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของสภาพของชุมชนในการจัดการหลักสูตร หลักสูตรในระบบ/หลักสูตรบูรณาการ/หลักสูตรท้องถิ่น/หลักสูตรฝึกอบรม

1.2 นวัตกรรมด้านการประเมินผล หมายถึง ตัวแปร ความเที่ยงตรงและประสิทธิภาพของแบบประเมิน เช่น การสร้างแบบทดสอบ การสร้างแบบประเมินทางด้านความรู้ จิตพิสัย ทักษะพิสัย แบบวัดกระบวนการคิด แบบประเมินนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือพฤติกรรมในรูปแบบของเกมส์

1.3 นวัตกรรมการบริหารจัดการ หมายถึง นวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการตัดสินใจดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมทรัพยากรในสถานศึกษาเช่นกัน โดยจะมีลักษณะเป็นแนวทาง แผนงาน นโยบาย และ 2) นวัตกรรมสำหรับผู้สอน

2. นวัตกรรมสำหรับผู้สอน แบ่งออกเป็น 3 ส่วนย่อย ได้แก่

2.1 ด้านเครื่องมือเป็นนวัตกรรมที่ช่วยในการจัดการเรียนการสอน

2.2 นวัตกรรมด้านสื่อ เป็นนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนาและวิจัยหรือเรียกว่านวัตกรรมร่วมสมัย หรือสื่อการสอน

2.3 นวัตกรรมด้านวิธีการ เป็นการพัฒนาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้ผ่านวิธีการสอน รูปแบบ แบบจำลองด้านการเรียนการสอน การนิเทศ

ถนอมพร เลาหจันสแสง (2561) กล่าวว่า นวัตกรรมทางการศึกษา ทั้งในรูปแบบของสื่ออุปกรณ์ แนวทาง รวมไปถึงแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ โดยมีการนำนวัตกรรมเข้ามามีส่วนช่วยในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนวัตกรรมที่สถานศึกษาแต่ละแห่งนำมาใช้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยในเรื่องของความเหมาะสม ความพร้อมของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2550) กล่าวว่า นวัตกรรมทางการศึกษา คือ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ แนวทางการสอนหรือเทคนิคกระบวนการที่ผู้บริหารหรือครู ใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

จิตติมา กุลประเสริฐรัตน์ (2562) กล่าวว่า นวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่จะช่วยให้การศึกษาและการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม เกิดแรงจูงใจในการเรียน ในแวดวงของการปฏิรูปการศึกษา จึงมีนักวิชาการคิดค้นรูปแบบของการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนมีส่วนร่วมมากขึ้น ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงนวัตกรรมการศึกษาที่กำลังถูกจับตามอง ได้แก่

1. นวัตกรรมทางด้านหลักสูตร เป็นการใช่วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในท้องถิ่น และตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และของโลก และสามารถทำการบูรณาการจากองค์ความรู้ในสาขาต่าง ๆ มาประกอบหลักสูตรให้เข้ากับคุณธรรม จริยธรรม โดยมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดีมีคุณธรรม นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตรรายบุคคลสำหรับผู้เรียนแต่ละประเภท หลักสูตร

กิจกรรม และประสบการณ์ที่มุ่งเน้นกระบวนการในการจัดกิจกรรมและประสบการณ์ให้กับผู้เรียน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ หลักสูตรท้องถิ่นที่ต้องการกระจายการบริหารจัดการออกสู่ท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับศิลปวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชาชนที่มีอยู่ในแต่ละท้องถิ่น แทนที่หลักสูตรในแบบเดิมที่ใช้วิธีการรวมศูนย์การพัฒนาอยู่ในส่วนกลาง

2. นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง นวัตกรรมการเรียนการสอน คือ สิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้น มา เพื่อช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนหรือพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ แนวคิด รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ สื่อต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาเป็นการใช้ระบบในการปรับปรุงและคิดค้นพัฒนาวิธีสอนแบบใหม่ ๆ เป็นการใช้วิธีการสอนหรือเทคนิคการสอนในรูปแบบต่าง ๆ ที่นักการศึกษาได้คิดค้นเพื่อพัฒนาการด้านการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และเจตคติ ที่สามารถตอบสนองการเรียนรายบุคคล การสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเรียนแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้แบบแก้ปัญหา การพัฒนาวิธีสอนจำเป็นต้องอาศัยวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาจัดการและสนับสนุนการเรียนการสอน

3. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง นวัตกรรมสื่อการสอน ได้แก่ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) มัลติมีเดีย (Multimedia) การประชุมทางไกล (Teleconference) ชุดการสอน (Instructional Module) วิดีทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video)

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2565, น. 14) กล่าวว่า ลักษณะของนวัตกรรมในมุมมองของการศึกษาสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการบริหารจัดการของผู้บริหาร ครู ในรูปแบบของวัสดุ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ (สื่อ) หรือหลักสูตรในเชิงของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของสถานศึกษา หรือโปรแกรมการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่เป็นกระบวนการให้บริการการศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน

3. นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่เน้นภารกิจหลักของสถานศึกษา เป็นการสะท้อนถึงความแตกต่างของสถานศึกษา เช่น โปรแกรมการศึกษา/การจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างออกไปจากสถานศึกษาอื่น ๆ

4. นวัตกรรมรูปแบบการบริหาร (Managerial Model Innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดค้นวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นงานด้านวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ประเภทของนวัตกรรม

ประเภท ของนวัตกรรม	Kelsey Miller (2560)	Daniel Zapel (2561)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2554)	จิตติมา วรณศิริ (2562)	สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553)	ศักัญญา แซ่มะข่อย (2565)	วชิรศักดิ์ มัชฌิมภาวิโร (2559)	มนสิข สิทธิสมบูรณ์ (2556)	เอกนถน บางท่าไม้ (2560)	ณอมพร เล่าหจันแสง (2561)	พิชิต ฤทธิ์จรรย์ (2550)	จิตติมา กุลประเสริฐรัตน์	สรุป
1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	✓				✓	✓			✓			✓	
2. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มี อยู่ให้ตอบสนองกับความต้องการ และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	✓				✓								
3. ผลิตภัณฑ์ที่เป็นรูปธรรม และนวัตกรรมที่เกิดจาก ความต้องการของกลุ่มลูกค้า		✓	✓	✓	✓								นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์
4. ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความ แตกต่างจากเดิม เช่น สื่อการสอน ชุดการสอน หรือโปรแกรมสำเร็จรูป				✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	
5. การปรับปรุงขั้นตอน ที่เกี่ยวข้องในการสร้าง/ ปรับปรุงนวัตกรรม	✓		✓										
6. การจัดการนวัตกรรม ที่มีกระบวนการและนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการ ในการสร้างและแสดงผล		✓		✓									
7. แนวทางการดำเนินงาน อย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย					✓	✓		✓			✓		นวัตกรรม กระบวนการ
8. กระบวนการที่เพิ่ม ประสิทธิภาพและคุณภาพ ของการจัดการศึกษา				✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	
9. การพัฒนากระบวนการ/ ขั้นตอนให้มีความสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์					✓	✓			✓		✓	✓	
10. การนำผลิตภัณฑ์หรือ บริการออกสู่ตลาดโดยเน้น การเพิ่มมูลค่าเพื่อส่งต่อและ สร้างผลกำไร	✓												นวัตกรรม รูปแบบ การบริหาร

ประเภทของนวัตกรรม	Kelsey Miller (2560)	Daniel Zapel (2561)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2554)	จิตติมา วรรณศิริ (2562)	สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553)	สุกัญญา แซ่มะข่อย (2565)	วชิรศักดิ์ มัชฌิมภาภิโร (2559)	มนสิข สิทธิสมบูรณ์ (2556)	เอกนถน บงกทกัณเฑาะ (2560)	ณอมพร เลหาจันต์แสง (2561)	พิชิต ฤทธิจรรย์ (2550)	จิตติมา กุลประเสริฐรัตน์	สรุป
11. การจัดการนวัตกรรมในด้านกลยุทธ์ เช่น รูปแบบหรือภารกิจหลักขององค์กรที่สะท้อนถึงความแตกต่าง		✓				✓	✓		✓				
12. นวัตกรรมที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยจะมีลักษณะเป็นแนวทางแผนงาน หรือนโยบาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ			✓		✓	✓			✓				นวัตกรรม รูปแบบ การบริหาร

จากตาราง 1 ผู้วิจัยศึกษาและสังเคราะห์ตามแนวความคิดของนักวิชาการที่หลากหลายพบว่า ประเภทของนวัตกรรม แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้หรือหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการ
2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ วิธีการสอนหรือเทคนิคแนวทางการสอนใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารหรือครูเป็นผู้ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ
3. นวัตกรรมรูปแบบการบริหาร (Managerial Model Innovation) นวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดค้นวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ฝ่าย

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม

องค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสามารถและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งมีการไหลเวียนของสารสนเทศและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เราเรียกว่า “นวัตกรรม” นักวิชาการได้ให้ความสนใจกับความหมาย กระบวนการจัดการนวัตกรรม และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้

1. ความหมายของการจัดการนวัตกรรม

พยัต วุฒิรงค์ (2563, น. 35) กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรม คือ กระบวนการจัดการทรัพยากร ที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่จะสร้างประโยชน์ผ่านความสามารถของ องค์กรอย่างยั่งยืน อีกทั้ง การบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ภายในองค์กร การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญและจำเป็น เพื่อนำมาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562, น. 75-78) กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรม คือ กระบวนการพัฒนาศักยภาพ และส่งเสริมสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งของฐานด้านนวัตกรรม องค์กรโดยกำหนดรูปแบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร เพื่อให้องค์กรได้พัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรม ภายในองค์กรได้อย่างเต็มระบบ และครอบคลุมมิติการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม โดยมีกรอบ การพัฒนา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับยุทธศาสตร์ (Strategy Level) ระดับปฏิบัติการ (Operation Level) และระดับสนับสนุน (Foundation Level) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ระดับยุทธศาสตร์ (Strategy Level) เป็นตัวกำหนดภาพรวมในการขับเคลื่อนของ องค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงเป้าหมายและทิศทางไปสู่รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่

1.1 ยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation strategy) คือ วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม ด้านนวัตกรรม และการติดตามการประเมินยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

1.2 การมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus) คือ การวางแผนด้วยข้อมูลเชิงลึก การมีส่วนร่วมของลูกค้า และการกำหนดเป้าหมายนวัตกรรม

2. ระดับปฏิบัติการ (Operation Level) เป็นการกำหนดกระบวนการที่สามารถ ให้ผลลัพธ์นวัตกรรมสอดคล้องตามเป้าประสงค์ที่คาดหวัง แบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่

2.1 กระบวนการ (Process) คือ กระบวนการนวัตกรรม การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการเครือข่ายพันธมิตร

2.2 ผลลัพธ์นวัตกรรม (Results) คือ นวัตกรรมองค์กร ผลตอบแทนทางการเงิน และผลลัพธ์ทางความรู้

3. ระดับสนับสนุน (Foundation Level) เป็นพื้นฐานที่สนับสนุนองค์กรให้ขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความยั่งยืนของการจัดการนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

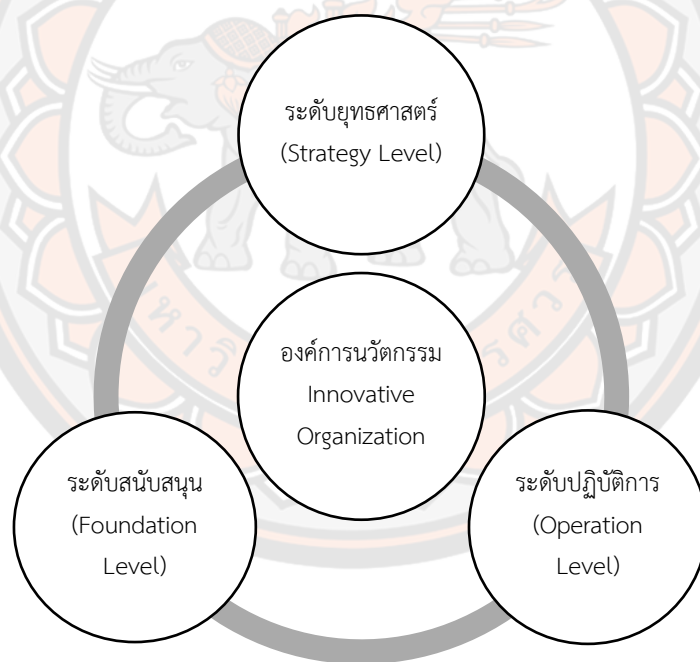
3.1 บุคลากร (People) คือ ผู้นำนวัตกรรม ผู้สนับสนุนนวัตกรรม และโครงสร้างองค์กร

3.2 วัฒนธรรม (Culture) คือ ค่านิยมหลัก การทำงานร่วมกัน และการสร้างแรงจูงใจ

3.3 องค์ความรู้ (Knowledge) คือ การพัฒนาองค์ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กร

3.4 ทรัพยากร (Resource) คือ การจัดสรรทรัพยากร การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สามารถจำลองรูปแบบการจัดการนวัตกรรมได้ดังรูปภาพ



ภาพ 3 รูปแบบการจัดการนวัตกรรม

ที่มา: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562, น. 75

Angela Hansberger (2019) กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรม คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่หรือพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) การสร้างเงื่อนไขกรอบงานเพื่อให้ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร 2) การระบุแนวโน้มและโอกาสและความเสี่ยงในอนาคต 3) การพัฒนากลยุทธ์นวัตกรรมและการวางแผนกิจกรรมนวัตกรรม เช่น แผนงานนวัตกรรมองค์กรและการกระจายบทบาทในการจัดการนวัตกรรม เช่น โครงสร้างการตัดสินใจและความเป็นเจ้าของกระบวนการจัดการโอเดียเพื่อค้นหา พัฒนา และประเมินความคิดกระบวนการนวัตกรรมเพื่อเปลี่ยนความคิดให้เป็นนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ 4) การสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม และ 5) เครือข่ายนวัตกรรมและนวัตกรรมเพื่อใช้ประโยชน์จากแหล่งนวัตกรรมและทรัพยากรภายนอก ดังนั้น ความหลากหลายของกระบวนการจัดการนวัตกรรมยังแสดงให้เห็นชัดเจนว่ามีความเชื่อมโยงกันในทุกด้านขององค์กร

ปัญญา เลิศไกร (2562, น. 375) กล่าวว่า การจัดการองค์กรจะขับเคลื่อนและพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีการนำนวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการสร้างและพัฒนาศักยภาพในการบริหารเพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์มุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์เดียวกันได้ และกลายเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ หากองค์กรมีกระบวนการจัดการที่เหมาะสม จะสามารถนำศักยภาพภายในมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยสร้างคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ต่อไป โดยมีองค์ประกอบในการจัดการนวัตกรรมองค์กร ดังนี้ 1) การจัดการสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 3) วางแผนกลยุทธ์

จำลอง ชุนพลแก้ว (2563) กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management หรือ IM) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุง โดยมีเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานนี้ ประกอบด้วย 5 ประเด็นสำคัญ คือ 1) กลยุทธ์ (Strategy) กำหนดหนทางและเป้าหมายที่สอดคล้องกัน 2) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยให้คนเกิดความคิดใหม่ได้ในทุกวัน 3) กระบวนการ (Process) กระบวนการที่สามารถวัดผลทำซ้ำและก่อให้เกิดผลสำเร็จ 4) เครื่องมือและเทคนิค (Tools & Techniques) เครื่องมือและวิธีการที่ใช้เพื่อสร้างนวัตกรรม และ 5) ตัวชี้วัดผลงาน (Metrics) ตัวชี้วัดผลงานที่เกิดขึ้นและสามารถสอบย้อนกลับได้กระบวนการสร้างนวัตกรรม

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (2563, น. 16-24) กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรม คือ การจัดการกระบวนการที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม โดยแบ่งกระบวนการจัดการนวัตกรรมการบริหาร ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์แห่งนวัตกรรม (Innovation Vision) แนวทางการบริหารเพื่อให้องค์กรมีวิสัยทัศน์แห่งนวัตกรรม ประกอบไปด้วย บริบทขององค์กรและผู้นำองค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 ความเข้าใจในองค์กร หมายถึง การวิเคราะห์ขีดความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรด้วยการประเมินผลกระทบภายในและผลกระทบภายนอกองค์กร เช่น ยุทธศาสตร์ ภารกิจ ค่านิยม ขั้นตอน การดำเนินงาน ความสามารถของบุคลากร วัฒนธรรม นโยบาย เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร (SWOT)

1.2 ความเข้าใจถึงเสียงของลูกค้าและเสียงของพนักงาน หมายถึง การจัดการการรวบรวม การคัดเลือก เสียงของลูกค้าเพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวังทั้งในปัจจุบันและในอนาคต นำมาเปรียบเทียบเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการและกระบวนการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

1.3 ความตระหนักถึงการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม หมายถึง การขับเคลื่อนองค์กรด้วยการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมกิจกรรมด้านนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญ เปลี่ยนความคิดผิด ๆ เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม การให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ทุกรูปแบบ การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น

1.4 ความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หมายถึง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเข้าถึงความรู้ การจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา และแหล่งทรัพยากร โดยการรวบรวมบุคลากรที่ทำงานแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการพัฒนาที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า

1.5 มุมมองของผู้บริหาร หมายถึง การแสดงถึงวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของผู้บริหาร มุมมองการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โอกาสและความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้พัฒนานวัตกรรม

1.6 นโยบายและความรับผิดชอบ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายด้านนวัตกรรมในอนาคต ซึ่งต้องมีความท้าทายให้แรงบันดาลใจแก่บุคลากรที่จะพัฒนานวัตกรรมซึ่งต้องกำหนดให้เป็นลายลักษณ์อักษร

2. แนวทางการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม (Innovation Operation) ระบบบริหารจัดการนวัตกรรม สามารถพัฒนาต่อเนื่องได้ตามหลักการวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้ความคิดสร้างสรรค์ กิจกรรมและกระบวนการ ได้รับทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ รวมไปถึงให้มีการระบุโอกาสและความเสี่ยงขององค์กร ดังนั้น วงจรคุณภาพ PDCA จึงนำมาประยุกต์ใช้กับระบบบริหารจัดการนวัตกรรม ได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 Planning (Plan) กล่าวถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และการดำเนินงานที่จำเป็นในการจัดการกับความเสี่ยงและโอกาส

2.2 Implement (Do) กล่าวถึง การวางแผนด้านการสนับสนุนและการดำเนินงานโดยมีความสัมพันธ์กับทรัพยากรสนับสนุน (Support) และการปฏิบัติงาน (Operation)

2.3 Performance Evaluation (Check) กล่าวถึง การติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยการวิเคราะห์และประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความถี่ เครื่องมือ และวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร เพื่อให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

2.4 Improvement (Act) กล่าวถึง การดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

3. คุณค่าของนวัตกรรม (Innovation Value) คุณค่าทั้งหมดของนวัตกรรมถูกวัดโดยผลกระทบด้านบวกและด้านลบของสิ่งที่ได้รับออกมาหรือผลลัพธ์ที่ให้เชิงพาณิชย์ และสังคมสำหรับผู้บริโภค ดังนั้น ผลกระทบเชิงบวกจะช่วยประชาชน ปรับปรุงองค์กร และสังคม ในขณะที่เดียวกัน ผลกระทบเชิงลบก็จะสร้างปัญหา และเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้แก่องค์กรและสังคม โดยคุณค่าของนวัตกรรมสามารถวัดได้ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการภายใน และการเติบโตและเรียนรู้ อีกทั้งยังกล่าวถึงมีปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการ ดังนี้

3.1 ความคิด (Ideas) คือ การรวบรวม ความคิดสร้างสรรค์ทั้งหมด ทั้งที่สามารถทำได้จริงและยังไม่ได้จริง เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการหาจุดร่วม จุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อการพัฒนาต่อยอดในอนาคต

3.2 ทรัพยากร (Resources) คือ การเปลี่ยนไอเดียสู่ผลงานต้นฉบับเพื่อการทดสอบทดลองผ่านการจัดสรรจัดการทรัพยากรที่เพียงพอ

3.3 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) คือ การสร้างบรรยากาศธรรมเนียมปฏิบัติที่เปิดโอกาสให้คิด สร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งใหม่

3.4 วิธีคิด (Mindset) คือ การเปลี่ยนกรอบแนวคิดของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการตีความของปัญหา และมุมมองใหม่ ๆ ต่อการแก้ไขปัญหา

3.5 อนาคต (Future) คือ การสร้างสิ่งใหม่ที่สามารถแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

องค์กรมาตรฐานสากล (2562) ให้นิยามการจัดการนวัตกรรมไว้ว่า ชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันและมีปฏิสัมพันธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดคุณค่า เป็นกรอบการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาและปรับใช้ความสามารถด้านนวัตกรรม ประเมินประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามที่ต้องการ องค์กรประกอบต่าง ๆ สามารถค่อย ๆ นำไปใช้เพื่อนำระบบไปใช้ตามบริบทและสถานการณ์เฉพาะ

ขององค์กร สามารถได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่เมื่อองค์ประกอบทั้งหมดของระบบการจัดการนวัตกรรมถูกนำมาใช้โดยองค์กร การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพของระบบการจัดการนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและความสามารถของผู้นำในการส่งเสริมความสามารถด้านนวัตกรรมและวัฒนธรรมที่สนับสนุนกิจกรรมนวัตกรรม วงจร Plan-Do-Check-Act (PDCA) ช่วยให้สามารถปรับปรุงระบบการจัดการนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าการริเริ่มและกระบวนการด้านนวัตกรรมได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร และการจัดการอย่างเพียงพอ และโอกาสและความเสี่ยงได้รับการระบุและแก้ไขโดยองค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในภาพรวม เพื่อใช้เป็นกรอบในการทำงานร่วมกันของทุกคนในการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและนำไปใช้ตามบริบทและสถานการณ์เฉพาะขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม

David Kelley (2559) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบหรือ Design Thinking ไว้ว่า ประกอบด้วย การทำงาน 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (Empathize) หมายถึง การใช้ชุดเครื่องมือที่เอื้อในการทำความเข้าใจความรู้สึกนึกคิด ทักษะ ค่านิยมและความเชื่อ ปัจจัยการตัดสินใจ และปัญหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองของกลุ่มเป้าหมาย (Unmet Needs) โดยขั้นตอนนี้มีความสำคัญในการระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม การสร้างกรอบโจทย์ที่มุ่งตอบปัญหาที่ยังไม่ได้รับการสนอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง

2. การตั้งกรอบโจทย์ (Define) หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อระบุโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งต่อเนืงมาจากขั้นตอนการสร้างทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Empathize) โดยจะนำข้อมูลที่ได้ทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (Insights) รวมถึงบริบทที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์เพื่อสรุปประเด็นสำคัญและเป้าหมายของการออกแบบ เพื่อให้ได้กรอบโจทย์ที่ชัดเจน มีคุณค่า มีความหมาย ทำท่ายและครอบคลุมหลายมุมมอง ควรจะทำการวิเคราะห์ร่วมกันเป็นทีมเพื่อหามุมมอง (Point of View) ที่พิเศษเป็นลักษณะเฉพาะ จากนั้น นำประเด็นข้อมูลและผลที่น่าสนใจทั้งหมดที่ได้จากการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายมาจัดลำดับความสำคัญ โดยเลือกจากมุมมองที่สามารถตอบสนองคุณค่า ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

3. การสร้างความคิด (Ideate) หมายถึง การสังเคราะห์คำตอบหรือทางเลือกใหม่ ๆ ที่หลากหลาย ประกอบไปด้วย การคิดสร้างสรรค์แบบหนึ่งเดียว ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างความคิดอันแตกต่างหลายหลายให้ได้เป็นจำนวนมาก และการคิดสร้างสรรค์แบบเอกนัย ซึ่งมุ่งเน้นการคิดบูรณาการที่ดีเข้าด้วยกัน ทำให้ได้คำตอบหรือทางเลือกใหม่ที่มีคุณภาพและสมบูรณ์ขึ้น พร้อมสำหรับการคัดกรอง

หรือคัดสรร เพื่อนำไปขึ้นต้นแบบเพื่อทดสอบและพัฒนาในขั้นตอนถัดไปของกระบวนการคิดเชิงออกแบบ สามารถสร้างความคิดใหม่ได้ โดยการระดมสมองร่วมกับการใช้เครื่องมือและกรอบแนวคิดแบบต่าง ๆ มากมายที่ช่วยกระตุ้นให้ทีมสามารถหาคำตอบในมุมที่แตกต่าง เช่น การถามว่าทำไมและอย่างไร ใช้การวิเคราะห์คุณค่ากระตุ้นความคิด

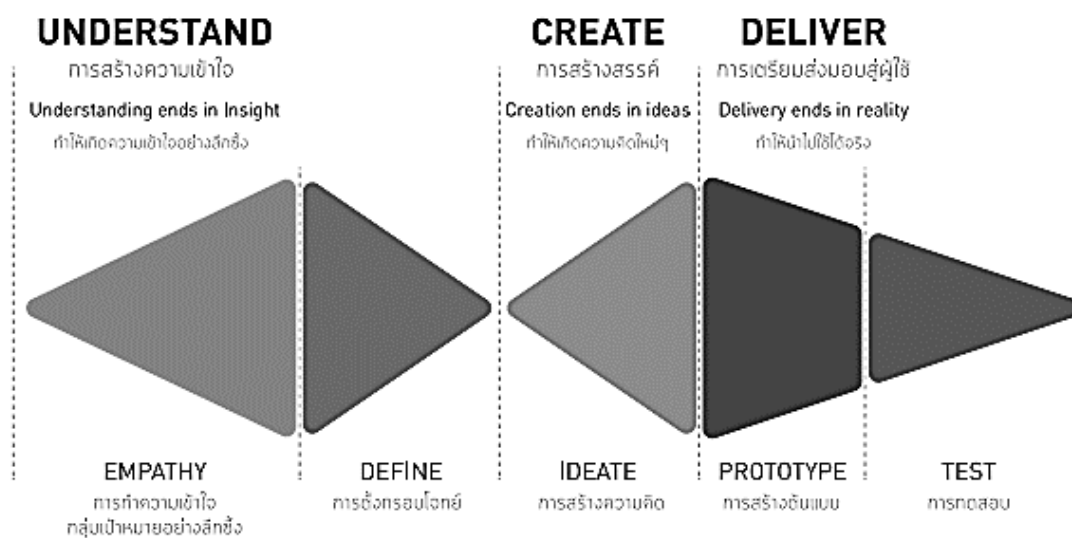
4. การสร้างต้นแบบ (Prototype) หมายถึง การถ่ายทอดความคิดให้เป็นรูปเป็นร่างอย่างง่ายที่สุด ถูกสุด เร็วสุด ให้เป็นต้นแบบไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้งานรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาต้นแบบมีหลายเทคนิค และหลายระดับ ในช่วงแรกของการพัฒนาแนวคิดควรสร้างต้นแบบ (Conceptual Prototype) อย่างง่าย ๆ ที่สร้างขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ขึ้นมาก่อน เช่น ทำจาก post-it กระดาษ Lego การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Play) หรือการเล่าเรื่อง (Scenario) เพื่อที่จะสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้ใช้งานจะก่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นได้ ทั้งนี้ จะเลือกทำต้นแบบชนิดใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และระยะเวลาขั้นตอนของโครงการ และสามารถผสมผสานรูปแบบได้ตามความเหมาะสม

5. การทดสอบ (Test) หมายถึง กระบวนการทดสอบเพื่อพัฒนาและปรับแก้แนวคิดให้ดีขึ้น การทดสอบกับผู้ใช้งานเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการออกแบบโดยมีมนุษย์เป็นจุดศูนย์กลาง (Human-centered Design) โดยจะทำความเข้าใจกับการสร้างต้นแบบ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจผู้ใช้งานได้มากขึ้น และเป็นโอกาสที่จะช่วยให้พัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตอบโจทย์ผู้ใช้ทั้งด้านคุณค่า การใช้งาน และความชอบ

United Kingdom Design Council (2017) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านกระบวนการออกแบบ Double Diamond Design Process สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การค้นคว้าหาข้อมูล (Discover) หมายถึง การค้นหาปัญหาสำคัญที่จะแก้ไขในบริบทที่นักออกแบบและผู้มีส่วนได้เสียเห็นพ้องต้องกัน 2) การวิเคราะห์เพื่อสรุป (Define) หมายถึง ขั้นตอนทำความเข้าใจและตีความปัญหาอย่างลึกซึ้ง รวมถึงการวางแผน โครงการ 3) การพัฒนาแนวคิด (Develop) หมายถึง ขั้นตอนในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากหลากหลายด้านมาสร้างไอเดียหลากหลายไอเดีย พัฒนาให้ภาพและทดสอบไอเดียต่าง ๆ และ 4) การพัฒนาเพื่อส่งมอบ (Deliver) หมายถึง ขั้นส่งมอบเป็นขั้นตอนในการทดสอบช่วงสุดท้ายก่อนที่จะนำเอานวัตกรรมออกสู่ตลาดหรือนำเอาไปใช้จริง

ไปรมา อิศรเสนา ณ อยุธยา (2560, น. 23) กล่าวถึง ระยะเวลาในการดำเนินการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบไว้ 3 ระยะเวลาหลัก ได้แก่ 1) ระยะเวลาที่ 1 เข้าใจปัญหา (Understand) เป็นระยะการใช้เวลาทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (empathy) และกำหนดประเด็นและทิศทางในการแก้ปัญหาที่ชัดเจน (define) ถูกต้อง ตรงประเด็น 2) ระยะเวลาที่ 2 พัฒนาไอเดีย (Create) เป็นระยะที่สร้างไอเดีย (ideate) หรือการต่อยอดจากหลากหลายมุมมอง (idea generation) เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

ที่แปลกใหม่ และตอบโจทย์การแก้ไขปัญหา และ 3) ระยะที่ 3 ส่งมอบนวัตกรรม (Deliver) เป็นระยะเปลี่ยนไอเดียเป็นนวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) และทำการทดสอบ (test) กับกลุ่มเป้าหมายปรับปรุงแก้ไข จนสามารถนำไปใช้ได้จริง ดังแสดงในรูปภาพ



ภาพ 4 กระบวนการคิดเชิงออกแบบ

ที่มา: ไปรมา อิศรเสนา ณ อยุธยา, 2560, น. 23

วนัสนันท์ โพธิ์ดี (2561, น. 12) กล่าวว่า ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบนั้น สถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบหรือ Design Thinking Process ในการแก้ปัญหา พัฒนาหรือต่อยอด โดยยึด “คน” เป็นศูนย์กลางในการออกแบบเพื่อแก้ปัญหา มีกระบวนการที่สำคัญอยู่ 3 ระยะ คือ 1) ระยะเข้าใจปัญหา (Understanding) คือ การทำความเข้าใจปัญหาให้ถูกต้องกับประเด็นและความต้องการ 2) ระยะพัฒนาไอเดีย (Creating) คือ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดนวัตกรรม ไอเดียหรือแนวคิดใหม่ ๆ เมื่อได้รับการพัฒนาจะเป็นจุดตั้งต้นของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และ 3) ระยะส่งมอบนวัตกรรม (Delivering) คือ การเปลี่ยนไอเดียให้เป็นต้นแบบนวัตกรรม ตลอดจนกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง เป็นการเรียนรู้ที่มีความหมายสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อช่วยแก้ปัญหาผู้เรียนและสังคม ช่วยเพิ่มมูลค่าและผลลัพธ์การเรียนรู้

Thomas Baumann (2016, p. 250) กล่าวว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นกระบวนการใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการวางแผนดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการสร้างนวัตกรรม โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพขององค์กรในด้านทรัพยากรและความพร้อมเพื่อประเมินความพร้อมในการดำเนินการ
2. การออกแบบและการส่งมอบ (Design & Delivery) หมายถึง การนำข้อมูลความพร้อมขององค์กรไม่ว่าจะเป็น ข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลด้านทรัพยากรต่าง ๆ จากขั้นตอนที่ 1 มารวบรวมและออกแบบ วางแผนกลยุทธ์ หรือแนวทางในการดำเนินงานเพื่อส่งมอบไปยังขั้นตอนต่อไป
3. การปรับปรุงและสนับสนุน (Re-design and support) หมายถึง การนำแบบนวัตกรรมในขั้นตอนที่ 2 มาทดลองใช้ในกลุ่มเป้าหมาย
4. การพัฒนาโครงสร้างและการบริหาร (Develop new Administration structure) หมายถึง การพัฒนาโครงสร้างของการบริหารจัดการให้ตอบสนองต่อนวัตกรรมที่สร้างขึ้น โดยเน้นให้มีความยืดหยุ่น ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้
5. การประเมินผลและสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Evaluation: Measurement and Feedback) หมายถึง การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านภาพรวมของนวัตกรรม ด้านการจัดสรรเวลา หรือด้านการใช้ทรัพยากรในองค์กร

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2559) ได้กล่าวถึง การพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมสำหรับเยาวชนไทยที่ต้องการก้าวไปเป็นนวัตกรรม ผ่านกระบวนการสร้างนวัตกรรม STEAM4INNOVATOR ซึ่งเป็นแนวทางจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ ที่นำความรู้ด้านธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการมาบูรณาการเข้ากับความรู้ความเข้าใจทางด้าน STEAM เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานบนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีมิติของการประกอบธุรกิจนวัตกรรมอยู่ด้วยกระบวนการสร้างนวัตกรรม “STEAM4INNOVATOR” ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. ขั้นตอนที่ 1 Insight เริ่มต้นกระบวนการสร้างสรรค์ธุรกิจนวัตกรรมด้วยการรับรู้สิ่งแวดล้อม รู้ลึก รู้จริง สามารถมองเห็นปัญหาที่แท้จริง เข้าถึงมุมมองใหม่ จนสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการต่อยอดสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า
2. ขั้นตอนที่ 2 Wow Idea การต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ กำหนดปัญหาและเป้าหมายในการแก้ไขที่ชัดเจน เพื่อให้ได้คำตอบใหม่ที่แตกต่าง สร้างสรรค์ ทำได้จริง และมีคุณค่าเป็นที่ต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ขั้นตอนที่ 3 Business Model การสร้างชิ้นงานตัวอย่าง การออกแบบแนวคิด และแผนบริหารจัดการทั้งหมด ซึ่งจะเกี่ยวข้องทั้งการเชื่อมโยงคน เทคโนโลยี ทรัพยากร และความหลากหลายไปสู่เป้าหมายที่ทำได้จริง

4. ขั้นตอนที่ 4 Production & Diffusion การลงมือสร้างผลงานนวัตกรรมและการลงมือทำอย่างจริงจังให้ เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมทางธุรกิจ เพื่อกระจายผลผลิตออกสู่ตลาด

ทีศนา แคมมณี (2548, น. 423) ได้ให้หลักการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

1. การระบุปัญหา (Problem) ความคิดในการพัฒนานวัตกรรมนั้น ส่วนใหญ่จะเริ่มจากการมองเห็นปัญหา และต้องการแก้ไขปัญหานั้นให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

2. การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Objective) เมื่อกำหนดปัญหาแล้วก็กำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อจัดทำหรือพัฒนานวัตกรรมให้มีคุณสมบัติ หรือลักษณะตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

3. การศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ (Constraints) ผู้พัฒนานวัตกรรมทางการเรียนการสอน ต้องศึกษาข้อมูลของปัญหาและข้อจำกัดที่จะใช้นวัตกรรมนั้น เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ได้จริง

4. การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม (Innovation) ผู้จัดทำหรือพัฒนานวัตกรรม จะต้องมีความรู้ ประสบการณ์ ความริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจนำของเก่ามาปรับปรุง ดัดแปลง เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรืออาจคิดค้นขึ้นมาใหม่ทั้งหมด นวัตกรรมทางการศึกษามีรูปแบบแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหาหรือวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมนั้น เช่น อาจมีลักษณะเป็นแนวคิด หลักการ แนวทาง ระบบ รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ เทคนิค หรือสิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยี เป็นต้น

5. การทดลองใช้ (Experimentation) เมื่อคิดค้นหรือประดิษฐ์นวัตกรรมทางการศึกษาแล้วต้องทดลองนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขผลการทดลอง จะทำให้ได้ข้อมูลนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมต่อไป ถ้าหากมีการทดลองใช้นวัตกรรมหลายครั้งก็ย่อมมีความมั่นใจในประสิทธิภาพของนวัตกรรมนั้น

6. การเผยแพร่ (Dissemination) เมื่อมั่นใจนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพ แล้วก็สามารถนำไปเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก

Robert Cooper (2019) กล่าวถึง กระบวนการนวัตกรรมที่เป็นเทคนิคการจัดการ โดยแบ่งออกเป็นหลายขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนจะถูกคั่นด้วย “ประตู” (Stage Gate process) ที่จะเป็นการช่วยตัดสินใจในการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้หรือไม่ การนำกระบวนการ Stage gate นี้ จะเป็นการสร้างการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือการปรับปรุงแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นพบ (Discovery) หมายถึง ขั้นตอนการเตรียมการเบื้องต้น เป็นการกำหนดโครงการที่องค์กรต้องการและสามารถดำเนินการได้ สามารถทำการระดมความคิดร่วมกันกับทุกฝ่ายในองค์กรได้ในขั้นตอนนี้

2. ขั้นที่ 1 การกำหนดขอบเขต (Scoping) หมายถึง การประเมินผลิตภัณฑ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง จุดแข็งและจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์

3. ขั้นที่ 2 แนวคิดแผนนวัตกรรม (Business plan concept) หมายถึง การออกแบบการพัฒนาแนวคิดและมีความสำคัญ ก่อนที่จะเริ่มพัฒนานวัตกรรม โดยมีขั้นตอนย่อย ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์นวัตกรรม หมายถึง เป็นการตอบคำถามเกี่ยวกับนวัตกรรมที่สร้างขึ้นว่ามีประโยชน์อย่างไรและเงื่อนไขและหน้าที่ใดที่ต้องปฏิบัติตาม ข้อมูลนี้สามารถเรียกค้นได้โดยใช้การสัมภาษณ์และแบบสำรวจ เรายังดูสภาพแวดล้อมและการแข่งขันด้วย

3.2 การสร้างแผน หมายถึง การอธิบายและกำหนดคุณสมบัติของนวัตกรรม

3.3 การสร้างแผนโครงการ หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่และการดำเนินการของกระบวนการสร้างนวัตกรรม

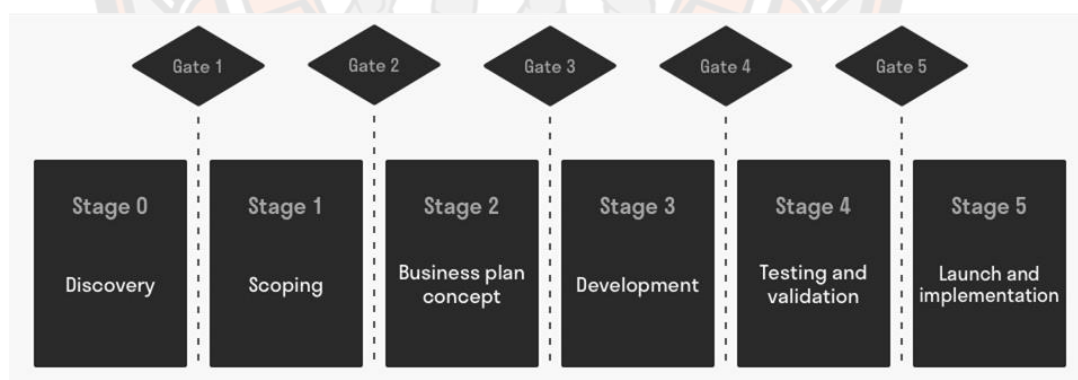
3.4 ทบทวนความเป็นไปได้ หมายถึง การประเมินโอกาสความสำเร็จของนวัตกรรม

4. ขั้นที่ 3 การพัฒนา (Development) หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่หลากหลาย

5. ขั้นที่ 4 การทดสอบและตรวจสอบ (Testing and Validation)

6. ขั้นที่ 5 การเปิดตัวและการนำไปใช้ (Launch and Implementation)

ดังแสดงในรูปภาพ



ภาพ 5 กระบวนการนวัตกรรม

ที่มา: Robert Cooper, 2019

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวทางในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ของผู้บริหารและนักวิชาการแต่ละท่านมาประยุกต์ และสามารถสรุปกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้ทั้งหมด 4 แนวทาง ดังนี้ 1) กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) 2) กระบวนการออกแบบ Double Diamond Design Process 3) กระบวนการสร้างนวัตกรรม STEAM4INNOVATOR และ 4) กระบวนการ Stage Gate process โดยใน 4 แนวทาง มีขั้นตอนที่มีความคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงนำขั้นตอนของกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา โดยมีขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้สิ่งแวดล้อมและการทำความเข้าใจต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างลึกซึ้ง (Pinpoint) เป็นการ 1) การทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างและปัญหานวัตกรรม 2) การศึกษาปัญหาที่สำคัญและการระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม 3) การสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการต่อยอด 4) การวิเคราะห์ ข้อมูลร่วมกันเป็นทีม เพื่อระบุโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม และ 5) การวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมที่จะตอบโจทย์เพื่อแก้ไขปัญหา
2. การออกแบบแนวคิดและแผนการดำเนินการ (Planning) เป็นการ 1) การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และ 2) การวางแผนออกแบบการดำเนินการผ่านการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้
3. การสร้างความคิด (Produce) เป็นการ 1) การสังเคราะห์คำตอบหรือทางเลือกใหม่ ๆ ที่หลากหลาย 2) การคิดบูรณาการ การระดมสมอง ร่วมกับการใช้เครื่องมือและกรอบแนวคิดที่หลากหลาย และ 3) การใช้ความคิดสร้างสรรค์จากหลากหลายมุมมอง
4. การสร้างต้นแบบ (Prototype) เป็นการถ่ายทอดความคิดให้เป็นรูปร่าง
5. การทดสอบนวัตกรรม (Prove out) เป็นกระบวนการทดสอบเพื่อพัฒนาและปรับแก้แนวคิดให้ดีขึ้น

ดังแสดงในตาราง

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม

กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม	กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)	กระบวนการออกแบบ Double Diamond Design Process	กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม STEAM4INNOVATOR	กระบวนการ Stage Gate process	สรุป
1. การทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างและปัญหาวัตกรรม	✓	✓	✓		1. การรับรู้สิ่งแวดล้อม
2. การศึกษาปัญหาที่สำคัญและการระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม	✓	✓		✓	และการทำความเข้าใจต่อการสร้างนวัตกรรม
3. การสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการต่อยอด			✓		อย่างลึกซึ้ง (Pinpoint)
4. การวิเคราะห์ ข้อมูลร่วมกันเป็นทีม เพื่อระบุโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม	✓	✓		✓	2. การออกแบบแนวคิดและแผนการดำเนินการ (Planning)
5. การวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมที่จะตอบโจทย์เพื่อแก้ไขปัญหา	✓	✓	✓	✓	3. การสร้างความคิด (Produce)
6. การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา			✓		4. การสร้างต้นแบบ (Prototype)
7. การวางแผน ออกแบบการดำเนินการผ่านการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้	✓				5. การทดสอบนวัตกรรม (Prove out)
8. การสังเคราะห์คำตอบหรือทางเลือกใหม่ ๆ ที่หลากหลาย	✓	✓			
9. การคิดบูรณาการ การระดมสมอง ร่วมกับการใช้เครื่องมือและกรอบแนวคิดที่หลากหลาย	✓	✓			
10. การใช้ความคิดสร้างสรรค์จากหลากหลายมุมมอง		✓			
11. การถ่ายทอดความคิดให้เป็นรูปร่าง	✓	✓	✓	✓	
12. กระบวนการทดสอบเพื่อพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขแนวคิดให้ดีขึ้น	✓			✓	

สรุปได้ว่า กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้สิ่งแวดล้อมและการทำความเข้าใจต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างลึกซึ้ง (Pinpoint) หมายถึง การวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมที่จะตอบโจทย์เพื่อแก้ไข ปัญหา โดยศึกษาปัญหาที่สำคัญและระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้วยการวิเคราะห์ ข้อมูลร่วมกัน เป็นทีม

2. การออกแบบแนวคิดและแผนการดำเนินการ (Planning) หมายถึง การจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหา การวางแผน ออกแบบการดำเนินการผ่านการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้

3. การสร้างความคิด (Produce) หมายถึง การสังเคราะห์คำตอบหรือทางเลือกใหม่ ๆ ที่หลากหลาย โดยการคิดบูรณาการ การระดมสมอง ร่วมกับการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย

4. การสร้างต้นแบบ (Prototype) หมายถึง การถ่ายทอดความคิดให้เป็นรูปร่าง

5. การทดสอบนวัตกรรม (Prove out) หมายถึง กระบวนการทดสอบเพื่อพัฒนาและ ปรับแก้แนวคิดให้ดีขึ้น

3. กระบวนการจัดการนวัตกรรม

องค์การมาตรฐานสากล (2562) นำเสนอกระบวนการจัดการนวัตกรรมผ่านวงจร PDCA (Plan - Do - Check - Act) ที่สามารถนำไปใช้กับระบบการจัดการนวัตกรรมทั้งหมดหรือบางส่วนได้ โดยสามารถอธิบายวงจรได้ ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดการดำเนินการ ที่จำเป็นเพื่อจัดการกับโอกาสและความเสี่ยง เช่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรม

2. การดำเนินการ (Do) หมายถึง นำแบบแผนจากขั้นตอนที่ 1 มาดำเนินการผ่าน กระบวนการที่เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรขององค์กร เพื่อสนับสนุนและการปฏิบัติการ

3. การตรวจสอบ ติดตาม (Check) และวัดผลกับวัตถุประสงค์

4. การดำเนินการเพื่อปรับปรุง (Act) หมายถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบ การจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

รัตนะ บัวสนธ์ (2563, น. 107-110) กล่าวว่า ในการดำเนินงานวิจัยหรือพัฒนานวัตกรรม ทางด้านการบริหารจัดการศึกษา มีกระบวนการเป็นลำดับขั้น ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์ สำนวณสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการพัฒนา หมายถึง การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในเรื่องหรือภารกิจ ที่จะแก้ไข หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นโดยสามารถรวบรวมข้อมูลได้จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (รายงานประจำปีของสถานศึกษา รายงานผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาที่ได้รับการประเมินจากภายนอก บันทึกสถิติต่าง ๆ เช่น รายงานผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

หรือการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เป็นต้น) การสำรวจและสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ โดยอาศัยการเก็บข้อมูลเชิงสะท้อนผล คือ การสะท้อนปัญหาและความต้องการจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ผู้บริหารนำข้อมูลทั้งสองด้าน เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมารวบรวม วิเคราะห์สรุปผลเพื่อให้ได้ภาพของปัจจุบันปัญหาที่แท้จริง และความต้องการในการพัฒนาแก้ไขงานนั้น ๆ

2. ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบ สร้างและประเมินนวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา หมายถึง การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่รวบรวมได้จากขั้นตอนที่ 1 มาออกแบบนวัตกรรมที่แสดงถึงองค์ประกอบของตัวแปรที่สอดคล้องกันในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสิ่ง ๆ นั้น หลังจากนั้น นำไปประเมินหรือตรวจสอบคุณภาพความสอดคล้องและความเหมาะสม จากการพิจารณากับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา โดยผลที่ได้นำไปปรับปรุงให้สอดคล้องต่อไป

3. ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา หมายถึง การนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองใช้ โดยมีขั้นตอน ดังนี้ จัดการประชุมปรึกษา มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ การติดตามงาน และการปรับปรุงกิจกรรมดำเนินงาน โดยผู้บริหารควรเก็บข้อมูลในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารมากกว่าการเก็บข้อมูลส่วนผลิต

4. ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลสรุปและปรับปรุงรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา หมายถึง การสรุปผลภาพรวมของนวัตกรรมที่ผ่านมาว่าสามารถแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานในภารกิจการบริหารการศึกษานั้น ๆ ได้มากน้อยเพียงใด เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยข้อมูลเหล่านั้นรวบรวมได้จากการจัดประชุมสะท้อนกลับผลการดำเนินงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลมาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของนวัตกรรมต่อไป

จิตติมา วรรณศรี (2563, น. 98-100) กล่าวว่า กระบวนการของนวัตกรรมนั้น มีการนำแนวคิดจากหลากหลายแหล่งข้อมูลมาประยุกต์ใช้ และเพื่อสร้างนวัตกรรมในองค์กร องค์กรใดก็ตามในเชิงการศึกษา มีขั้นตอนที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน โดยสรุปออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ปัญหาความต้องการ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาประมวลผลและวิเคราะห์เห็นถึงปัญหาหรือเรื่องที่จะต้องการพัฒนา และนำข้อมูลเหล่านั้นไปสู่การคิดค้นแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

2. ขั้นตอนที่ 2 คิดออกแบบสร้างนวัตกรรม หมายถึง การนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาคิดค้น ออกแบบและสร้างนวัตกรรมในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบท ศักยภาพของสถานศึกษา รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปทดลองใช้เพื่อศึกษาผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยอาศัยทักษะของผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในเชิงการใช้ทักษะ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างแนวคิด ออกแบบได้อย่างหลากหลาย

3. ขั้นตอนที่ 3 ประเมินนวัตกรรม หมายถึง การตรวจสอบความเหมาะสมของนวัตกรรมที่ได้ตรวจสอบผ่านผู้รู้หรือผู้ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่สามารถให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงนวัตกรรมให้มีความเหมาะสม สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้

โดยผู้เขียนกล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการบริหารจำเป็นจะต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ต่อเนื่องจากกระบวนการสร้าง (จิตติมา วรณศรี, น. 120-127) โดยนำเสนอไว้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 การเตรียมการ หมายถึง การนำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติโดยมีผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการวางแผนและจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีการสื่อสารที่ดีกับครูหรือบุคคลที่รับผิดชอบเพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา

2. ขั้นที่ 2 การใช้นวัตกรรม หมายถึง การนำนวัตกรรมไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยหาเป็นนวัตกรรมทางการบริหาร ผู้บริหารหรือครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำลงสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ขั้นที่ 3 การนิเทศ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่มีความรู้ด้านการนิเทศภายนอก ผู้ทรงคุณวุฒิ มาดูแลกำกับ ติดตาม สนับสนุน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำและส่งเสริมการใช้นวัตกรรมให้ดำเนินการต่อไป

4. ขั้นที่ 4 การสะท้อนผล หมายถึง การพิจารณาประเมินวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการใช้นวัตกรรม โดยจะช่วยให้ผู้สร้างนวัตกรรมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลหรือผลที่เกิดขึ้นระหว่างการใช้นวัตกรรมและหลังการใช้นวัตกรรม โดยสามารถทำการสะท้อนผลผ่านวิธีการสังเกต วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการสอบถาม หรือการทบทวนหลังปฏิบัติเป็นต้น โดยผู้เขียนได้สรุปการประเมินความเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ระดับ ดังนี้

4.1 ประเมินผลปฏิบัติงานขององค์กร หมายถึง การวัดผลนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากภาพรวมผลลัพธ์และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กรหรือสถานศึกษา โดยในระยะแรกจะเป็นการวัดผลเกี่ยวกับความพร้อม และสิ่งจำเป็นที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สอง คือ การวัดความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนที่กำหนด และระยะที่สามคือการวัดผลหลังการดำเนินงานด้านผลผลิตและผลลัพธ์

4.2 ประเมินผลปฏิบัติงานของบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมที่เกิดจากการทำงานของบุคลากรรายบุคคลไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมด้านกระบวนการทำงาน ระบบงาน เครื่องมือเครื่องใช้ บทบาทหน้าที่ ทักษะคติ หรือความผูกพัน เป็นต้น

4.3 ประเมินผลปฏิบัติการทั้งระบบ หมายถึง การวัดผลเกี่ยวกับความสำเร็จของการจัดการเปลี่ยนแปลงทั้งก่อน ระหว่างและหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน โดยมีการจัดสรรทรัพยากร

เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวัดผลในระยะแรกคือการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรที่จำเป็น ระยะที่สอง คือ การวัดกิจกรรมการดำเนินงานและผลที่เกิดขึ้น และระยะสุดท้าย คือ การเสริมแรง สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2563, น. 205) กล่าวว่า ในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะนวัตกรรม ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ การพัฒนาแผนแม่บทนวัตกรรม (Innovation Master Plan Development)
2. ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนสู่การปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วย
 - 2.1 การส่งมอบความรู้ (Knowledge Delivery)
 - 2.2 การฝึกปฏิบัติ (Ability Training)
 - 2.3 การยกระดับสู่นวัตกรรม (Scale Up)
3. ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล (Evaluation) ขั้นตอนย่อย คือ การประเมินนวัตกรรม (Innovation Evaluation)

Keith Goffin (2016, pp. 28-30) กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่บริหารทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการให้มีความต่อเนื่อง องค์การจึงจะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ โดยระบุว่านวัตกรรมถูกแบ่งออกเป็น 5 มิติหลัก (ผลิต บริการ กระบวนการ กระบวนการทางธุรกิจ และนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ) โดยองค์กรจะต้องทำการระบุถึงความสำคัญในแต่ละมิติเพื่อทำการปรับปรุง พัฒนาหรือต่อยอด อย่างไรก็ตามการจัดการนวัตกรรมมีความหลากหลายและซับซ้อนทางโดย Keith ได้นำเสนอ Pentathlon Framework ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

1. การสร้างความคิด (Idea Generation) เป็นการจัดการทรัพยากรและสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม
2. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดสรรและจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา ภายใต้เงื่อนไขด้านสภาพแวดล้อม ทรัพยากร และบริบทขององค์กร
3. การดำเนินการ (Implementation) เป็นการทำงานร่วมกันแบบทีมและสามารถทำงานข้ามสายงานได้

ระหว่างการดำเนินการใน 3 ขั้นตอนข้างต้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง 2 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ 1) การนำกลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation Strategy) มาปรับใช้เป็นการดำเนินการและพัฒนาตามแผน โดยผู้บริหารจะต้องระบุโอกาสและความเสี่ยงที่สำคัญได้ โดยมุ่งเน้นเป้าหมายของนวัตกรรม ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องมีภาวะผู้นำ มีการสื่อสารที่ดี ใช้เทคโนโลยีได้ อีกทั้งวัดและมีการประเมินแนวโน้มความสำเร็จของนวัตกรรมได้ 2) การจัดการ

ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม เช่น บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงการจ้างและนโยบายการฝึกอบรม การออกแบบงาน และการมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มผลผลิตด้านนวัตกรรม อีกทั้งการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมที่ต่อเนื่องในองค์กรเพื่อกระตุ้นความสามารถและสร้างแรงจูงใจให้กับทุกคนในองค์กร และผู้บริหารควรมีบทบาทอย่างในการฝึกสอนนวัตกรรมและแลกเปลี่ยนความคิดอย่างต่อเนื่อง

Robbie Richards (2021) กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรมหรือระบบการจัดการนวัตกรรมเป็นกระบวนการของการจัดการความคิดใหม่ ๆ ตั้งแต่ความคิดไปจนถึงการดำเนินการและทำให้เป็นจริง โดยมีกระบวนการทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้าง (Generating) เป็นการระดมสมองและการป้อนข้อมูลของพนักงาน เพื่อเปิดเผยแนวคิดที่ซ่อนอยู่
2. การได้มาและเข้าถึง (Capturing) เป็นการบันทึกแนวคิดในลักษณะที่สามารถแบ่งปันกับเครือข่ายการทำงานหลักได้อย่างง่ายดาย
3. การประเมิน (Evaluating) เป็นการอภิปรายและวิพากษ์วิจารณ์แนวคิดที่เป็นนวัตกรรมใหม่เพื่อดูว่าตรงกับความต้องการขององค์กรหรือไม่
4. จัดลำดับความสำคัญ (Prioritizing) เป็นการตัดสินใจว่าจะใช้แนวคิดที่เป็นนวัตกรรมใดเพื่อเพิ่มเวลาและทรัพยากรอื่น ๆ ในองค์กร

บริษัทไปรษณีย์ไทย (2563, น. 17-20) กล่าวถึง การบริหารจัดการนวัตกรรมในองค์กรไว้ว่า องค์กรจะต้องมีกระบวนการและแนวปฏิบัติ ด้านบุคคล เทคโนโลยี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านกระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Process) มีขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการดำเนินการ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจด้านนวัตกรรมและวัตถุประสงค์ขององค์กรในภาพรวม เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาและโอกาสในการดำเนินการ
2. กระบวนการสร้างนวัตกรรม เป็นการ เลือกสรรกระบวนการที่มีความเหมาะสมเกี่ยวข้องกับลักษณะของนวัตกรรม ประเภทขององค์กรหรือโครงสร้างภายในของแต่ละองค์กร ดังนั้น กระบวนการสร้างนวัตกรรมจึงมีความเป็นไปได้ในหลากหลายวิธี ดังนั้นควรมีการหารือร่วมกันเพื่อบูรณาการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการความคิด พัฒนาการและนำสู่การปฏิบัติ
3. การประเมินผลกระบวนการสร้างนวัตกรรม เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลงานทางนวัตกรรมทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 10-12) กล่าวถึง การขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาโดยใช้แผนพัฒนาการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ควบคู่กัน เพื่อให้เกิดความชัดเจน เหมาะสม และสามารถดำเนินการ

พัฒนาสู่อนาคต ได้อย่างเป็นระบบ โดยมีการตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์ 5 ข้อ คือ 1) สถานศึกษาต้องการไปสู่จุดใด เป็นการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลักมุ่งไปสู่เป้าหมายเปรียบเสมือนผลลัพธ์ปลายทางที่สถานศึกษาต้องการบรรลุ

1. ปัจจุบันสถานศึกษาอยู่ ณ จุดใด เป็นการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ถึงข้อมูลสารสนเทศและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็นการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

2. สถานศึกษาไปจุดนั้นได้อย่างไร เป็นการการวางกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึง การนำข้อมูลสารสนเทศและปัจจัยที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์สถานภาพ และการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาจัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด เพื่อกำหนดประเด็นกลยุทธ์เป้าประสงค์ตัวชี้วัดเป้าหมายและกลยุทธ์

3. สถานศึกษาจะต้องทำหรือปรับอะไรเพื่อไปจุดนั้น เป็นการการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของสถานศึกษา หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. สถานศึกษาจะวัดความก้าวหน้าและรู้ได้ว่าไปถึงที่หมายได้อย่างไร เป็นการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา พิจารณาความสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้นระหว่างเป้าหมายของแผนพัฒนาการจัดการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2565, น. 115) กล่าวว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรม มีกระบวนการในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ (Implementation)
3. การประเมินผล (Evaluation)

โดยมีขั้นตอนย่อย คือ 1) การพัฒนาแผนแม่บท 2) การส่งมอบความรู้ 3) การฝึกปฏิบัติ

4) การยกระดับสู่นวัตกรรม และ 5) การประเมินนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาจัดทำเป็นตารางสังเคราะห์กระบวนการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารและรายละเอียดของกระบวนการบริหาร ไว้ดังนี้

ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร

กระบวนการจัดการนวัตกรรม ทางการบริหาร	องค์การมาตรฐานสากล (2562)	รัตนะ บัวสนธ์ (2563)	จิตติมา วรธรรมศรี (2563)	สุกัญญา แฉมช้อย (2563)	Keith Goffin (2016)	Robbie Richards (2021)	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563)	สุกัญญา แฉมช้อย (2565)	สรุป
การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการพัฒนา โดย - การสำรวจและสอบถามข้อมูล จากทั้งภายในและภายนอก - วิเคราะห์ สรุปผล ให้เห็นถึงปัญหา และความต้องการในการสร้างนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1. การวางแผน การจัดการ นวัตกรรม ทางการบริหาร (Planning)
การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ที่รวบรวมได้จากการศึกษาสภาพ และสำรวจ		✓			✓	✓			
การกำหนดการดำเนินการในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่จำเป็นเพื่อจัดการกับโอกาส และความเสี่ยง	✓					✓	✓		
การออกแบบนวัตกรรมผ่านกระบวนการ ที่เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากร โดย - การจัดการประชุมปรึกษาเพื่อเตรียม การมอบหมายงาน - การมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ โดยมีผู้บริหารหรือครูและบุคลากร ที่เกี่ยวข้องนำลงสู่การปฏิบัติ - การติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		2. การดำเนินงาน ตามแผนการจัดการ นวัตกรรม (Doing)
การนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองใช้ ผู้บริหาร ควรเก็บข้อมูลในลักษณะที่แสดงให้เห็น ถึงกระบวนการบริหารมากกว่าการเก็บ ข้อมูลส่วนผลิตผล		✓	✓	✓			✓	✓	
การประเมินความเหมาะสมของนวัตกรรม และตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ	✓		✓	✓	✓		✓	✓	3. การตรวจสอบ และประเมิน นวัตกรรม ทางการบริหาร (Checking)

กระบวนการจัดการนวัตกรรม ทางการบริหาร	องค์การมาตรฐานสากล (2562)	รัทนะ บัวสนธ์ (2563)	จิตินา วรธรรมศรี (2563)	สุกัญญา แซ่มช้อย (2563)	Keith Goffin (2016)	Robbie Richards (2021)	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563)	สุกัญญา แซ่มช้อย (2565)	สรุป
การจัดประชุมสะท้อนกลับในผล การดำเนินงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่ง การประเมินเป็นประเมินผลปฏิบัติงาน นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากภาพรวม ผลลัพธ์ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อหรือสถานศึกษา - ประเมินผลปฏิบัติงานของผู้ที่รับผิดชอบ - ประเมินผลปฏิบัติการทั้งระบบ		✓	✓	✓		✓		✓	4. การปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพ นวัตกรรมทาง การบริหาร (Action)
การปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบ การจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง		✓							

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นจะเห็นได้ว่า กระบวนการจัดการนวัตกรรมเป็นกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ออกแบบและวางแผนดำเนินการที่ให้ความสำคัญกับการมองความสำเร็จของนวัตกรรม ภายใต้การพิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดการทรัพยากรและปัจจัยที่ส่งผลในสถานศึกษา และโดยส่วนใหญ่นักวิชาการได้อธิบายขั้นตอนไว้ มีความคล้ายคลึงกับวงจรคุณภาพการบริหารงานเชิงระบบ (PDCA) ผู้วิจัยจึงนำฐานวงจรคุณภาพการบริหารงานเชิงระบบ (PDCA) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร (Planning) เป็นการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการพัฒนา โดยการสำรวจและสอบถามข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอก นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สรุปผล ให้เห็นถึงปัญหาและความต้องการในการสร้างนวัตกรรม โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับทรัพยากร โอกาสและความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนการจัดการนวัตกรรม (Doing) เป็นการออกแบบนวัตกรรมผ่านกระบวนการที่เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากร โดยการจัดการประชุมปรึกษาเพื่อเตรียมการมอบหมายงาน การมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ มีผู้บริหารหรือครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำผลสู่การปฏิบัติ การติดตามงานที่ได้รับมอบหมายการและนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินวัตรกรรมทางการบริหาร (Checking)

เป็นการประเมินความเหมาะสมของวัตรกรรมและตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพวัตรกรรมทางการบริหาร (Action)

เป็นการจัดประชุมสะท้อนกลับในผลการดำเนินงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการประเมินเป็น ประเมินผลปฏิบัติงานวัตรกรรมที่เกิดขึ้นจากภาพรวม ผลลัพธ์ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อหรือสถานศึกษา โดยประเมินผลปฏิบัติงานของผู้ที่รับผิดชอบ และประเมินผลปฏิบัติการ ทั้งระบบ รวมถึงมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการจัดการวัตรกรรมอย่างต่อเนื่อง

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์วัตรกรรมองค์กร

ในการสรรค์สร้าง พัฒนา หรือต่อยอดวัตรกรรมองค์กรนั้นล้วนแต่มีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิด วัตรกรรมที่มาช่วยแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดขึ้น มีนักวิชาการได้ให้ข้อเสนอแนะหรือแนวคิดเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลไว้หลากหลาย ดังนี้

พยัต วุฒิรงค์ (2563, น. 83) กล่าวว่า ในการสร้างสรรค์วัตรกรรมองค์กรประกอบที่ส่งผล เป็นจำนวนมาก สามารถแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัยหลัก ที่ประกอบด้วย 13 ปัจจัยย่อย ที่มีความเชื่อมโยง กันในลักษณะเหตุและผล ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ผู้นำ วัฒนธรรม โครงสร้าง และบุคลากร ภายในองค์กร ประกอบด้วย 5 ปัจจัยย่อย คือ

1.1 การรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ หมายถึง การกำหนดนโยบาย และแผนปฏิบัติการในการกระตุ้น และสร้างบรรยากาศให้พนักงานเห็นความสำคัญ และเกิดความสนใจ การมีนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง วิสัยทัศน์ขององค์กรและทัศนคติบทบาทของผู้นำที่จะถ่ายทอด ความสำคัญ ความจำเป็น ประโยชน์และคุณค่าของการสร้างสรรค์วัตรกรรมให้แก่พนักงานทุกคนรับทราบ และยึดเป็นหลักตลอดเวลา ผู้นำจะต้องเชื่อมโยงวัตรกรรมเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและกำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จ (Key Performance Indicator) ขององค์กรให้ได้ และเน้นความสำคัญของกระบวนการ สร้างวัตรกรรมแก่พนักงานของผู้นำและผู้บริหารระดับสูง

1.2 ลักษณะโครงสร้างองค์กร หมายถึง การมีขั้นตอนในการทำงาน และการสั่งงาน ตามโครงสร้างและขอบข่ายงานที่ไม่มากจนเกินไป มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

1.3 การมีทรัพยากรที่เพียงพอ หมายถึง เงินลงทุนหรืองบประมาณในการดำเนินการ ใช้จ่าย มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการดำเนินการ

1.4 การมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หมายถึง การวิจัยด้านข้อมูล ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า กระบวนการพฤติกรรมของพนักงานที่เข้าใจลูกค้า และเข้าถึงลูกค้า เป็นสำคัญ

1.5 การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ปรับปรุงและพัฒนา การทำงานเป็นทีม

2. การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การได้รับรู้ข่าวสารหรือสิ่งใหม่ ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อย คือ

2.1 การให้คำมั่นสัญญาในการเรียนรู้ หมายถึง ความมุ่งมั่นของพนักงานในการพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การสร้างความเข้าใจในร่วมกันในองค์กร การกำหนดเป้าหมายเพื่อสร้างความท้าทายในการประสานงานและดำเนินงานร่วมกัน

2.3 การเปิดใจรับสิ่งใหม่ หมายถึง ประสบการณ์ในการใฝ่เรียนรู้เทคโนโลยี ความเข้าใจในกระบวนการทำงานอย่างแท้จริงเพื่อการพัฒนาที่ดีกว่าเดิม

2.4 การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร หมายถึง การสื่อสารองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือข้อผิดพลาดระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovative Culture) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศให้ทุกคนในองค์กรกล้าเปลี่ยน กล้าคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จุดเน้น คือ การเปลี่ยนแปลง (Change)

3.1 กระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับนวัตกรรมใหม่ ๆ

3.2 การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ความรู้พื้นฐานของบุคลากรในองค์กร ทักษะของบุคลากรที่สามารถรองรับการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การพัฒนาและสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมใหม่และนำไปใช้ มีผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ที่มีความสามารถในการสอน ให้ความรู้ ทักษะ และการทำกิจกรรม การพัฒนาความรู้ความสามารถเชิงความคิดสร้างสรรค์

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ขั้นตอนระบบในการประมวลผล ปรับปรุง และติดตามผล

3.4 การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง การมีเวทีและแรงจูงใจให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์

จิตติมา วรณศรี (2563, น. 196-230) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลการขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์กรประกอบด้วยปัจจัยหลากหลายด้าน ดังนี้

1. ด้านผู้นำ (ผู้บริหาร) หมายถึง เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม อีกทั้งการตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรม เป็นผู้ริเริ่มและเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

2. ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ของกลุ่มงานที่มีทั้งหมดในองค์กร รวมถึงการแสดงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ให้เห็นถึงสายงานการบังคับบัญชาในองค์กร โครงสร้างที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม สามารถยกตัวอย่าง ได้แก่ โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic Structure) โครงสร้างแบบราบ (Flat Structure) หรือโครงสร้างแบบข้ามสายงาน (Matrix Structure) โดยผู้บริหารจะต้องเลือกโครงสร้างให้เหมาะกับบริบทและวัตถุประสงค์ของงานเพื่อความสอดคล้องและคล่องตัวในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีแนวโน้มของความไม่แน่นอนทางการและยืดหยุ่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างรวดเร็ว

3. ด้านบรรยากาศองค์กร หมายถึง การสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร เช่น บรรยากาศด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม การส่งต่อแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิถีปฏิบัติหรือแนวประเพณีของคนในองค์กร

5. การเสริมแรง หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนการคิดและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ของผู้บริหารองค์กร จึงควรเสริมแรงบุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อสะท้อนถึงคุณค่าที่คู่ควรกับความสำเร็จของผลงาน รวมทั้งคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรที่จะจัดเตรียมรางวัลสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่หลากหลาย

6. เครือข่ายนวัตกรรม หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่มหรือระบบการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ในสถานศึกษาการสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำการกระจายอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วม

7. ทักษะบุคลากรในยุคดิจิทัล หมายถึง ทักษะที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา โดยบุคลากรสามารถเลือกวิธีเรียนรู้ที่ตนเองถนัดหรือแบบผสมผสาน

สมบัติ นามบุรี (2562, น. 127) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมนวัตกรรมและการจัดการสามารถจำแนกได้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม 2) บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม 3) การสื่อสารภายในองค์กร 4) โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น 5) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และ 6) ระบบการจัดการความสามารถ

Holder, & Matter (2008) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Visioning) การมุ่งเน้นสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรนวัตกรรม ที่จะกำหนดทิศทางในอนาคตที่มีพื้นฐานมาจากความเป็นจริงในปัจจุบันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) องค์กรนวัตกรรมต้องมีวัฒนธรรมที่เป็นแนวทางและความเชื่อในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทีมงานและอาชีพ มีการกระจาย

อำนาจ (Share Authority) ทำให้พนักงานรู้สึกมีความปลอดภัย (Personal Security) มีอิสระและความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง ยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาด

3. ระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System) ผู้บริหารระดับสูง จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของระบบข้อมูลข่าวสาร ควรจะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลข่าวสาร อย่างต่อเนื่องโดยการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสิ่งแวดล้อม ซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจ

4. กิจกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม (Energy and Activity Flow) องค์กร นวัตกรรม ต้องแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมต่าง ๆ (Activity Flow) นั้น ไม่ได้เป็นเส้นตรงเหมือนกับองค์การในยุคคลื่นลูกที่สอง องค์กรจะต้องมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่นอกเหนือจากงานประจำ

5. การพัฒนาพลังงานในทรัพยากรมนุษย์ (Human Energy Development) การพัฒนาพลังงานทรัพยากรมนุษย์จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง การทดลอง นวัตกรรม ความสนุกสนาน ความคิด สร้างสรรค์และการพัฒนาบุคคล ในองค์กร การพัฒนาพลังงานทรัพยากรมนุษย์จะเน้นในการพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Intrapersonal) และมนุษย์สัมพันธ์ การสนับสนุนให้มีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านองค์การ วัฒนธรรมและวิชาชีพ

6. รูปแบบองค์การ (Organizational Form) จะต้องมีรูปแบบการทำงานที่เป็นอิสระ และมีการทำงานแบบทีมที่มีความหลากหลาย (Multifunctional) เพื่อความสำเร็จของงาน

7. การประเมินผลการทำงาน (Performance Appraisal) จะต้องมีการประเมินผลการทำงานที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของพันธกิจ และงานที่เกี่ยวข้องนวัตกรรมโดยเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา เพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับประโยชน์จากความสำเร็จขององค์การ

8. ผู้นำ (Leader) ผู้บริหารจะต้องมองหา ค้นหาความคิดใหม่ของพนักงานแล้วช่วยสนับสนุน ให้พนักงานได้สร้างสรรค์ความคิดใหม่อยู่เสมอ

องค์กร ประจันเขตต์ (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม หรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมได้นั้นจำเป็นจะต้องพิจารณา จาก 3 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกัน

1. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) รูปแบบภาวะผู้นำมีส่วนช่วยในการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในวิสัยทัศน์และเจตคติที่มีต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งแนวและมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร

2. บรรยากาศนวัตกรรม (Innovative Climate) องค์กรควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ บรรยากาศจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญและช่วยผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร การเกิดบรรยากาศนวัตกรรมในองค์กรขึ้นอยู่กับการวางโครงสร้างขององค์กร การวางรูปแบบ

การทำงานที่มีความยืดหยุ่นและการทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างบรรยากาศที่มีการระดมความคิด และอดทนต่อความผิดพลาดเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

3. นิสัยนวัตกรรม (Innovative behavior) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาให้สมาชิกหรือบุคลากรมีนิสัยนวัตกรรม เช่น การมีอิสระทางความคิดในการกำหนดทิศทาง การออกแบบขั้นตอนการทำงานของตนเองนำไปสู่การเรียนรู้เป้าหมายของความสำเร็จในงาน และจะก่อให้เกิดนิสัยนวัตกรรมขึ้น การสร้างภาวะผู้นำในตนเองเป็นหนึ่งในนิสัยนวัตกรรมที่สมาชิกหรือผู้บริหารจะต้องมี สุดท้ายการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

รัตนวดี โมรากุล (2560) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหมายถึง สถานศึกษาที่มีการสนับสนุนบุคลากรทุกระดับให้มีการสร้างนวัตกรรมจากการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร โดยจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การจัดการความรู้
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์
3. ภาวะผู้นำ
4. บรรยากาศองค์กร
5. การทำงานเป็นทีม
6. โครงสร้างองค์กร
7. วัฒนธรรมองค์กร
8. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Robert Tucker (n.d. อ้างถึงใน จิตติมา วรรณศรี, 2560, น. 146-147) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการนวัตกรรมในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้

1. ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ต้องทำความเข้าใจกับนวัตกรรม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการนวัตกรรม เพื่อการส่งเสริมในบุคลากรในองค์กรได้เห็นถึงความสำคัญและผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2. การออกแบบสร้างนวัตกรรม คือ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรในการออกแบบและเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างระบบนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน โดยมีการเสริมแรง การกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น เพื่อที่จะรวบรวมเป็นแนวคิดไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ

3. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ ความร่วมมือ การสื่อสารและประสานงานของทุกฝ่ายย่อยในองค์กร ในการรับทราบวัตถุประสงค์และดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้ได้เรียนรู้การสร้างนวัตกรรมร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4. จัดสรรทรัพยากรและการประเมินความเสี่ยง คือ ระบบการจัดการเกี่ยวกับการลดความเสียหายที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

5. ระบบการวัดผลงานที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม คือ วิธีการใด ๆ ที่ช่วยในการวัดความก้าวหน้าของนวัตกรรมที่องค์กรสร้างขึ้น

6. รางวัลและสิ่งจูงใจ คือ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยการให้เป็นรางวัล เช่น รางวัลด้านวัตถุประสงค์หรือจิตใจ อาจเป็นการเผยแพร่ความสำเร็จของบุคลากรให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้ หรือกิจกรรมที่รับฟังความคิดเห็นสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมในอนาคตได้

ขวัญชนก แสงท้านั่ง (2563) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมไว้ด้วยกัน 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์
2. กลยุทธ์และเป้าหมาย
3. โครงสร้างองค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. การให้รางวัลและการยอมรับ
5. การสื่อสาร
6. การจัดการความรู้และข้อมูล
7. การประเมินการการลำเลียงความคิด
8. ผู้นำ
9. เครือข่าย
10. วัฒนธรรมและค่านิยม

ธีรสา มัทวพันธ์ (2562) ได้ศึกษาองค์ประกอบของนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Organization's Strategy) องค์กรควรมีการวางแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรมที่สอดคล้องกับธุรกิจขององค์กร

2. โครงสร้างขององค์กร (Organization's folio) การวางแผนการลงทุนและใช้ประโยชน์ในเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง

3. ระบบการจัดการ (Organization's process) การบริหารจัดการกระบวนการนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organization's culture) องค์กรควรสร้างความเข้มแข็งให้กับปัจจัยสนับสนุนในด้านต่าง ๆ

อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี (2560) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม
2. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร
3. การมุ่งเน้นความสำคัญของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
5. การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2560, น. 158-160) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ผู้เขียนได้รวบรวมข้อมูลจากนักวิชาการและองค์การนวัตกรรม โดยสรุปได้ 12 คุณลักษณะ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย คือ การที่องค์กรระบุและมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมอย่างชัดเจน โดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้และเข้าใจ เน้นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติไปยังฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร

2. โครงสร้างองค์กร คือ ระบบความสัมพันธ์ในการทำงานของแต่ละฝ่ายในการดำเนินการให้มีอิสระในการจัดการและมีอำนาจในการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้าหาสิ่งแวดล้อมและโอกาส มีการกระจายอำนาจให้กับบุคลากรในการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย

3. วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน คือ การที่องค์กรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในเป้าหมายของนวัตกรรม เปิดโอกาสให้กับความคิดที่หลากหลายและแปลกใหม่ ๆ ยอมรับความแตกต่างทางความคิด ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร

4. ผู้นำ คือ บุคคลที่กำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจนและมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยการให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร จะต้องมีความกล้าเสี่ยง อดทน และยอมรับกับความผิดพลาด มีความสามารถในการจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรมด้วยการสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน หรือให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างสร้างสรรค์ มีบทบาทการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม

5. บุคลากร คือ บุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบในด้านนวัตกรรมโดยมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และเป้าหมายนวัตกรรมขององค์กร จะต้องเป็นผู้มีทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ด้านการสื่อสาร ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

โดยเป็นนักแก้ไขปัญหา มีความเพียรพยายาม กระตือรือร้นและชอบการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าเสี่ยง และไม่กลัวความล้มเหลว

6. ทรัพยากร คือ การจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยีขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเพื่อสามารถให้ทุกคนได้เข้าถึงอย่างเพียงพอ

7. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรมที่องค์กรมุ่งเน้นการสรรหาและจ้างงานบุคคลที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมและความรู้ภูมิหลังที่หลากหลาย

8. การให้รางวัลและการยอมรับ คือ การสร้างแรงกระตุ้นให้กับบุคลากรในองค์กรในรูปแบบของรางวัลที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็น เงิน สิ่งจูงใจทางอาชีพ รางวัลทางสังคม รางวัลภายใน ไม่ควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับรางวัลที่เป็นตัวเงิน

9. การสื่อสาร คือ ระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม โดยมีการสื่อสารรูปแบบแนวตั้งมุ่งเน้นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และรูปแบบแนวราบ คือ การมุ่งเน้นการสื่อสารข้ามทีมงาน ฝ่ายงานในองค์กร การสื่อสาร ควรมีหลากหลายวิธีและเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น

10. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร คือ ระบบการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรม มีช่องทางในการเข้าถึงของมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและหลากหลาย

11. การประเมินและการลำเลียงความคิด คือ กระบวนการในการเก็บรวบรวมความคิดเห็นเพื่อค้นหา ประเมินและสนับสนุนความคิดที่มีศักยภาพให้พัฒนาเป็นนวัตกรรมได้ โดยมีหลักเกณฑ์เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนและยุติธรรม

12. เครือข่าย คือ การสร้างและให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม หรือแสดงความคิดเห็น เพื่อเสนอแนวทางในการคิดค้นสิ่งใหม่

มรกด จันทรกระพ้อ (2562, น. 55-57) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยแบ่งออกเป็น 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ร่วม มุ่งเน้นไปสู่การสร้างนวัตกรรม มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมของตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างและเพิ่มความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของพนักงานให้สูงขึ้น

2. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม คือ โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและกระจายอำนาจ มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3. บุคลากรหลักขององค์กร คือ บุคคลที่ให้การสนับสนุนหรือรับผิดชอบด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยมีการวางแผนการสรรหา ฝึกอบรมและพัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ กลุ่มหรือทีมในการผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหา โดยเฉพาะทีมการแลกเปลี่ยนความคิดที่จะทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล และประสบการณ์ ที่ช่วยแก้ปัญหาได้มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

5. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่ยืดหยุ่นและต่อเนื่อง คือ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาความรู้ ทักษะที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม จากการฝึกอบรม ทดลองสิ่งใหม่ เพื่อช่วยส่งเสริมแรงจูงใจและให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม

6. การขยายตัวการสื่อสาร คือ ทิศทางและช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายระหว่างภายในและภายนอกองค์กรทั้งแนวดิ่งและแนวราบ มีรูปแบบที่ครอบคลุมและให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในการเข้าถึงข้อมูล

7. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมสูง คือ การปฏิบัติภายในองค์กรและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

8. ปัจจัยภายนอก คือ สัญญาณของภัยคุกคามหรือโอกาสขององค์กรเป็นการเปิดรับและเข้าใจมุมมองภายนอกองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาจากภายนอกสู่ภายใน เพื่อเพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

9. บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ คือ กิจกรรมหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร ได้แก่ การจัดทำงานให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสื่อสารแบบเปิดกว้างและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการของ การเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (2563, น. 10) กล่าวว่า มาตรฐานการจัดการนวัตกรรมได้กำหนดกรอบการบริหารจัดการ หรือ ISO 56002:2019 Innovation Management โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ตระหนักถึงการสร้างและคุณค่าของนวัตกรรมโดยมีองค์ประกอบในการบริหารจัดการนวัตกรรมออกเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. บริบทขององค์กร หมายถึง การติดตามประเด็นและแนวโน้มภายนอกและภายใน เช่น ความชอบของผู้ใช้การพัฒนาเทคโนโลยีและความสามารถภายในเพื่อระบุโอกาสและความท้าทายที่สามารถกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมนวัตกรรมในองค์กร

2. ผู้นำองค์กร หมายถึง เข้าใจในบริบทขององค์กร ผู้บริหารควรแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นโดยการกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์และนโยบายด้านนวัตกรรมรวมถึงบทบาทและความรับผิดชอบที่จำเป็น

3. การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมโครงสร้างองค์กรและการลงทุนด้านนวัตกรรมตามทิศทางที่กำหนดโดยผู้บริหารและโอกาสและลดความเสี่ยง

4. ทรัพยากรสนับสนุน หมายถึง การสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมด้านนวัตกรรม เช่น คนที่มีความสามารถที่เหมาะสม ทรัพยากรทางการเงิน และเครื่องมือหรือวิธีการอื่น ๆ การสื่อสาร และการสร้างความตระหนักรู้ตลอดจนแนวทางในการจัดการทรัพยากรสิ้นทางปัญญา

5. การปฏิบัติงาน หมายถึง กำหนดความคิดริเริ่มด้านนวัตกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ กระบวนการนวัตกรรมควรได้รับการกำหนดค่าตามประเภทของนวัตกรรม ระบุโอกาสสร้างและตรวจสอบแนวคิดและพัฒนาและปรับใช้

6. การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน หมายถึง ประสิทธิภาพของระบบการจัดการนวัตกรรมโดยรวมควรได้รับการประเมินอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุจุดแข็งและจุดบกพร่อง

7. การปรับปรุงและพัฒนา หมายถึง การประเมินผลระบบควรได้รับการปรับปรุง โดยการแก้ไขปัญหาที่สำคัญที่สุดเกี่ยวกับความเข้าใจในบริบทความเป็นผู้นำ การวางแผนการสนับสนุน และการดำเนินงาน

Marisa Smith (2008, pp. 6-7) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมในองค์กร ผลสำรวจ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมในองค์กรนั้น ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่

1. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การใช้เทคโนโลยี ทักษะทางเทคนิคและการศึกษา กลยุทธ์เทคโนโลยี

2. กระบวนการนวัตกรรม (Innovation process) หมายถึง กระบวนการสร้างความคิด การเลือกและประเมินความคิด และการปรับใช้นวัตกรรม

3. กลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy) หมายถึง วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

4. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง การสร้างความแตกต่าง การรวมศูนย์ และความมีระบบ

5. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึง การสื่อสาร การมีส่วนร่วมกัน ภายในองค์กร ทักษะคิดต่อความเสี่ยง และทักษะคิดต่อนวัตกรรม

6. บุคลากร (Employees) หมายถึง การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นด้านนวัตกรรม และบุคลิกของบุคลากร

7. ทรัพยากร (Resources) หมายถึง การวางแผนการใช้ทรัพยากร แหล่งความรู้ขององค์กร แหล่งเทคโนโลยี และทรัพยากรทางการเงิน

8. การจัดการความรู้ (Knowledge management) หมายถึง การเรียนรู้ขององค์กร ความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และการใช้คลังความรู้

9. ภาวะผู้นำและการจัดการ (Leadership and management style) หมายถึง บุคลิกของผู้นำหรือผู้บริหาร แนวทางการจัดการ และการสร้างแรงจูงใจให้กับคนในองค์กร

Keith Goffin (2016) ได้กล่าวว่า กุญแจสู่นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งเสริมมากมาย โดยได้ระบุ 5 องค์ประกอบหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1. การสร้างความคิด (Idea generation) หมายถึง การคิดเพื่อตอบสนองต่อปัญหาและความท้าทาย

2. กระบวนการคัดเลือกความคิด (Process of idea selection) หมายถึง กระบวนการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของความคิดที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วน

3. ทักษะการจัดการนวัตกรรม หมายถึง ขับเคลื่อนแนวคิดผ่านการนำไปปฏิบัติสู่ตลาดในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง

4. กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation strategy) หมายถึง การระบุตำแหน่งที่นวัตกรรมมีความจำเป็นมากที่สุด เพื่อเป็นแนวทางและมีอิทธิพลต่อการเลือกและการนำแนวคิดไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีส่วนร่วมและจำเป็นในการตัดสินใจ

5. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึง ผู้นำหรือบุคลากรที่สามารถจัดการความเสี่ยงกับความจำเป็นทางธุรกิจเพื่อลดความล้มเหลวเนื่องจากผลิตภัณฑ์และบริการ

ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมองค์กร

รายการ	นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา											สรุป		
	พยัต ฟูจิรงค์ (2563)	จิตติมา วรธรรมศรี (2563)	สมบัติ นามบุรี (2562)	Holder, & Matter (2008)	องค์อร ประจันเขตต์ (2557)	รัตนวิดี โมรากุล (2560)	Robert Tucker (n.d.)	ขวัญชนก แสงท่างิ่ง (2563)	อนุพงษ์ ชุมแสงวางปี (2560)	วุฒิพงษ์ ภัคศิไธลา (2560)	มรกต จันทร์ภักระพ้อ (2562)		การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (2563)	Marisa Smith (2008)
1. ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำ	✓				✓	✓		✓					✓	
2. ผู้บริหารมี วิสัยทัศน์ด้าน นวัตกรรมที่ชัดเจน	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3. ผู้บริหารเห็น คุณค่าและประโยชน์ ในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม	✓	✓				✓				✓	✓			✓
4. ผู้บริหารกระตุ้น การเปลี่ยนแปลงและ เป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับคนในองค์กร	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓			
5. เชื่อมโยงนวัตกรรม กับบริบทองค์กร	✓			✓										✓
6. มีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับ นวัตกรรม		✓					✓							
7. มีความมุ่งมั่น ในการสร้าง นวัตกรรม			✓		✓		✓			✓	✓			
8. แสวงหาและ ค้นหาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ					✓									✓
9. สนับสนุนการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่		✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓			✓
10. กล้าเสี่ยง อดทน และยอมรับ ข้อผิดพลาด				✓						✓				✓

1. คุณลักษณะ
เชิงนวัตกรรม
ของผู้นำ

นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา											สรุป			
รายการ	พยัคฆ์ วุฒิรงค์ (2563)	จิตติมา วรธรรมศรี (2563)	สมบัติ นามบุรี (2562)	Holder, & Matter (2008)	องคอร ประจันเจตต์ (2557)	รัตนวดี โมรากุล (2560)	Robert Tucker (n.d.)	ขวัญชนก แสงทงนัง (2563)	อนุพงษ์ ชุมแสงวาทปี (2560)	วุฒิพงษ์ ภัคดิเหล่า (2560)		มรกต จันทร์กระพ้อ (2562)	การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (2563)	Marisa Smith (2008)
11. กล้าคิด กล้าเปลี่ยนและ สร้างสรรค์สิ่งใหม่	✓			✓						✓			✓	✓
12. มีความสามารถ ด้านการใช้เทคโนโลยี										✓			✓	✓
13. มีทักษะ การสื่อสาร									✓	✓			✓	
14. เป็นผู้แก้ไข ปัญหา														✓
15. มีความคิด สร้างสรรค์					✓				✓	✓			✓	✓
16. มีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล				✓						✓				
17. กระตือรือร้น ชอบเรียนรู้										✓			✓	
18. เปิดใจยอมรับ สิ่งใหม่ ไม่กลัว ความล้มเหลว				✓						✓			✓	
19. มีขั้นตอน โครงสร้างและ ขอบข่ายงานที่ ชัดเจน	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		
20. มีความยืดหยุ่น และคล่องตัว	✓	✓	✓							✓	✓			
21. มีการกระจาย อำนาจ				✓						✓	✓			
22. มีระบบ			✓	✓			✓	✓	✓				✓	
23. มีเทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่ รองรับกับความ ต้องการของ บุคลากรในองค์กร	✓									✓		✓	✓	

2. คุณลักษณะ
เชิงนวัตกรรม
ของบุคลากร

3. โครงสร้าง
องค์กร

4. แหล่ง
เรียนรู้
สื่อ และ
เทคโนโลยี

นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา															
รายการ	พยัคฆ์ วุฒิรงค์ (2563)	จิตติมา วรธรรมศรี (2563)	สมบัติ นามบุรี (2562)	Holder, & Matter (2008)	องคอร ประจันเจตต์ (2557)	รัตนวดี โนมรากุล (2560)	Robert Tucker (n.d.)	ขมิ้นชนก แสงทงนัง (2563)	อนุพงษ์ ชุมแสงวาวปี (2560)	วุฒิพงษ์ ภัคดิเตล้า (2560)	มรกต จันทร์กระพ้อ (2562)	การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (2563)	Marisa Smith (2008)	Keith Goffin (2016)	สรุป
24. สร้างบรรยากาศ ด้านกายภาพและ สิ่งแวดล้อม เชิงนวัตกรรม	✓	✓	✓		✓	✓				✓	✓				4. แหล่ง เรียนรู้
25. มีกิจกรรม ภายในองค์กรที่ ส่งเสริมนวัตกรรม	✓	✓	✓				✓	✓		✓	✓	✓			สื่อ และ เทคโนโลยี (ต่อ)
26. มีการสื่อสาร แบบเปิดกว้าง	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓				
27. วิถีปฏิบัติหรือ แนวปฏิบัติของ คนในองค์กร	✓		✓	✓		✓		✓		✓					
28. สนับสนุน การทำงานเป็นทีม				✓	✓					✓	✓				
29. เปิดโอกาสทาง ความคิด มีอิสระ ทางความคิด อย่างสร้างสรรค์	✓			✓			✓			✓	✓				5. วัฒนธรรม นวัตกรรม
30. ยอมรับและ เรียนรู้จาก ข้อผิดพลาด										✓					
31. วิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ร่วมกัน	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓			✓		

ดังนั้น จึงสรุปปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาและการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน เห็นคุณค่าและประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนในองค์กร เชื่อมโยงนวัตกรรมกับบริบทองค์กร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม

มีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม แสวงหาและค้นหาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สนับสนุนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และกล้าเสี่ยง อดทน และยอมรับข้อผิดพลาด

1. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของบุคลากร หมายถึง ผู้ที่กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีทักษะยุคดิจิทัลมีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี มีทักษะการสื่อสารเป็นผู้แก้ไขปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กระตือรือร้น ชอบเรียนรู้ เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ไม่กลัวความล้มเหลว

2. โครงสร้างองค์กร หมายถึง มีโครงสร้างและขอบข่ายงานที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่น และคล่องตัว มีการกระจายอำนาจ และมีระบบ

3. แหล่งเรียนรู้ สื่อ และเทคโนโลยี หมายถึง มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่รองรับกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร สร้างบรรยากาศด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรม มีกิจกรรมภายในองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม และมีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง

4. วัฒนธรรมนวัตกรรม หมายถึง วิธีที่ถือปฏิบัติหรือแนวประเพณีของครูและบุคลากร ในสถานศึกษา และสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร ในสถานศึกษา เช่น สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสทางความคิด มีอิสระทางความคิด อย่างสร้างสรรค์ ยอมรับและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ

การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการ กำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก ส่วนกระบวนการวิจัยเพื่อการพัฒนาแบบ สามารถสรุปได้เป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ มีผู้นักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบ ไว้ดังนี้

รัตนะ บัวสนธ์ (2552, น. 124) กล่าวว่า ความหมายของรูปแบบ จำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า "โมเดล" ได้แก่ โมเดลบน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น

2. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า "Mathematical Model"

3. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบ ในความหมายนี้ บางทีเรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการ ประเมิน เป็นต้น

วาโร เฟ็งส์วีสต์ (2553, น. 3) กล่าวว่า รูปแบบ คือ กรอบแนวคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

ทิตนา แคมมณี (2545, น. 218) ได้ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไตอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

อุทุมพร จามรมาน (2541, น. 22) ได้กล่าวว่า รูปแบบ คือ โครงสร้างที่มีความเกี่ยวข้องหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยใช้ในการสื่อสารผ่าน ภาพวาด แผนภูมิ แผนผัง ต่อเนื่อง ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และนำเสนอเรื่องราวภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

สมาน อัสวภูมิ (2537) ได้กล่าวว่า รูปแบบ คือ แบบจำลองโดยย่อของทฤษฎี หรือแนวปฏิบัติการทำงานหรือสิ่งประดิษฐ์ ซึ่งมีองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะของรูปแบบนั้นที่แสดงถึงความสัมพันธ์และทำหน้าที่ร่วมกันขององค์ประกอบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบนั้น โดยในการนำเสนอและอธิบายทฤษฎี หรือแนวปฏิบัติจะเป็นการนำเสนอต่อองค์ประกอบที่มีความสำคัญ ดังนั้น ผู้สร้างจึงต้องเลือกเฉพาะองค์ประกอบหลัก ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎีหรือแนวปฏิบัติที่สร้างขึ้นมานำเสนอ

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการ คำนวณ และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ผ่านการสื่อสาร จากภาพวาด แผนภูมิ แผนผัง ต่อเนื่อง ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และนำเสนอเรื่องราวภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

2. ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท ได้มีผู้จำแนกประเภทของรูปแบบ ดังนี้

Smith et al. (1980, p. 461) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการ ก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น (Bertalanffy, 1968, p. 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบ กล่าวว่า การมีรูปแบบข้อความนั้น แม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988, pp. 561-565) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมียอดประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้ คือ ขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

2.1 รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

2.2 รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้ คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง

แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้น มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบ สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายรูปแบบนั้น ๆ

3. องค์ประกอบของรูปแบบ

สมาน อัสวภูมิ (2561, น. 11) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบหลักของรูปแบบ โดยสรุปออกมาเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หมายถึง ข้อกำหนดที่ระบุว่าจะรูปแบบนี้สร้างขึ้นมาจากเพื่ออะไร เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือแนวทาง กระบวนการ ให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน

2. หลักการของรูปแบบ หมายถึง หลักการ แนวคิดหรือทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นหลักในการออกแบบรูปแบบนั้น โดยระบุหลักการแนวคิดหรือทฤษฎีเหล่านั้น พร้อมกับอธิบายพอสังเขป

3. องค์ประกอบหลักของรูปแบบ หมายถึง องค์ประกอบของรูปแบบที่ค้นพบในการวิจัย ครั้งนั้นว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบอะไรบ้าง แต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญอะไร อย่างไร แต่ละองค์ประกอบสัมพันธ์พึ่งพาและร่วมกันทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นหนึ่งของรูปแบบนั้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่สร้างขึ้นอย่างไร ถ้าสามารถสรุปเป็นแผนภูมิหรือแผนภาพที่แสดงให้เห็น องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ของรูปแบบได้ก็ควรทำสาระขององค์ประกอบหลักนี้เป็นผลสำคัญของการพัฒนารูปแบบ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักในการทำวิจัยนั้น และสาระส่วนนี้จะป็นเนื้อหาหลักที่จะนำเสนอเป็นผลการวิจัยในบทคัดย่อ

4. แนวทางในการประเมินผลรูปแบบ หมายถึง ประเด็นวิธีการหรือเครื่องมือ ซึ่งโดยทั่วไป ก็จะเป็นการประเมินตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

5. เงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง ข้อกำหนดที่เป็นเงื่อนไขสำคัญในความสำเร็จของการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น แต่ไม่ควรมีเงื่อนไข ที่มีจำนวนมากเพราะเราพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา หากสิ่งที่พัฒนาขึ้นมามีเงื่อนไขมากจะไม่สะดวกในการนำไปใช้

พัฒนา พรหมณี (2560, น. 134) กล่าวว่า รูปแบบ ต้องประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการ 3) ระบบงานและกลไก 4) วิธีการดำเนินงาน 5) แนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ 7) เงื่อนไขการนำไปใช้และ 8) คู่มือการใช้

Ivancevich et al. (1989) กล่าวว่า รูปแบบ ต้องประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป็นการกำหนดว่าจะสร้างและพัฒนารูปแบบเพื่อวัตถุประสงค์ในงานด้านใด โดยทั่วไปมักจะพัฒนารูปแบบขึ้นมา เพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลงานที่ดีขึ้นตามภารกิจขององค์กร

2. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ ผู้สร้างและพัฒนาารูปแบบต้องกำหนดรูปแบบสร้างขึ้นจากฐานคิดของทฤษฎีและหลักการใดบ้าง

3. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ สำหรับใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักการและบรรลุตาม วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

4. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ เป็นการกำหนดภารกิจ กระบวนการ วิธีการ กิจกรรม และอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

5. แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของรูปแบบ เป็นการกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบว่า เป็นไปตามระบบงานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่สร้างไว้มากน้อยเพียงใด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือไม่เพียงใด ตลอดจนกำหนดแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์และตอบสนองการดำเนินงาน มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักของรูปแบบ ประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญ ตามแนวคิดของสมาน อัสวภูมิ (2561) คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย/ข้อกำหนดในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบเพื่อวัตถุประสงค์ในงานด้านใดด้านหนึ่ง 2) หลักการของรูปแบบ หมายถึง แนวคิดหรือทฤษฎีที่มีความสอดคล้องในการนำมาใช้เป็นหลักหรือฐานในการออกแบบรูปแบบนั้น 3) องค์ประกอบหลักของรูปแบบ หมายถึง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยในเรื่องที่ทำให้มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์และหลักการ เช่น กระบวนการ หรือวิธีการ 4) แนวทางการประเมินรูปแบบ หมายถึง การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผล รูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง ข้อกำหนดที่เป็นเงื่อนไขสำคัญในความสำเร็จของการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

4. การพัฒนารูปแบบ

กระบวนการในการพัฒนารูปแบบนั้น มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบไว้หลากหลาย ดังนี้

บุญชม ศรีสะอาด (2553) ได้กล่าวถึง กระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบ โดยได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ 2) การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553, น. 9) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนารูปแบบ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือการพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมุติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี

ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

2. การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษาเพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

3. การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1 และ 2 มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบภายหลังที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบผู้วิจัยอาจปรับปรุงรูปแบบใหม่ โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพล หรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น การทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบตัวการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การคำนวณของ Stufflebeam et al. ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง (สุวิมล ว่องวานิช, 2549, น. 54-55)

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบโดยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีทางสถิติ เนื่องจากต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลข ซึ่งสามารถทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ดังนี้

2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์ งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขาผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้งดังนั้น ในวงการศึกษานิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลคือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูลการประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

3. การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะ

เป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4. การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย

จากการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง ขั้นตอนการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และการตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบโดยสามารถทดสอบมาตรฐานของรูปแบบได้ 4 ลักษณะ คือ 1) มาตรฐานความเป็นไปได้ 2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม

ดังนั้น ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้าง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ และแนวทางในการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของสมาน อัสวภูมิ (2561) มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย/ข้อกำหนดในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบเพื่อวัตถุประสงค์ในงานด้านใดด้านหนึ่ง
2. หลักการของรูปแบบ หมายถึง แนวคิดหรือทฤษฎีที่มีความสอดคล้องในการนำมาใช้เป็นหลักหรือฐานในการออกแบบรูปแบบนั้น
3. องค์ประกอบหลักที่เป็นกลไกของรูปแบบ หมายถึง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยในเรื่องที่ทำได้มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์และหลักการ เช่น กระบวนการ หรือวิธีการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ/คุณสมบัติขององค์กรนวัตกรรม ได้แก่ 1) มีค่านิยมร่วมกันในองค์กร 4 ตัว คือ Smart Spirit Energetic Sharing 2) ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงแสดงบทบาทอย่างชัดเจนในการเน้นให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) และนิเวศนวัตกรรม (Innovation ecosystem) โดยเริ่มจากเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานทั้งแนวคิดและการปฏิบัติตน 3) องค์กรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน รวมทั้ง มีการปรับและจัดตั้ง ตำแหน่งพร้อมมอบความรับผิดชอบในการทำงานที่เสริมสร้างการเกิดนวัตกรรม เช่น มีการระบุในแผนจัดการบุคลากรว่าทุกแผนกต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญด้าน IT จำนวน 1 คนและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) การดำเนินงานมุ่งเน้นพัฒนาสินค้าโดยใช้นวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ส่วนการดำเนินงานด้านบุคลากรเองมีความยืดหยุ่นสูงมาก มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่ง

ข้ามหน่วยงานเพื่อสร้างความตื่นตัวและนำจุดแข็งของพนักงานแต่ละคนมาใช้ได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังมีการพิจารณาปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อพร้อมรับกับกลยุทธ์อยู่เสมอ 5) ภายในองค์กรมีบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวราบผู้บริหารระดับสูงจึงมีความใกล้ชิดกับพนักงานในทุกระดับพร้อมเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ เสมอตัวหัวหน้างานเองก็มีหน้าที่เป็นโค้ชอย่างใกล้ชิด อีกทั้งยังมีการจัดงานประกวดเสนอความคิดนวัตกรรมในองค์กรทุกปี

อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี (2560) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบันขององค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการทดสอบค่า $X = 587.01$, ค่า $P\text{-value} = 0.00$, $df = 240$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.93$, $AGFI = 0.90$, ค่า $RMSEA = 0.049$ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้ร้อยละ 93 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงมี 6 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม การพัฒนานวัตกรรม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม และบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์

3. รูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผนองค์การ การนำ องค์การ การจัดการองค์การ และการควบคุมองค์การ และมี 8 ขั้นตอน คือ การเตรียมความพร้อมโดยผู้บริหาร กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเชิงนวัตกรรม วางแผนเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม การจัดโครงสร้างองค์การ การมุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ตรวจสอบและประเมินผล และการปรับปรุงและพัฒนา โดยมีผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2563) ได้ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อสร้างนวัตกรรม ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะนวัตกรรมของนักเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1.1) การมุ่งอนาคต 1.2) เครือข่ายสังคม 1.3) ความคิดสร้างสรรค์ 1.4) การบริหารโครงการ 1.5) ความรู้ด้านเนื้อหาและทักษะการปฏิบัติ และ 1.6) บุคลิกภาพส่วนบุคคล โดยมี 17 องค์ประกอบย่อย 2) แนวทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมของโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 2.1) ด้านการบริหารวิชาการ 17 แนวทาง 2.2) ด้านการบริหารบุคคล 6 แนวทาง 2.3) ด้านการบริหารงบประมาณ 7 แนวทาง และ 2.4) ด้านการบริหารทั่วไป 4 แนวทาง 3) นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรม คือ คู่มือการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อสร้าง

นวัตกรรม ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ 3.1) นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรม และ 3.2) ระบบและกลไกการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรม

โดยผู้วิจัยได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลการวิจัยด้านนวัตกรรมการบริหาร ไว้ว่า ประกอบด้วย นวัตกรรม และตัวชี้วัดนวัตกรรม 3 กลุ่ม คือ 1) นวัตกรรมการบริหารจัดการเรียนรู้ โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ สมรรถนะนวัตกรรมของผู้เรียนและ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ซึ่งการจะทำให้เกิด นวัตกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนนั้น ผู้บริหารและครูสามารถ ดำเนินการผ่านกระบวนการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาที่กำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวังเป็นสมรรถนะนวัตกรรม และกำหนด โครงสร้างของหลักสูตรในส่วนของรายวิชาเลือกเพิ่มเติมให้มีรายวิชาที่หลากหลายและเป็นวิชาที่เน้น การลงมือปฏิบัติ (Hand on Experience) และนำการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาใช้ ในการจัดการเรียนรู้ตาม ผลการวิจัย ซึ่งก็คือการจัดการศึกษาที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based Education) ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personalized Learning) (Pane et al., 2015) และการเรียนรู้ตามเนื้อหาพหุสาสนวิธีสอนและเทคโนโลยีสารสนเทศ (TPACK) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทุกที่ทุกเวลา (Anywhere Anytime Learning)

ปัญญา เลิศไกร (2562) ได้ศึกษาการจัดการนวัตกรรมการพัฒนารองคกัร ผลการวิจัย พบว่า การจัดการนวัตกรรมการองคกัร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในภาพรวมขององคกัร ไม่ว่าจะเป็น ผู้นำองคกัร สมาชิกและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างและพัฒนา โดยผู้นำจะต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมร่วมกัน วางแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล เมื่อผู้นำและบุคลากรในองคกัร มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่แล้วนั้นจะมีโอกาสในการสร้างและพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม ไปสู่กลยุทธ์ ขององคกัร

รัตนวดี โมรากุล (2560) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบ กึ่งโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล 1 โรงเรียน 1 นวัตกรรม จำนวน 7 คน ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย โดยมีค่าความตรง ด้านเนื้อหาระหว่าง 0.80-1.00 มีค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.99 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 397 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ สถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู จำนวน 1,191 คน ได้มาโดยการเลือกแบบหลาย ขั้นตอน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 8 องค์ประกอบ คือ 1) การจัดการความรู้ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) ภาวะผู้นำ 4) บรรยากาศ

องค์การ 5) การทำงานเป็นทีม 6) โครงสร้างองค์การ 7) วัฒนธรรมองค์การ และ 8) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.68) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ยอมรับและเตรียมการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาในอนาคตได้ และผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายไปถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติงาน ทั้งระบบจนเกิดผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ

2. ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

3. ด้านการคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ และสามารถนำมาปฏิบัติได้

4. ด้านการบริหารความเสี่ยง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแนวทางหรือมาตรการในการควบคุมการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความเสียหาย ทำให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมีผลต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

5. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการให้บริการความรู้ร่วมกันในสถานศึกษา รวมถึงชุมชนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้าน ICT ร่วมกัน

ขวัญชนก แสงท่าง (2560) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบ สภาพและปัญหาของการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ปัจจัยนำเข้า 4) กระบวนการ

ของรูปแบบ 5) ผลผลิตองค์กร 6) ผลลัพธ์ และ 7) เงื่อนไขความสำเร็จ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 5 แสดงองค์ประกอบหลักที่เป็นกลไกของรูปแบบ

แนวคิด/นักการศึกษา	สรุปองค์ประกอบของรูปแบบ
สมาน อัสวภูมิ พัฒนา พรหมณี Ivancevich et al.	องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย/ข้อกำหนดในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ
สมาน อัสวภูมิ พัฒนา พรหมณี Ivancevich et al.	องค์ประกอบที่ 2 หลักการ แนวคิดหรือทฤษฎีที่มีความสอดคล้องในการนำมาใช้เป็นหลักหรือฐานในการออกแบบรูปแบบ
สมาน อัสวภูมิ พัฒนา พรหมณี Ivancevich et al.	องค์ประกอบที่ 3 องค์ประกอบหลักของรูปแบบ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยของรูปแบบซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
พยัต วุฒิรงค์ จิตติมา วรธรรมศรี สมบัติ นามบุรี Holder and Matter องค์กร ประจันเขตต์ รัตนวดี โมรากุล Robert Tucker ขวัญชนก แสงท้านัง อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า มรกต จันทร์กระพ้อ การทางพิเศษแห่งประเทศไทย Marisa Smith Keith Goffin	1. ปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาและการจัดการนวัตกรรม 1.1 คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนเห็นคุณค่าและประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนในองค์กร เชื่อมโยงนวัตกรรมกับบริบทองค์กร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม แสวงหาและค้นหาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สนับสนุนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และกล้าเสี่ยง อดทน และยอมรับข้อผิดพลาด 1.2 คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของบุคลากร หมายถึง ผู้ที่กล้าคิดกล้าเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีทักษะยุคดิจิทัลมีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี มีทักษะการสื่อสาร เป็นผู้แก้ไขปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กระตือรือร้น ชอบเรียนรู้ เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ไม่กลัวความล้มเหลว 1.3 โครงสร้างองค์กร หมายถึง มีโครงสร้างและขอบข่ายงานที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว มีการกระจายอำนาจ และมีระบบ 1.4 แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยีหมายถึง มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่รองรับกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร สร้างบรรยากาศ

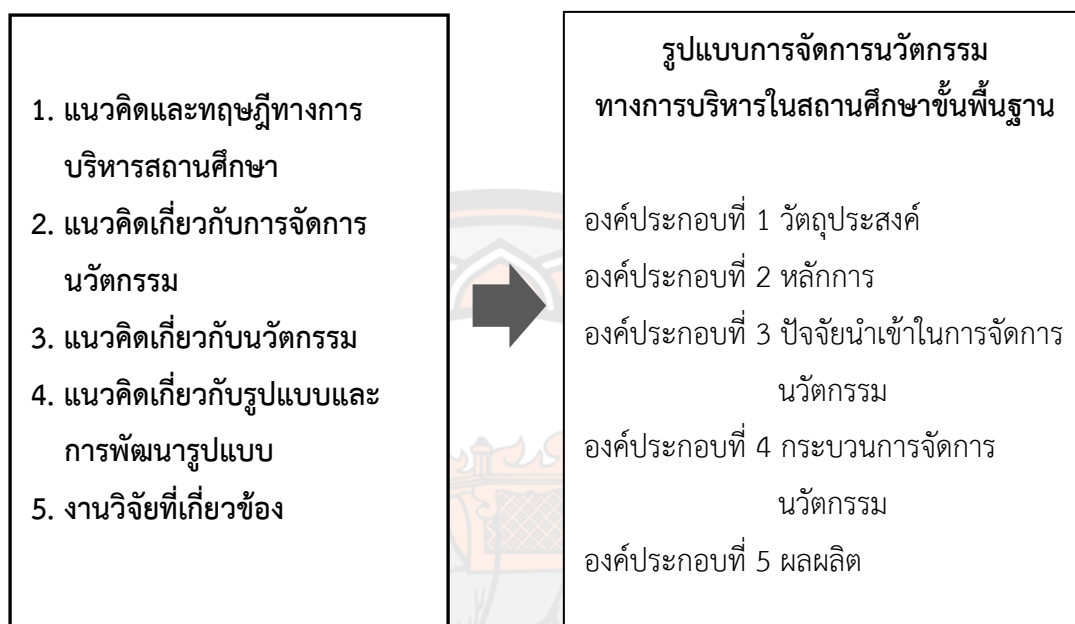
แนวคิด/นักการศึกษา	สรุปองค์ประกอบของรูปแบบ
	<p>ด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรม มีกิจกรรมภายในองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม และมีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง วัฒนธรรมนวัตกรรม หมายถึง วิธีที่ถือปฏิบัติหรือแนวประเพณีของครูและบุคลากรในสถานศึกษาและสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เช่น สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสทางความคิด มีอิสระทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด</p>
<p>องค์การมาตรฐานสากล รัตนะ บัวสนธ์ จิตติมา วรรณศรี สุกัญญา แซ่มซ้อย Keith Goffin Robbie Richards สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ</p>	<p>2. กระบวนการจัดการนวัตกรรม</p> <p>ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร (Planning) เป็นการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการพัฒนา โดยการสำรวจและสอบถามข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอก นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สรุปผล ให้เห็นถึงปัญหาและความต้องการในการสร้างนวัตกรรม โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับทรัพยากร โอกาสและความเสี่ยง</p> <p>ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนการจัดการนวัตกรรม (Doing) เป็นการการออกแบบนวัตกรรมผ่านกระบวนการที่เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรของโดยการจัดการประชุมปรึกษาเพื่อเตรียมการมอบหมายงาน การมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ มีผู้บริหารหรือครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำลงสู่การปฏิบัติ การติดตามงานที่ได้รับมอบหมายการและนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองใช้</p> <p>ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินนวัตกรรมทางการบริหาร (Checking) เป็นการประเมินความเหมาะสมของนวัตกรรมและตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ</p> <p>ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพนวัตกรรมทางการบริหาร (Action) เป็นการการจัดประชุมสะท้อนกลับในผลการดำเนินงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการประเมินเป็น ประเมินผลปฏิบัติงานนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากภาพรวม ผลลัพธ์ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อหรือสถานศึกษา โดยประเมินผลปฏิบัติงานของผู้ที่รับผิดชอบ และประเมินผลปฏิบัติการทั้งระบบ รวมถึงมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</p>

แนวคิด/นักการศึกษา	สรุปองค์ประกอบของรูปแบบ
วชิรศักดิ์ มัชฌิมภาวิโร มนสิข สิทธิสมบูรณ์ เอกนถน บางท่าไม้ ถนอมพร เลหาหงษ์แสง พิชิต ฤทธิ์จรูญ จิตติมา กุลประเสริฐรัตน์ สุกัญญา แซ่มซ้อย	3. ผลผลิต 3.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ หรือหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการ 3.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ วิธีการสอน หรือเทคนิคแนวทางการสอนใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารหรือครูเป็นผู้ประยุกต์ใช้ ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ 3.3 นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ นวัตกรรมรูปแบบการบริหาร (Managerial Model Innovation) นวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา คิดค้นวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ฝ่าย

ซึ่งในการตรวจสอบรูปแบบนั้น เป็นขั้นตอนที่จะทำให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความถูกต้อง สมบูรณ์และน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น และการประเมินรูปแบบโดยกลุ่มผู้ใช้รูปแบบ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบ ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบไปด้วย นักวิชาการ ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา และประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพ 6



ภาพ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

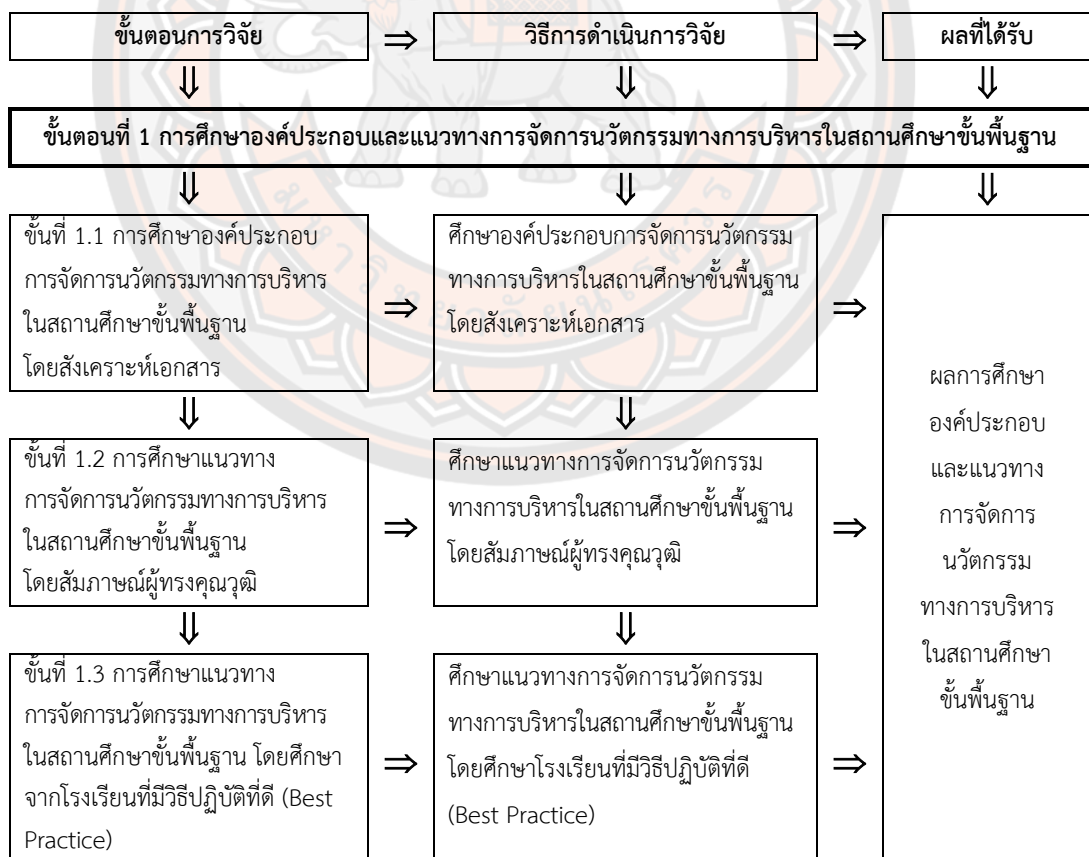
ในการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”
ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการ
นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนวิจัยแสดงในภาพ 1 ดังนี้



ภาพ 7 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพ 7 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ในการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยสังเคราะห์เอกสาร

1. แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม และ
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษา หลักการ แนวคิดและสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนด
กรอบแนวคิดในการวิจัย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ
ข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูลตามประเด็นของกรอบการวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการวิเคราะห์เอกสารรวบรวมข้อมูลโดยทำการศึกษาจากเอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วทำการบันทึกข้อมูลลงตารางการวิเคราะห์เนื้อหา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร
การศึกษา/การบริหารสถานศึกษา ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน
6 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการศึกษา
และมีประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ้ง อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
นเรศวร

2. รองศาสตราจารย์ นาวาโท ดร.สุมิตร สุวรรณ รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์และ
พัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารการศึกษาในหน่วยการทางการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน ประกอบด้วย

1. ดร.อโณทัย ไทยวรรณศรี ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ดร.เสอชัย ชูนาคา ศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

กลุ่มที่ 3 เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหาร ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน ประกอบด้วย

1. ดร.พีระวัตร จันทกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จังหวัดเพชรบูรณ์

2. ดร.ณรงค์ อภัยใจ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระนอน จังหวัดเชียงใหม่

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 วัตถุประสงค์ ประเด็นที่ 2 หลักการ ประเด็นที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเด็นที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเด็นที่ 5 ผลผลิต (เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อยู่ในภาคผนวก ก หน้า 179)

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างตามกรอบแนวคิดในการวิจัย แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้น นำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการใช้ภาษา ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ประกอบด้วย

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บูรณชาติ วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

2) ดร.เทอดชาติ ไชยพงษ์ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ดร.ภาระวี ศุขโรจน์ รองผู้จัดการโรงเรียนอนุบาลโรจนวิทย์ จังหวัดพิษณุโลก

หาความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาหาค่า IOC (Index of Item Objectives Congruence) และค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้และเหมาะสมกับการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการหาค่า IOC ได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00 (รายละเอียดของการหาค่า IOC อยู่ในภาคผนวก ข หน้า 201)

2.2.2 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ (เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อยู่ในภาคผนวก ก หน้า 179)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเป้าหมายในการเข้าสัมภาษณ์

3.2 ผู้วิจัยประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนัดหมายวันและเวลาในการเข้าสัมภาษณ์ ซึ่งได้เข้าสัมภาษณ์ในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่เกี่ยวข้อง จำนวน 9 คน จาก 3 โรงเรียน จำนวน 3 โรงเรียน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ 1) โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย จังหวัดพิษณุโลก 2) โรงเรียนตรุณสิกขาลัย กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ และ 3) โรงเรียนบ้านปลาดาว จังหวัดเชียงใหม่ เป็นโรงเรียนนำร่องโรงเรียนพื้นที่แห่งนวัตกรรม และได้รับรางวัลจากโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรมของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ระดับเหรียญทอง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยศึกษาจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 วัตถุประสงค์ ประเด็นที่ 2 หลักการ ประเด็นที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเด็นที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเด็นที่ 5 ผลลัพธ์ (เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อยู่ในภาคผนวก ก หน้า 185)

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับร่าง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้น นำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการใช้ภาษา ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ประกอบด้วย

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.สันติ บุณชาติ วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

2) ดร.เทอดชาติ ไชยพงษ์ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ดร.ภาระวี ศุขโรจน์ รองผู้จัดการโรงเรียนอนุบาลโรจนวิทย์ จังหวัดพิษณุโลก

หาความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาหาค่า IOC (Index of Item Objectives Congruence) และค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้และเหมาะสมกับการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการหาค่า IOC ได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00 (รายละเอียดของการหาค่า IOC อยู่ในภาคผนวก ข หน้า 201)

2.2.2 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ (เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อยู่ในภาคผนวก ก หน้า 185)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย จังหวัดพิษณุโลก 2) โรงเรียนตรุณสิกขาลัย กรุงเทพมหานคร และ 3) โรงเรียนบ้านปลาตาว จังหวัดเชียงใหม่

3.2 ผู้วิจัยประสานงานเพื่อนัดหมายวันและเวลาในการเข้าศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนทั้ง 3 โรงเรียน และได้เข้าสัมภาษณ์เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี ในช่วงเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม พ.ศ. 2564

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการสร้างและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้วิจัยนำผลการศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ผู้วิจัยจัดทำร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรือการบริหารสถานศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษา มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผล การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผล คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารการศึกษาหน่วยงานทางการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ บุญรอด อดีตที่ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
2. ดร.สุภาภรณ์ กิตติรัชฎานนท์ อดีตที่ปรึกษาด้านการศึกษาพิเศษและผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.สุทธิดล พุทธิรักษ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่

กลุ่มที่ 3 เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาและนวัตกรรมการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ เรืองเลิศปัญญากุล ผู้อำนวยการโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จังหวัดนครปฐม
2. ดร.จิตราภรณ์ ไยศิลป์ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี จังหวัดพิษณุโลก
3. ดร.ทักษนัย เพชรเกรี ผู้อำนวยการโรงเรียนเจริญสุขอุดมวิทยา จังหวัดกำแพงเพชร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ประเด็นการสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาเป็นกรอบในการสร้างประเด็นการสนทนากลุ่ม แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา (เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อยู่ในภาคผนวก ก หน้า 196)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัย ดำเนินการ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมแนบเอกสารเกี่ยวกับ 1) โครงร่างการวิจัยฉบับย่อ 2) ร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ประเด็นการสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม ในวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน เป็นผู้ดำเนินการ โดยจัดการสนทนากลุ่มผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามฉันทามติ (Consensus) ของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน จากโรงเรียนในพื้นที่โรงเรียนนวัตกรรม (ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ) จำนวน 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดระยอง กาญจนบุรี ศรีสะเกษ เชียงใหม่ สตูล และสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามจังหวัด พื้นที่ละ 5 โรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำรายละเอียดของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มากำหนดเป็นประเด็นข้อคำถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ (เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อยู่ในภาคผนวก ก หน้า 191)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมที่เป็นเป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมโดยใช้บริการทางไปรษณีย์ และระบบออนไลน์ (Google Form) และโทรติดตาม ได้รับคืนจำนวน 30 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น. 121)

4.51-5.00 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินความเป็นไปได้รูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 1.00 ถือว่าผ่านการประเมิน

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัย นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน โดยสังเคราะห์เอกสาร

ส่วนที่ 1.2 ผลการศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 1.3 ผลการศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2.1 ผลการยกร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทาง
การบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัการ นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ผลการการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1.1 ผลการศึกษารายองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตาราง 6 แสดงผลการศึกษารายองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	นักการศึกษา	ผลการสังเคราะห์เอกสาร
องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์	สมาน อัครภูมิ พัฒนา พรหมณี Ivancevich et al.	การกำหนดเป้าหมาย/ข้อกำหนด ในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ
องค์ประกอบที่ 2 หลักการ	สมาน อัครภูมิ พัฒนา พรหมณี Ivancevich et al.	แนวคิดหรือทฤษฎีที่มีความสอดคล้อง ในการนำมาใช้เป็นหลักหรือฐาน ในการออกแบบรูปแบบ
องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้า ในการจัดการ นวัตกรรม	พยัต วุฒิรงค์ จิตติมา วรณศรี สมบัติ นามบุรี Holder and Matter องค์อร ประจันเขตต์ รัตนวดี โมรากุล Robert Tucker ขวัญชนก แสงทำนัง อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี วุฒิพงษ์ ภัคดีเหล่า มรกต จันทร์กระพ้อ การทางพิเศษ แห่งประเทศไทย Marisa Smith Keith Goffin	1. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนเห็นคุณค่า และประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม กระตุ้น การเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคน ในองค์กร เชื่อมโยงนวัตกรรมกับบริบทองค์กร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม มีความมุ่งมั่น ในการสร้างนวัตกรรม แสวงหาและค้นหาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สนับสนุนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และ กล้าเสี่ยง อดทน และยอมรับข้อผิดพลาด 2. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของบุคลากร หมายถึง ผู้ที่กล้าคิด กล้าเปลี่ยน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีทักษะ ยุคดิจิทัลมีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี มีทักษะ การสื่อสาร เป็นผู้แก้ไขปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กระตือรือร้น ชอบเรียนรู้ เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ไม่กลัวความล้มเหลว

รายการ	นักการศึกษา	ผลการสังเคราะห์เอกสาร
		<p>3. โครงสร้างองค์กร หมายถึง มีโครงสร้างและขอบข่ายงานที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว มีการกระจายอำนาจ และมีระบบ</p> <p>4. แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี หมายถึง มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่รองรับกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร สร้างบรรยากาศด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมมีกิจกรรมภายในองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม และมีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง</p> <p>5. วัฒนธรรมนวัตกรรม หมายถึง วิธีที่ถือปฏิบัติหรือแนวประพฤติกของครูและบุคลากรในสถานศึกษาและสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เช่น สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสทางความคิด มีอิสระทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด</p>
<p>องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการ นวัตกรรม</p>	<p>องค์การมาตรฐานสากล รัตนะ บัวสนธ์ จิตติมา วรรณศรี สุกัญญา แซ่มซ้อย Keith Goffin Robbie Richards สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ</p>	<p>ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการจัดการนวัตกรรม ทางการบริหาร (Planning) เป็นการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการพัฒนา โดยการสำรวจและสอบถามข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอก นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สรุปผล ให้เห็นถึงปัญหาและความต้องการในการสร้างนวัตกรรม โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับทรัพยากร โอกาสและความเสี่ยง</p> <p>ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนการจัดการนวัตกรรม (Doing) เป็นการการออกแบบนวัตกรรมผ่านกระบวนการที่เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรของโดยการจัดการประชุมปรึกษาเพื่อเตรียมการมอบหมายงาน การมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ มีผู้บริหารหรือครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำลงสู่การปฏิบัติ การติดตามงานที่ได้รับมอบหมายการและนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองใช้</p>

รายการ	นักการศึกษา	ผลการสังเคราะห์เอกสาร
		<p>ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินนวัตกรรมทางการบริหาร (Checking) เป็นการประเมินความเหมาะสมของนวัตกรรมและตรวจสอบติดตามการดำเนินการ</p> <p>ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพนวัตกรรมทางการบริหาร (Action) เป็นการจัดประชุมสะท้อนกลับในผลการดำเนินงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการประเมินเป็น ประเมินผลปฏิบัติงานนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากภาพรวม ผลลัพธ์ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อหรือสถานศึกษา โดยประเมินผลปฏิบัติงานของผู้ที่รับผิดชอบ และประเมินผลปฏิบัติการทั้งระบบ รวมถึงมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</p>
องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต	<p>วชิรศักดิ์ มัชฌิมภาวิโร</p> <p>มนสิข สิริสมบุญ</p> <p>เอกนถน บางท่าไม้</p> <p>ถนอมพร เลาหจันส์แสง</p> <p>พิชิต ฤทธิจรรุญ</p> <p>จิตติมา กุลประเสริฐรัตน์</p> <p>สุกัญญา แซ่มซ้อย</p>	<p>1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ หรือหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการ</p> <p>2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ วิธีการสอนหรือเทคนิคแนวทางการสอนใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารหรือครูเป็นผู้ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ</p> <p>3. นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/นวัตกรรมรูปแบบการบริหาร (Managerial Model Innovation) นวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดค้นวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ฝ่าย</p>

ส่วนที่ 1.2 ผลการศึกษาแนวจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ ตาราง 7 ถึง ตาราง 15 ดังนี้

ตาราง 7 แสดงผลการศึกษาแนวการจัดการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 1
วัตถุประสงค์

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
<p>1. เพื่อกำหนด แนวทางการพัฒนา นวัตกรรมการ ในสถานศึกษา</p> <p>2. เพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของผู้เรียน</p>	<p>1. เพื่อวิเคราะห์ แนวทางการจัดการ นวัตกรรมการ ในสถานศึกษา</p>	<p>1. เพื่อให้ผู้บริหารครู บุคลากรเกิดความรู้อ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดการนวัตกรรมการ ทางการศึกษา</p> <p>2. เพื่อคิดค้นและ พัฒนานวัตกรรมการ ที่เอื้อต่อการยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน</p>	<p>1. เพื่อสร้างแนวทาง การจัดการนวัตกรรมการ ในสถานศึกษา</p> <p>2. เพื่อสร้างเครือข่าย การจัดการนวัตกรรมการ ทางการบริหาร ในสถานศึกษา</p>	<p>1. เพื่อวิเคราะห์ แนวทางการจัดการ นวัตกรรมการ ในสถานศึกษา</p> <p>2. เพื่อสร้างและ พัฒนานวัตกรรมการ ในสถานศึกษา</p> <p>3. เพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้เต็มตามศักยภาพ และความแตกต่าง</p>	<p>1. เพื่อสร้างและ พัฒนานวัตกรรมการ ในสถานศึกษา</p> <p>2. เพื่อให้ผู้บริหารครู บุคลากรเกิดความรู้อ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดการนวัตกรรมการ ทางการศึกษา</p> <p>3. เพื่อสร้างเครือข่าย การจัดการนวัตกรรมการ ทางการบริหาร ในสถานศึกษา</p>	<p>1. เพื่อกำหนด แนวทางการใช้ นวัตกรรมการให้เกิด ประสิทธิผล</p> <p>2. เพื่อสร้างและ พัฒนานวัตกรรมการ ในสถานศึกษา</p> <p>3. เพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของผู้เรียน</p> <p>4. เพื่อสร้างเครือข่าย การจัดการนวัตกรรมการ ทางการบริหาร</p>

ตาราง 8 แสดงผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 2

หลักการ

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการบริหาร การเปลี่ยนแปลง 2. หลักการ ประสานงาน 3. หลักการบริหาร แบบมีส่วนร่วม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการบริหาร การเปลี่ยนแปลง 2. หลักการบริหารงานวิชาการ 3. ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการบริหาร การเปลี่ยนแปลง 2. หลักวัตถุประสงค์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการบริหาร แบบมีส่วนร่วม 2. หลักการบริหารแบบ ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการบริหาร แบบมีส่วนร่วม 2. หลักวัตถุประสงค์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการบริหาร การเปลี่ยนแปลง 2. หลักการมีส่วนร่วม 3. หลักการจัดการ ความรู้ 4. ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการบริหาร การเปลี่ยนแปลง 2. หลักการยึดผู้เรียน เป็นสำคัญ 3. หลักการบริหาร แบบมีส่วนร่วม 4. หลักการบริหาร งานวิชาการ 5. หลักการบริหารแบบ ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6. หลักการจัดการ ความรู้

ตาราง 9 แสดงผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 3
ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
<ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุน ติดตาม 2. ส่งเสริมการตัดสินใจ 3. ผู้ใต้บังคับบัญชา 4. มีทัศนคติที่กว้าง 5. เปิดใจ ยอมรับและ 6. มองมุมบวก 7. ผลักดัน 8. สถานศึกษาให้เกิด 9. วัฒนธรรมนวัตกรรม 10. มีความผู้นำ 11. มีความเชื่อมั่น 12. ในตนเอง 13. มีความมุ่งมั่น 14. ในการลงมือทำ 15. มีศรัทธา 16. ในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนและ 2. ส่งเสริมการตัดสินใจ 3. เป็นที่ปรึกษา 4. ในการนำกิจกรรม 5. ต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมาย 6. ที่กำหนด 7. มีความผู้นำเชิง 8. นวัตกรรม 9. วัฒนธรรม 10. วัฒนธรรมนวัตกรรม 11. วัฒนธรรม 12. วัฒนธรรม 13. วัฒนธรรม 14. วัฒนธรรม 15. วัฒนธรรม 16. วัฒนธรรม 17. วัฒนธรรม 18. วัฒนธรรม 19. วัฒนธรรม 20. วัฒนธรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความสามารถ 2. ใช้เทคโนโลยี 3. ส่งเสริมการตัดสินใจ 4. ส่งเสริมการตัดสินใจ 5. ส่งเสริมการตัดสินใจ 6. ส่งเสริมการตัดสินใจ 7. ส่งเสริมการตัดสินใจ 8. ส่งเสริมการตัดสินใจ 9. ส่งเสริมการตัดสินใจ 10. ส่งเสริมการตัดสินใจ 11. ส่งเสริมการตัดสินใจ 12. ส่งเสริมการตัดสินใจ 13. ส่งเสริมการตัดสินใจ 14. ส่งเสริมการตัดสินใจ 15. ส่งเสริมการตัดสินใจ 16. ส่งเสริมการตัดสินใจ 17. ส่งเสริมการตัดสินใจ 18. ส่งเสริมการตัดสินใจ 19. ส่งเสริมการตัดสินใจ 20. ส่งเสริมการตัดสินใจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นนักนวัตกรรม 2. มีความผู้นำ 3. แสวงหาความรู้ 4. และเป็นอย่างดี 5. เปิดโอกาสทาง 6. ความคิด มีทัศนคติ 7. ที่กว้างเปิดใจ ยอมรับ 8. และมองมุมบวก 9. เป็นผู้นำ 10. การเปลี่ยนแปลง 11. สนับสนุนและ 12. ส่งเสริมการตัดสินใจ 13. ส่งเสริมการตัดสินใจ 14. ส่งเสริมการตัดสินใจ 15. ส่งเสริมการตัดสินใจ 16. ส่งเสริมการตัดสินใจ 17. ส่งเสริมการตัดสินใจ 18. ส่งเสริมการตัดสินใจ 19. ส่งเสริมการตัดสินใจ 20. ส่งเสริมการตัดสินใจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีวิสัยทัศน์ 2. มุ่งเน้นนวัตกรรม 3. สนับสนุนและ 4. ส่งเสริมการตัดสินใจ 5. เป็นบุคคลแห่ง 6. การเรียนรู้ 7. มีทัศนคติที่กว้าง 8. เปิดใจ ยอมรับและ 9. มองมุมบวก 10. เป็นที่ปรึกษา 11. ในการนำกิจกรรม 12. ต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมาย 13. ที่กำหนด 14. เปิดโอกาสทาง 15. ความคิด มีทัศนคติ 16. ที่กว้างเปิดใจ ยอมรับ 17. และมองมุมบวก 18. เป็นผู้นำ 19. การเปลี่ยนแปลง 20. สนับสนุนให้เกิด 21. ส่งเสริมการตัดสินใจ 22. ส่งเสริมการตัดสินใจ 23. ส่งเสริมการตัดสินใจ 24. ส่งเสริมการตัดสินใจ 25. ส่งเสริมการตัดสินใจ 26. ส่งเสริมการตัดสินใจ 27. ส่งเสริมการตัดสินใจ 28. ส่งเสริมการตัดสินใจ 29. ส่งเสริมการตัดสินใจ 30. ส่งเสริมการตัดสินใจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีภาวะผู้นำ 2. มีวิสัยทัศน์ 3. นวัตกรรม 4. การตัดสินใจ 5. เรียนรู้สิ่งใหม่ 6. เปิดโอกาสทาง 7. ความคิด ยอมรับและ 8. มองมุมบวก 9. เป็นที่ปรึกษาและ 10. ผู้อำนวยการ 11. ผู้อำนวยการ 12. ผู้อำนวยการ 13. ผู้อำนวยการ 14. ผู้อำนวยการ 15. ผู้อำนวยการ 16. ผู้อำนวยการ 17. ผู้อำนวยการ 18. ผู้อำนวยการ 19. ผู้อำนวยการ 20. ผู้อำนวยการ 21. ผู้อำนวยการ 22. ผู้อำนวยการ 23. ผู้อำนวยการ 24. ผู้อำนวยการ 25. ผู้อำนวยการ 26. ผู้อำนวยการ 27. ผู้อำนวยการ 28. ผู้อำนวยการ 29. ผู้อำนวยการ 30. ผู้อำนวยการ 	

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
8. มองทุกอย่าง ให้เป็นวิกฤติเพื่อสร้าง โอกาส	กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าพัฒนาและ กล้าตัดสินใจ	9. กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าพัฒนาและ กล้าตัดสินใจ	9. เป็นผู้ประสานงาน กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง 10. สร้างเครือข่าย ความร่วมมือ	และมองมุมบวก สร้างสรรค์ 7. กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าพัฒนาและ กล้าคิด	ในการใช้เทคโนโลยี และจัดการข้อมูล 8. ผลักดัน สถานศึกษาให้เกิด วัฒนธรรมนวัตกรรม 9. สร้างเครือข่าย ความร่วมมือ	ในการใช้เทคโนโลยี และจัดการข้อมูล 8. กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าพัฒนาและ กล้าตัดสินใจ 9. สร้างวัฒนธรรม นวัตกรรม ในสถานศึกษา 10. สร้างเครือข่าย ความร่วมมือ 11. มีความมุ่งมั่น ในการพัฒนา ให้สำเร็จ 12. สร้างแรงจูงใจ ในการริเริ่มพัฒนา และเปลี่ยนแปลง สิ่งใหม่ ๆ
9. สร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน	8. เป็นผู้อำนวยความสะดวก ความสะดวก	10. สร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน	8. มีความมุ่งมั่น ในการลงมือทำ 9. เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	8. มีความมุ่งมั่น ในการลงมือทำ 9. เป็นผู้ การเปลี่ยนแปลง	9. สร้างวัฒนธรรม ความร่วมมือ	9. สร้างวัฒนธรรม นวัตกรรม ในสถานศึกษา 10. สร้างเครือข่าย ความร่วมมือ 11. มีความมุ่งมั่น ในการพัฒนา ให้สำเร็จ 12. สร้างแรงจูงใจ ในการริเริ่มพัฒนา และเปลี่ยนแปลง สิ่งใหม่ ๆ

ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 3
 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของบุคลากร

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
<ol style="list-style-type: none"> 1. รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย 2. มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 3. มีความเป็นผู้นำได้โดยไม่ต้องมีตำแหน่ง 4. เปิดใจยอมรับ 5. มีความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ 6. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ 2. มีทักษะในศตวรรษที่ 21 3. มีทักษะด้านการใช้ภาษา การสื่อสาร และการตีความ 4. มีความฉลาดทางอารมณ์ 5. มีทักษะเชิงวิชาการ มีความรู้ในการจัดการหรือสอนเป็นอย่างดี 6. มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปลี่ยนวิธีการคิดวิธีการสอน วิธีการวัดประเมินผล 2. มีการกำหนดทิศทางเพื่อปรับแนวทางการสอนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย 3. มีทักษะด้านการใช้ภาษา การสื่อสาร และการตีความ 4. มีทักษะเชิงวิชาการ มีความรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีศึกษาและเพิ่มพูนองค์ความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง 2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. มีทัศนคติเชิงบวก 4. กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง 5. มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 6. เปิดใจยอมรับ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. เปิดใจยอมรับ มีความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ 3. แสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง 4. ผู้นำแห่งการเรียนรู้ 5. เปลี่ยนวิธีการคิดวิธีการสอน วิธีการวัดประเมินผล 6. มีทักษะเชิงวิชาการ มีความรู้ในการจัดการหรือสอนเป็นอย่างดี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีทักษะเชิงวิชาการ มีความรู้ในการจัดการหรือสอนเป็นอย่างดี 2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. มีการกำหนดทิศทางเพื่อปรับแนวทางการสอนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย 4. มีความเข้าใจวิธีการสอน วิธีการวัดประเมินผล 5. มีความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. มีทักษะศตวรรษที่ 21 3. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ 4. มีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ 5. มีทักษะเชิงวิชาการ มีความรู้ในการจัดการหรือสอนเป็นอย่างดี 6. เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนและ

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
สื่อและนวัตกรรม	ร่วมให้กำลังใจ	เพิ่มพูนองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง	7. มีศึกษาและเพิ่มพูนองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง	สอนเป็นอย่างดี	ได้เรียนรู้สิ่งใหม่	เรียนรู้
		6. เปิดใจยอมรับ มีความพร้อมที่จะ แลกเปลี่ยนและเรียนรู้	8. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม	7. มีความสามารถ ด้านการใช้เทคโนโลยี สื่อและนวัตกรรม	6. มีทักษะการสังเกต	7. มีความสามารถ
		7. มีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมให้กำลังใจ			7. มีทักษะด้านการใช้ ภาษา การสื่อสาร และการตีความ	ด้านการใช้เทคโนโลยี สื่อและนวัตกรรม
					8. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม	8. รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
					ในการทำงานเป็นทีม	9. มีภาวะผู้นำ
						10. กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

ตาราง 11 แสดงผลการศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบ
ที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้างองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
คณะกรรมการ 1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ 2. รองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าฝ่ายงาน วิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ 3. หัวหน้ากลุ่มงาน 4 กลุ่มงานเป็น กรรมการ	คณะกรรมการ 1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ 2. รองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าฝ่ายงาน วิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ 3. ครูหัวหน้าฝ่ายงาน เป็นกรรมการ 4. นักวิชาการหรือ ผู้ประกอบการ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ 5. ครู เป็นเลขานุการ	คณะกรรมการ 1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ 2. รองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าฝ่ายงาน วิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ 3. ครูในแต่ละฝ่ายงาน เป็นกรรมการ 4. นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือครู ที่มากประสบการณ์ เป็นกรรมการ 5. ครู เป็นกรรมการ	คณะกรรมการ 1. ผู้แทน คณะกรรมการบริหาร สถานศึกษา 2. ผู้แทนผู้ปกครอง 3. ผู้แทนครู 4. ผู้แทนนักเรียน 5. ผู้แทนเครือข่าย	คณะกรรมการ 1. ประธานกรรมการ คือ ผู้อำนวยการ สถานศึกษา 2. รองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าฝ่ายงาน วิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ 3. ครูผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้เชี่ยวชาญภายนอก/ เป็นกรรมการ 4. นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการ 5. รองกลุ่มงานหรือ ครู เป็นกรรมการ และเลขานุการ	คณะกรรมการ 1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ 2. รองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าฝ่ายงาน วิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ 3. ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน เป็นกรรมการ 4. นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือครู ที่มากประสบการณ์ เป็นกรรมการ 5. รองกลุ่มงานหรือ ครู เป็นกรรมการ และเลขานุการ	คณะกรรมการ 1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ 2. รองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าฝ่ายงาน วิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ 3. ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน เป็นกรรมการ 4. นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือครู ที่มากประสบการณ์ เป็นกรรมการ 5. รองกลุ่มงานหรือ ครู เป็นกรรมการ และเลขานุการ

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
<p>บทบาทหน้าที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ร่วมกันวางแผนเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรม 2. นิเทศ ติดตาม และประเมินผล 	<p>บทบาทหน้าที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ความสำคัญ 2. วางแผน 3. อำนวยความสะดวก ความสะดวกรวดเร็ว ดำเนินการตามแผนงาน 	<p>บทบาทหน้าที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำข้อมูล 2. วางแผนเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้เกิดแผนงาน/โครงการ กำกับ ดูแล ควบคุมและติดตาม 	<p>บทบาทหน้าที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผน 2. ให้ความสำคัญ 3. ให้ออกเสนอแนะ 4. แก้ไขปัญหา 5. ดำเนินงาน 	<p>บทบาทหน้าที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. งานบริหารวิชาการด้านนวัตกรรม สู่การจัดการศึกษา งานบุคคล นวัตกรรมสู่การนิเทศ กำกับติดตาม งานงบประมาณ ประโยชน์ ประหยัด ควบคุมตรวจสอบได้ งานบริหารทั่วไป งานติดตามความ พร้อมของเทคโนโลยี หรือทรัพยากร ที่เอื้อต่อการบริหาร นวัตกรรม 	<p>บทบาทหน้าที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดนโยบาย การสร้างและ การพัฒนานวัตกรรม พัฒนาข้อมูล สารสนเทศ พัฒนาบุคลากร ทางการศึกษา ให้สามารถจัดการ นวัตกรรมได้ ติดตามและ ประเมินผล 	<p>บทบาทหน้าที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผน เพื่อกำหนดนโยบาย พัฒนาข้อมูล สารสนเทศ ให้ออกเสนอแนะ ดำเนินการ ตามแผนงาน กำกับติดตาม การทำงาน

ตาราง 12 แสดงผลการศึกษานวตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์กรประกอบ
ที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านแหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีพื้นที่สร้างสรรค์ กิจกรรมและผลงาน 2. มีแหล่งเรียนรู้ทั้ง ภายในและภายนอก ที่ส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรมในโรงเรียน 3. มีสื่อและ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับ การเรียนรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีสื่อและ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับ การเรียนรู้ 2. มีพื้นที่สร้างสรรค์ กิจกรรมและผลงาน 3. มีแหล่งเรียนรู้ ในชุมชน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีสื่อและ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับ การเรียนรู้ 2. มีแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและ ภายนอกที่ส่งเสริม การสร้างนวัตกรรม ในโรงเรียน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีสื่อและ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับ การเรียนรู้ 2. มีพื้นที่สร้างสรรค์ กิจกรรมและผลงาน 3. สร้างบรรยากาศ แบบครอบครัว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีบรรยากาศ ของความไว้วางใจ ได้รับการยอมรับ 2. มีแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในที่มีความ พร้อมและเหมาะสม 3. มีสื่อและเทคโนโลยี ที่ทันสมัยเหมาะสม กับการเรียนรู้ 4. มีบุคลากรที่มี ทัศนคติดีบวก กล้าที่ จะคิดและเปลี่ยนแปลง ไปในทางเดียวกัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีสื่อและ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับ การเรียนรู้ 2. มีแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและ ภายนอกที่ส่งเสริม การสร้างนวัตกรรม ในโรงเรียน 3. มีสื่อและ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับ การเรียนรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีพื้นที่สร้างสรรค์ กิจกรรมและผลงาน 2. มีแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและ ภายนอกที่ส่งเสริม การสร้างนวัตกรรม ในโรงเรียน 3. มีสื่อและ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับ การเรียนรู้
<p>เพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรมร่วมกัน</p>						

ตาราง 13 แสดงผลการศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 3
ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัฒนธรรมนวัตกรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
<ol style="list-style-type: none"> มีเป้าหมายและค่านิยมร่วมเชิงนวัตกรรม มีแนวทางและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนซึ่งกัน มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม 	<ol style="list-style-type: none"> มีการปลูกฝังเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ถ้าที่ จะเปลี่ยนแปลง 	<ol style="list-style-type: none"> สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีเป้าหมายและค่านิยมร่วมเชิงนวัตกรรม มีการปลูกฝังเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 	<ol style="list-style-type: none"> มีแนวทางและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยน PCL ปลูกฝังการแก้ปัญหาาร่วมกันในองค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> มีการปลูกฝังเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีเป้าหมายและค่านิยมร่วมเชิงนวัตกรรม 	<ol style="list-style-type: none"> มีเป้าหมายและค่านิยมร่วมเชิงนวัตกรรม มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการปลูกฝังเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 	<ol style="list-style-type: none"> มีเป้าหมายและค่านิยมร่วมเชิงนวัตกรรม รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนซึ่งกัน มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมนวัตกรรมสิ่งเสริมการคิดสิ่งใหม่ มีแนวทางและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

ตาราง 14 แสดงผลการศึกษาดำเนินการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 4
กระบวนการจัดการเรียนการสอนวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 1
วางแผนดำเนินการประชุม/วางแผนและสำรวจปัญหา/สอบถามความเข้าใจเป็นจากการทำแบบสอบถามหรือซักถาม	ประชุม/วางแผน 1. ศึกษาสภาพและสำรวจปัญหา/สอบถามความเข้าใจเป็นจากการทำแบบสอบถามหรือซักถาม	การวางแผน 1. ศึกษาสภาพและสำรวจปัญหา 2. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา 3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำนวัตกรรม	การวางแผน 1. ประชุมและสอบถามปัญหาและสภาพปัจจุบันร่วมกัน 2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์	การวางแผน 1. สำรวจจากปัจจัยภายในและภายนอกประกอบด้วยสภาพแวดล้อม ปัญหา ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์	การวางแผน 1. ศึกษาและสำรวจข้อมูลสารสนเทศรวมทั้งแนวโน้มในอนาคต เจริญปริมาณและเชิงคุณภาพ 2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์	ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา 1. ศึกษาสภาพและสำรวจปัญหา 2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 3. จัดเรียงลำดับความสำคัญ
1. วางแผนดำเนินการประชุมและสำรวจปัญหา/สอบถามความเข้าใจเป็นจากการทำแบบสอบถามหรือซักถาม	1. ศึกษาสภาพและสำรวจปัญหา/สอบถามความเข้าใจเป็นจากการทำแบบสอบถามหรือซักถาม	1. ศึกษาสภาพและสำรวจปัญหา 2. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา 3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำนวัตกรรม	1. ประชุมและสอบถามปัญหาและสภาพปัจจุบันร่วมกัน 2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์	1. สำรวจจากปัจจัยภายในและภายนอกประกอบด้วยสภาพแวดล้อม ปัญหา ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์	1. ศึกษาและสำรวจข้อมูลสารสนเทศรวมทั้งแนวโน้มในอนาคต เจริญปริมาณและเชิงคุณภาพ 2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์	1. ศึกษาสภาพและสำรวจปัญหา 2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 3. จัดเรียงลำดับความสำคัญ
2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์	2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์	2. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา	2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์	2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์	2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์	3. จัดเรียงลำดับความสำคัญ
3. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา	3. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา	3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำนวัตกรรม	3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำนวัตกรรม	3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำนวัตกรรม	3. จัดเรียงลำดับความสำคัญ	3. จัดเรียงลำดับความสำคัญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 2
การออกแบบ	การเตรียมการ	การออกแบบ	ออกแบบและสร้าง	ออกแบบ	ออกแบบและ	วางแผนออกแบบ
1. จัดเรียงลำดับ	1. วางแผน	1. ออกแบบ	นวัตกรรม	1. การจัดลำดับ	สร้างนวัตกรรม	1. วางแผน
ความสำคัญ	การดำเนินงาน	นวัตกรรมร่วมกัน	1. จัดเรียงลำดับ	ความสัมพันธ์ของ	1. กำหนด	เพื่อกำหนด
ของปัญหา	ร่วมกันทุกภาคส่วน	ผ่านวิธีการ	ความสำคัญของ	ปัญหา โดยการ	วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์และ
2. ออกแบบ	เพื่อกำหนดแนวทาง	ที่หลากหลาย	ปัญหา	ระดมสมองจาก	ของนวัตกรรม	แผนการดำเนินงาน
นวัตกรรมร่วมกัน	2. สรุปแผนนวัตกรรม	2. กำหนดบทบาท	2. ศึกษาแนวคิด	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	2. ออกแบบ	ร่วมกัน
ผ่านวิธีการ	ตามความคิดเห็น	หน้าที่	ที่เกี่ยวข้อง	และเปิดโอกาส	นวัตกรรมร่วมกัน	2. ออกแบบ
ที่หลากหลาย	ของคณะกรรมการ	3. มอบหมายงาน	3. ร่วมกันออกแบบ	ในการแสดง	ให้สอดคล้องกับ	นวัตกรรมร่วมกัน
3. จัดทำแผนงาน	ดำเนินการ	ให้ปฏิบัติตามบทบาท	แนวทางการพัฒนา	ความคิดเห็น	บริบทและทรัพยากร	ผ่านวิธีการ
4. มอบหมายงาน	3. กำหนดบทบาท	หน้าที่	นวัตกรรม	จัดลำดับความสำคัญ	ของสถานที่หลาย	ที่หลากหลาย
ตามแผนที่ออกแบบ	หน้าที่และแนวทาง		ผ่านกระบวนการ	ของปัญหา	3. จัดทำแผนงาน	3. จัดทำแผนงาน
ให้กับบุคคล	การปฏิบัติงาน		สร้างสรรค้้นวัตกรรม	2. ออกแบบ	4. สรุปและ	4. สรุปและ
ที่เกี่ยวข้อง	ให้เป็นไปตามแผน			นวัตกรรมร่วมกัน		ดำเนินการตามแผน
	การดำเนินงาน					

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 3
ทดลองใช้	ทดลองใช้	ทดลองใช้	ทดลองใช้นวัตกรรม	การทดลองใช้	ทดลองใช้	ใช้นวัตกรรม
1. นำแผนงานสู่การปฏิบัติ	1. มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ	1. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ	1. การมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ กำหนดภารกิจที่ชัดเจน	1. มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ เช่น ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	1. การมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ	1. มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ
2. ปรับปรุงผ่านกระบวนการ PDCA อยู่สม่ำเสมอ	2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ	2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ	2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ	2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ	2. ติดตามงาน โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน	2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ
	3. การติดตามงาน โดยมีกรอบเวลา	3. การติดตามงาน	3. ติดตามงาน	3. ติดตามงาน	3. การปรับปรุงกิจกรรม โดยให้ผู้ใช้ได้แนะนำปัญหาหรือข้อควรปรับปรุง และตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	3. ติดตาม โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน
	4. นำมาปรับปรุงผ่านกระบวนการ PDCA/ PDSA	4. การปรับปรุงกิจกรรม โดยนำผลติดตาม หรือ นำผลการดำเนินงาน มาวิเคราะห์และกำหนดแนวทาง	4. การปรับปรุงกิจกรรม โดยนำผลติดตาม หรือ นำผลการดำเนินงาน มาวิเคราะห์และกำหนดแนวทาง	4. ติดตามงาน เพื่อนำผลมาประเมินในขั้นต่อไป	4. ปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตามแผนกระบวนการ PDCA	4. ปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตามแผนกระบวนการ PDCA

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 4
การประเมินผล	การประเมินผล	การประเมินผล	การประเมินผล	การประเมินผล	การประเมินผล	การประเมินผล
1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกันประเมิน การดำเนินการ และตรวจสอบ ผลการปฏิบัติ เป็นรายเดือน/ รายทอม	1. รับฟังเสียง จากทุกภาคส่วน ในข้อเสนอแนะหรือ ปัญหา ด้วยการทำ แบบสอบถามความ พึงพอใจต่อนวัตกรรม ทั้งเชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพ	1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมประเมิน การดำเนินการ และตรวจสอบ ผลการปฏิบัติ เพื่อหาแนวทาง ปรับปรุงแก้ไข	1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมประเมิน การดำเนินการ ปรับปรุงและ พัฒนาคุณภาพ ของนวัตกรรม	1. รับฟังเสียง จากทุกภาคส่วน ในข้อเสนอแนะ หรือปัญหา 2. ปรับปรุงและ พัฒนาคุณภาพ ของนวัตกรรม	1. สรุปผล จากการรับฟังเสียง ในทุกภาคส่วน 2. นำข้อสรุป มาปรับปรุงพัฒนา	1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมประเมิน การดำเนินการ และตรวจสอบ ผลการปฏิบัติ 2. รับฟังเสียง จากทุกภาคส่วน ในข้อเสนอแนะ หรือปัญหา 3. สรุปภาพรวม เพื่อหาแนวทาง ปรับปรุงและ พัฒนาคุณภาพ ของนวัตกรรม
2. นำผล จากการติดตาม เข้าที่ประชุม เพื่อสอบถาม ถึงปัญหาและ อุปสรรคร่วมกัน						

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
<p>ขั้นตอนที่ 5</p> <p>เผยแพร่</p> <p>1. จัดทำแบบสรุปเพื่อเตรียมการเผยแพร่</p> <p>เผยแพร่</p> <p>2. ส่งเสริมและสนับสนุน พร้อมทั้งให้รางวัล เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและ</p> <p>ความภาคภูมิใจ</p>	<p>ขั้นตอนที่ 5</p> <p>แลกเปลี่ยนและเผยแพร่</p> <p>1. เผยแพร่นวัตกรรมผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก</p> <p>2. สะท้อนผลและนำมาปรับปรุงพัฒนา</p>	<p>ขั้นตอนที่ 5</p> <p>เผยแพร่นวัตกรรม</p> <p>1. คณะกรรมการสรุปเพื่อขอความเห็นชอบในการเผยแพร่</p> <p>2. เผยแพร่นวัตกรรม/กระบวนการนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอก</p>	<p>ขั้นตอนที่ 5</p> <p>เผยแพร่นวัตกรรม</p> <p>1. เผยแพร่นวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา</p> <p>2. สะท้อนผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา</p>	<p>ขั้นตอนที่ 5</p> <p>เผยแพร่นวัตกรรม</p> <p>1. เผยแพร่นวัตกรรมภายในโรงเรียน เช่น การเปิดเวทีแสดงผลงาน/การบันทึก/การแลกเปลี่ยนผลงานทางวิชาการ การประชาสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง</p> <p>2. การเผยแพร่ นวัตกรรมภายนอกโรงเรียน การแข่งขัน เป็นต้น</p>	<p>ขั้นตอนที่ 5</p> <p>เผยแพร่นวัตกรรม</p> <p>1. เผยแพร่นวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน</p> <p>2. สะท้อนผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา</p>	<p>ขั้นตอนที่ 5</p> <p>การเผยแพร่ นวัตกรรม</p> <p>1. จัดทำแบบสรุปเพื่อเตรียมการเผยแพร่</p> <p>2. เผยแพร่นวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>3. สะท้อนผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา</p>

ตาราง 15 แสดงผลการศึกษาดำเนินการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบที่ 5

ผลผลิต

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	สรุป
1. ระบบการบริหาร ในภาพรวมดีขึ้น 2. มีนวัตกรรม ในรูปแบบของ กระบวนการ 3. มีนวัตกรรม กระบวนการ ผู้เรียนเป็นไป ตามเป้าหมาย ที่สถานศึกษากำหนด การสอน/ชิ้นงาน	1. มีนวัตกรรม ในรูปแบบของ กระบวนการ 2. มีผลสัมฤทธิ์ เชิงคุณภาพของ ผู้เรียนเป็นไป ตามเป้าหมาย ที่สถานศึกษากำหนด	1. มีนวัตกรรม ในรูปแบบของ กระบวนการ ในรูปแบบของวิธี/ ขั้นตอนต่าง ๆ เป็นต้น 2. มีนวัตกรรม ในรูปแบบของสื่อ การสอน/ชิ้นงาน	1. นวัตกรรม ทางการบริหาร ในสถานศึกษา 2. นวัตกรรม เชิงผลิตภัณฑ์หรือ ชิ้นงานภาคระดับ คุณภาพในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	1. นวัตกรรม เป็นกระบวนการ เช่น ระบบการพัฒนาครู ระบบการสร้าง เครือข่าย PLC ของโรงเรียน 2. สื่อการสอน/ ชิ้นงาน	1. กระบวนการ จัดการนวัตกรรม ทางการบริหาร 2. ชิ้นงานนวัตกรรม จากผู้บริหาร ครู และนักเรียน	1. นวัตกรรม ในรูปแบบของสื่อ การสอน/ชิ้นงาน 2. นวัตกรรม ในรูปแบบของ กระบวนการ 3. นวัตกรรม การบริหาร

จากตาราง 7 ถึง ตาราง 15 ได้นำเสนอผลการศึกษากิจการวัตกรรมการจัดการนวัตกรรมการบริหาร
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน สรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดแนวทางการใช้นวัตกรรมให้เกิดประสิทธิผล
2. เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา
3. เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
4. เพื่อสร้างเครือข่ายการจัดการนวัตกรรมการบริหาร

องค์ประกอบที่ 2 หลักการ

1. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. หลักการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
4. หลักการบริหารงานวิชาการ
5. หลักบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
6. หลักการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

1. ด้านคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง
 - 1.1 มีภาวะผู้นำ
 - 1.2 มีวิสัยทัศน์นวัตกรรม
 - 1.3 สนับสนุน ส่งเสริมการตัดสินใจและเรียนรู้สิ่งใหม่
 - 1.4 เปิดโอกาสทางความคิด ยอมรับและมองมุมบวก
 - 1.5 เป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวก
 - 1.6 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แสวงหาความรู้และเป็นตัวอย่างที่ดี
 - 1.7 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและจัดการข้อมูล
 - 1.8 กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าพัฒนาและกล้าตัดสินใจ
 - 1.9 สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษา
 - 1.10 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ
 - 1.11 มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาให้สำเร็จ
 - 1.12 สร้างแรงจูงใจในการริเริ่มพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ

2. ด้านคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของบุคลากร ครูจะต้อง

- 2.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.2 มีทักษะศตวรรษที่ 21
- 2.3 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์
- 2.4 มีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ
- 2.5 มีทักษะเชิงวิชาการ มีความรู้ในการที่จัดการหรือสอนเป็นอย่างดี
- 2.6 เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนและเรียนรู้
- 2.7 มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี สื่อและนวัตกรรม
- 2.8 รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2.9 มีภาวะผู้นำ
- 2.10 กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

3. ด้านโครงสร้างองค์กร ประกอบไปด้วยคณะกรรมการจัดการนวัตกรรมการ ดังนี้

- 3.1 ผู้บริหารโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ
- 3.2 รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ
- 3.3 ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน เป็นกรรมการ
- 3.4 นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือครูที่มากประสบการณ์ เป็นกรรมการ
- 3.5 รองกลุ่มงานหรือครู เป็นกรรมการและเลขานุการ

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

การวางแผนเพื่อกำหนดนโยบาย พัฒนาข้อมูลสารสนเทศ ให้ข้อเสนอแนะ ดำเนินการตามแผนงาน และกำกับติดตามการทำงาน

4. ด้านแหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี สถานศึกษาควร

- 4.1 มีพื้นที่สร้างสรรค์กิจกรรมและผลงาน
- 4.2 มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในโรงเรียน
- 4.3 มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับการเรียนรู้

5. ด้านวัฒนธรรมนวัตกรรม สถานศึกษาควร

- 5.1 มีเป้าหมายและค่านิยมร่วมเชิงนวัตกรรม
- 5.2 รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
- 5.3 มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม
- 5.4 มีวัฒนธรรมนวัตกรรมส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่
- 5.5 มีแนวทางและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา

1. ศึกษาสภาพและสำรวจปัญหาในการพัฒนา
2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล
3. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ

1. วางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานร่วมกัน
2. ออกแบบนวัตกรรมร่วมกันผ่านวิธีการที่หลากหลาย 2.3 จัดทำแผนงาน
3. สรุปลงและดำเนินการตามแผน

ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม

1. มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ
2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ
3. ติดตาม โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน
4. ปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตามผ่านกระบวนการ PDCA

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล

1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมประเมินการดำเนินการและตรวจสอบผลการปฏิบัติ
2. รับฟังเสียงจากทุกภาคส่วนในข้อเสนอแนะหรือปัญหา
3. สรุปภาพรวมเพื่อหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของนวัตกรรม

ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่วัตกรรม

1. จัดทำแบบสรุปเพื่อเตรียมการเผยแพร่
2. เผยแพร่นวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. สะท้อนผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต

1. นวัตกรรมในรูปแบบของสื่อการสอน/ชิ้นงาน
2. นวัตกรรมในรูปแบบของกระบวนการ
3. นวัตกรรมการบริหาร

ตาราง 16 แสดงผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์

รายการ	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	สรุป
องค์กรประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา 2. เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษา 3. เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงนวัตกรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา 2. เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา 3. เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา 2. เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน 3. เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา 4. เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงนวัตกรรม 	

ตาราง 17 แสดงผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบที่ 2 หลักการ

รายการ	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	สรุป
องค์กรประกอบที่ 2 หลักการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. หลักการจัดการความรู้ 4. หลักการมีส่วนร่วม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการบูรณาการ 2. หลักความเท่าเทียม 3. หลักบริหารการเปลี่ยนแปลง 4. หลักการจัดการความรู้ 5. หลักการมีส่วนร่วม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการจัดการความรู้ 2. ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4. หลักการมีส่วนร่วม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการจัดการความรู้ 2. ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4. หลักการมีส่วนร่วม

ตาราง 18 แสดงผลการศึกษานโยบายการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	สรุป
องค์กรประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน				
1. ด้านคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมการของผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 2. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 3. การคิดเชิงบวก 4. ความสามารถในการจัดการข้อมูลที่เป็นระบบ 5. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อที่หลากหลาย 6. เป็นผู้คอยชี้แนะ สนับสนุน และส่งเสริม 7. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อที่หลากหลาย 8. เป็นผู้คอยชี้แนะ สนับสนุน และส่งเสริม 9. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อที่หลากหลาย 10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีภาวะผู้นำ 2. มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 3. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4. การคิดเชิงบวก 5. เป็นผู้อำนวยความสะดวก 6. เป็นผู้คอยชี้แนะ สนับสนุน และส่งเสริม 7. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อที่หลากหลาย 8. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อที่หลากหลาย 10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีภาวะผู้นำ 2. มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 3. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อที่หลากหลาย 4. เป็นผู้คอยชี้แนะ สนับสนุน และส่งเสริม 5. เป็นผู้อำนวยความสะดวก 6. ความสามารถในการจัดการข้อมูลที่เป็นระบบ 7. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9. การคิดเชิงบวก 10. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 11. มีความเป็นเลิศด้านวิชาการและเชี่ยวชาญ 12. มีทักษะศตวรรษที่ 21 	

รายการ	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	สรุป
2. ด้านคุณลักษณะ เชิงนวัตกรรม ของบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีทัศนคติที่เปิดกว้าง 2. ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง 3. เป็นผู้รับฟังที่ดีและผู้แลกเปลี่ยนที่มีเหตุผล 4. มีความสามารถในการปรับตัวสูง 5. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ การเปลี่ยนแปลง 2. มีความสามารถในการปรับตัวสูง 3. ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง 4. มีทักษะในการสื่อสาร ส่งต่อ ข้อมูล/แลกเปลี่ยนของมูลนิธิที่มีประสิทธิภาพ 5. มีความสามารถในการปรับตัวสูง 6. มีทัศนคติที่ดีและ 7. เป็นผู้รับฟังที่ดีและผู้แลกเปลี่ยนที่มีเหตุผล 8. มีความสามารถและความรู้ด้านเทคโนโลยี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความสามารถในการทำงาน เป็นทีม ทำงานข้ามสาย 2. มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำงาน 3. มีความสามารถและความรู้ด้านเทคโนโลยี 4. มีความสามารถในการปรับตัว 5. มีความคิดสร้างสรรค์ 6. มีทักษะในการสื่อสาร ส่งต่อ ข้อมูล/แลกเปลี่ยนของมูลนิธิที่มีประสิทธิภาพ 7. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ 8. มีความสามารถและความรู้ด้านเทคโนโลยี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ การเปลี่ยนแปลง 2. มีทักษะในการสื่อสาร ส่งต่อ ข้อมูล/แลกเปลี่ยนของมูลนิธิที่มีประสิทธิภาพ 3. มีความสามารถและความรู้ด้านเทคโนโลยี 4. มีความสามารถและความรู้ด้านเทคโนโลยี 5. ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง 6. มีทักษะในศตวรรษที่ 21 7. มีความคิดสร้างสรรค์ 8. มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำงาน 9. มีทัศนคติที่เปิดกว้าง 10. เป็นผู้รับฟังที่ดีและผู้แลกเปลี่ยนที่มีเหตุผล
3. ด้านโครงสร้าง (คณะกรรมการ จัดการนวัตกรรม)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ รองผู้อำนวยการหรือ หัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน กรรมการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ รองผู้อำนวยการหรือ หัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน เป็น กรรมการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ รองผู้อำนวยการหรือ หัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน เป็น กรรมการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน เป็นกรรมการ นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือครูที่มากประสบการณ์ เป็น กรรมการ

รายการ	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	สรุป
	<p>4. นักวิชาการ/ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือครูที่มากประสบการณ์ เป็น กรรมการ</p> <p>5. ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ</p> <p>6. ร่องกลุ่มงานหรือครู เป็น กรรมการ</p>	<p>4. นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือครูที่มากประสบการณ์ เป็น กรรมการ</p> <p>5. ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ</p> <p>6. ร่องกลุ่มงานหรือครู เป็น กรรมการ</p>	<p>4. นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือครูที่มากประสบการณ์ เป็น กรรมการ</p> <p>5. ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ</p> <p>6. ร่องกลุ่มงานหรือครู เป็น กรรมการ</p>	<p>5. ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ</p> <p>6. ร่องกลุ่มงานหรือครู เป็น กรรมการ</p>
4. ด้านแหล่งเรียนรู้	<p>1. มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอก</p> <p>2. มีสื่อและเทคโนโลยี</p> <p>ที่ตอบสนองกับการเรียนรู้</p> <p>3. มีพื้นที่สร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น Maker Space ในการเปิดโอกาสได้แสดงความคิด</p> <p>4. มีสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p>	<p>1. มีพื้นที่สร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>2. มีแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอก</p> <p>3. มีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยี</p> <p>ที่ทันสมัย</p> <p>4. มีบุคลากรเชี่ยวชาญภายนอก ในการให้ความรู้</p>	<p>1. มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>2. มีสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>3. มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก</p> <p>4. มีวิทยากรที่มีความรู้</p>	<p>1. มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>2. มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอก</p> <p>3. มีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>4. มีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ในการให้ความรู้</p>
5. ด้านวัฒนธรรม	<p>1. มีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน</p> <p>2. ปลูกฝังการเรียนรู้ต่อเนื่อง</p>	<p>1. มีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน</p> <p>2. ปลูกฝังการเรียนรู้ต่อเนื่อง</p> <p>3. สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. มีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน</p> <p>2. มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. มีการเรียนรู้ และแก้ปัญหาพร้อมกันเป็นทีม</p>	<p>1. มีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน</p> <p>2. มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. มีการเรียนรู้ และแก้ปัญหาพร้อมกันเป็นทีม</p>

ตาราง 19 แสดงผลการศึกษานโยบายการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	สรุป
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ ปัญหา	1. ศึกษาสภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน 2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำนวัตกรรม 3. สำรวจสภาพปัจจุบันของโรงเรียนปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานความพร้อมด้านทรัพยากรในโรงเรียน	1. ศึกษาสภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน 2. ประชุมวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำนวัตกรรม 3. สำรวจสภาพปัจจุบันของโรงเรียนปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานความพร้อมด้านทรัพยากรในโรงเรียน	1. ศึกษาสภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการสร้างนวัตกรรม 2. การสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการต่อยอด 3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำนวัตกรรม	ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา 1. ศึกษาสภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน 2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำนวัตกรรม 3. สำรวจสภาพปัจจุบันของโรงเรียนปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานความพร้อมด้านทรัพยากรในโรงเรียน
ขั้นตอนที่ 2 วางแผนและออกแบบ	1. วิเคราะห์ ส่งเคราะห์ปัญหาหรือความสำคัญ 2. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์มาจัดทำ 3. ออกแบบการดำเนินการร่วมกัน 4. กำหนดบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบ	1. วิเคราะห์ ส่งเคราะห์ปัญหาหรือความสำคัญ 2. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์มาจัดทำ 3. ประชุมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ 4. ออกแบบการดำเนินการ	1. วิเคราะห์ ส่งเคราะห์ปัญหาหรือความสำคัญ 2. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์มาจัดทำ 3. วางแผนร่วมกันเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำนวัตกรรม นวัตกรรมการ	ขั้นตอนที่ 2 วางแผนและออกแบบ 1. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล 2. นำข้อมูลมาจัดทำข้อความสำคัญ 3. วางแผนร่วมกันเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรม 4. ร่วมกันออกแบบการดำเนินการโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ

รายการ	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	สรุป
	<p>5. เตรียมการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ</p>	<p>โดยคำนึงถึงทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา</p>	<p>4. ออกแบบการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรในสถานศึกษา</p> <p>5. เตรียมการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ</p>	<p>ในสถานศึกษา</p> <p>5. เตรียมการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ</p>
ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม	<p>1. มอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ</p> <p>2. นำนวัตกรรมลงสู่การใช้จริง</p> <p>3. ติดตามผลการทดลองใช้ผ่านกรณีศึกษา ติดตาม สังเกตจากผู้รับผิดชอบงาน</p>	<p>1. มอบหมายงานตามแนวทางที่กำหนดและมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ</p> <p>2. ครูหรือผู้รับผิดชอบ นำแผนงานสู่การปฏิบัติ</p>	<p>1. มอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการปฏิบัติ</p> <p>2. นำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติตามแผนงาน</p>	<p>ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม</p> <p>1. มอบหมายงานตามแนวทางที่กำหนดให้ผู้รับผิดชอบ</p> <p>2. นำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติตามแผนงาน</p> <p>3. ติดตามผลการทดลองใช้ผ่านกรณีศึกษา ติดตาม สังเกตจากผู้รับผิดชอบงาน</p>
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล	<p>1. ประเมินผลจากการทดลองใช้นวัตกรรม</p> <p>2. เก็บข้อมูลมาทำการวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาจากการรับฟังความคิดเห็น</p> <p>3. ปรับและพัฒนานวัตกรรม</p>	<p>1. ประเมินผลจากการนำสู่การปฏิบัติ</p>	<p>1. ครูหรือผู้รับผิดชอบประเมินผลจากการทำงาน</p> <p>2. เก็บข้อมูลมาทำการวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงและพัฒนา</p> <p>3. ปรับและพัฒนานวัตกรรม</p>	<p>1. ผู้รับผิดชอบประเมินประเมินผลจากการนำสู่ปฏิบัติ</p> <p>2. เก็บข้อมูลมาทำการวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงและพัฒนา</p> <p>3. ปรับและพัฒนานวัตกรรม</p>

รายการ	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	สรุป
ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่ นวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> นำนวัตกรรมที่ปรับปรุงพัฒนาในขั้นที่ 4 ไปเผยแพร่ เผยแพร่นวัตกรรมทั้งภายในและภายนอก สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน รับผลสะท้อนกลับ ปรับปรุงและประยุกต์ใช้ 	<ol style="list-style-type: none"> นำนวัตกรรมไปเผยแพร่ รับฟังผลสะท้อนกลับ นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา ปรับปรุงและประยุกต์ใช้ 	<ol style="list-style-type: none"> นำนวัตกรรมสู่การเผยแพร่ สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน รับฟังผลสะท้อนกลับ ปรับปรุงและประยุกต์ใช้ 	ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่นวัตกรรม <ol style="list-style-type: none"> นำนวัตกรรมเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน รับฟังผลสะท้อนกลับ ปรับปรุงและประยุกต์ใช้

ตาราง 20 แสดงผลการศึกษานวัตกรรมการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

รายการ	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	สรุป
องค์ประกอบที่ 5 ผลลัพธ์	<ol style="list-style-type: none"> นวัตกรรมสื่อการสอน นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนา และกระบวนการสร้างสรรค์ 	<ol style="list-style-type: none"> ผลลัพธ์ด้านบุคคล เช่น สมรรถนะที่พึงประสงค์/คุณภาพของครู/ผู้เรียน นวัตกรรมสื่อการสอน นวัตกรรมสื่อ/โครงการ/คู่มือ/ชิ้นงาน 	<ol style="list-style-type: none"> นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอน/ชิ้นงานของครู นวัตกรรมสื่อการสอน/ชิ้นงานของครู นวัตกรรมสื่อ/โครงการ/วิจัยของครู/ผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านบุคคล เช่น สมรรถนะที่พึงประสงค์/คุณภาพของครู/ผู้เรียน 	<ol style="list-style-type: none"> นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอน/ชิ้นงานของครู นวัตกรรมสื่อการสอน/ชิ้นงานของครู นวัตกรรมสื่อ/โครงการ/วิจัยของครู/ผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านบุคคล เช่น สมรรถนะที่พึงประสงค์/คุณภาพของครู/ผู้เรียน

จากตาราง 16 ถึง ตาราง 20 ได้นำเสนอผลการศึกษานวตกรรมทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียนสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา
2. เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน
3. เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษา
4. เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบที่ 2 หลักการ

1. หลักการจัดการความรู้
2. ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. หลักการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ด้านคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาควร
 - 1.1 มีภาวะผู้นำ
 - 1.2 มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม
 - 1.3 มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อที่หลากหลาย
 - 1.4 เป็นผู้คอยชี้แนะ สนับสนุนและส่งเสริม
 - 1.5 เป็นผู้อำนวยความสะดวก
 - 1.6 มีความสามารถในการจัดการข้อมูลที่เป็นระบบ
 - 1.7 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.8 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 1.9 คิดเชิงบวก
 - 1.10 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
 - 1.11 มีความเป็นเลิศด้านวิชาการและเชี่ยวชาญ
 - 1.12 มีทักษะศตวรรษที่ 21
2. ด้านคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของบุคลากร บุคลากรหรือครูควรมี
 - 2.1 ความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำการเปลี่ยนแปลง

- 2.2 มีทักษะในการสื่อสาร ส่งต่อข้อมูล/แลกเปลี่ยนของมูลที่มีประสิทธิภาพ
 - 2.3 มีความสามารถในการปรับตัวสูง
 - 2.4 มีความสามารถและความรู้ด้านเทคโนโลยี
 - 2.5 ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง
 - 2.6 มีทักษะในศตวรรษที่ 21
 - 2.7 มีความคิดสร้างสรรค์
 - 2.8 มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ
 - 2.9 มีทัศนคติที่เปิดกว้าง
 - 2.10 เป็นผู้รับฟังที่ดีและผู้แลกเปลี่ยนที่มีเหตุมีผล
- 3. ด้านโครงสร้างองค์กร** สถานศึกษามีคณะกรรมการจัดการนวัตกรรมการประกอบด้วย
- 3.1 ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ
 - 3.2 รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ
 - 3.3 ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน เป็น กรรมการ
 - 3.4 นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือครูที่มากประสบการณ์ เป็น กรรมการ
 - 3.5 ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ
 - 3.5 รองกลุ่มงานหรือครู เป็น กรรมการและเลขานุการ
- 4. ด้านแหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี** สถานศึกษาควร
- 4.1 มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
 - 4.2 มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก
 - 4.3 มีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
 - 4.4 มีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้
- 5. ด้านวัฒนธรรมนวัตกรรม** สถานศึกษาควร
- 5.1 มีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน
 - 5.2 มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง
 - 5.3 มีการเรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา

1. ศึกษาสภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำนวัตกรรม

3. สสำรวจสภาพปัจจุบันของโรงเรียนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความพร้อม
ด้านทรัพยากรในโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนและออกแบบ

1. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล
2. นำข้อมูลมาจัดลำดับความสำคัญ
3. วางแผนร่วมกันเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรม
4. ร่วมกันออกแบบการดำเนินการโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ในสถานศึกษา
5. เตรียมการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม

1. มอบหมายงานตามแนวทางที่กำหนดให้กับผู้รับผิดชอบ
2. นำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติตามแผนงาน
3. ติดตามผลการทดลองใช้ผ่านการนิเทศ ติดตาม สังเกตจากผู้รับผิดชอบงาน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล

1. ผู้รับผิดชอบประเมินผลจากการนำสู่ปฏิบัติ
2. เก็บข้อมูลมาทำการวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงและพัฒนา
3. ปรับและพัฒนา นวัตกรรม

ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่ นวัตกรรม

1. นำนวัตกรรมเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
2. สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน
3. รับฟังผลสะท้อนกลับ
4. ปรับปรุงและประยุกต์ใช้

องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต

1. นวัตกรรมกระบวนการ
2. นวัตกรรมสื่อการสอน / ชิ้นงานของครู
3. นวัตกรรมสื่อ/โครงการ/วิจัยของผู้เรียน
4. ผลลัพธ์ด้านบุคคล เช่น สมรรถนะที่พึงประสงค์/คุณภาพของครู/ผู้เรียน

ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและจากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี สรุปผล
การศึกษา แสดงผลดังตาราง 21 ถึง ตาราง 25 ได้ดังนี้

ตาราง 21 แสดงสรุปผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์

รายการ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาริธีปฏิบัติ	สรุปผลการศึกษา
องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อกำหนดแนวทางการใช้นวัตกรรมให้เกิดประสิทธิภาพ 2. เพื่อสร้างและพัฒนาในสถานศึกษา 3. เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 4. เพื่อสร้างเครือข่ายการจัดการนวัตกรรมการบริหาร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา 2. เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน 3. เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมการเรียน 4. เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงนวัตกรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการนวัตกรรม 2. เพื่อสร้างและพัฒนาในนวัตกรรม 3. เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 4. เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร

ตาราง 22 แสดงสรุปผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 หลักการ

รายการ	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาริธีปฏิบัติ	สรุปผลการศึกษา
องค์ประกอบที่ 2 หลักการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. หลักการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4. หลักการบริหารงานวิชาการ 5. หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6. หลักการจัดการความรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการจัดการความรู้ 2. ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4. หลักการมีส่วนร่วม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. ยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4. หลักการจัดการความรู้ 5. หลักการบริหารงานวิชาการ

ตาราง 23 แสดงสรุปผลการศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาริธีปฏิบัติที่ดี	สรุปผลการศึกษา
1. ด้านคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมการของผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ที่กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 2. มีทักษะยุติคดีขัด 3. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี 4. มีทักษะการสื่อสาร 5. เป็นผู้แก้ปัญหา 6. มีความคิดสร้างสรรค์ 7. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 8. กระตือรือร้น 9. ชอบเรียนรู้ 10. เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ 11. ไม่กลัวความล้มเหลว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีภาวะผู้นำ 2. มีวิสัยทัศน์นวัตกรรม 3. สนับสนุน ส่งเสริมการตัดสินใจ และเรียนรู้สิ่งใหม่ 4. เปิดโอกาสทางความคิด ยอมรับและมองมุมบวก 5. เป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวก 6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แสวงหาความรู้และเป็นตัวอย่างที่ดี 7. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และจัดการข้อมูล 8. กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าพัฒนา และกล้าตัดสินใจ 9. สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษา 10. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ 11. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาให้สำเร็จ 12. สร้างแรงจูงใจในการริเริ่มพัฒนา และเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีภาวะผู้นำ 2. มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 3. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี และสื่อที่หลากหลาย 4. เป็นผู้คอยชี้แนะ สนับสนุนและส่งเสริมของคนในสถานศึกษา 5. เป็นผู้อำนวยความสะดวก 6. ความสามารถในการจัดการข้อมูล ที่เป็นระบบ 7. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9. การคิดเชิงบวก 10. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 11. มีความเป็นเลิศด้านวิชาการ และเชี่ยวชาญ 12. มีทักษะศตวรรษที่ 21 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีภาวะผู้นำ 2. มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 3. เป็นผู้อำนวยความสะดวก 4. สนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจของคนในสถานศึกษา 5. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี และการจัดการข้อมูลที่หลากหลาย 6. เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าพัฒนา และกล้าตัดสินใจ 7. มีความคิดสร้างสรรค์ 8. มองมุมบวกและเปิดโอกาสทางความคิด 9. ความเป็นเลิศด้านวิชาการ และเชี่ยวชาญ 10. มีทักษะศตวรรษที่ 21 11. สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษา 12. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

รายการ	ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาริบัติที่ดี	สรุปผลการศึกษา
2. ด้านคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของบุคลากร	<p>1. ผู้ที่กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่</p> <p>2. มีทักษะยุคดิจิทัล</p> <p>3. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี</p> <p>4. มีทักษะการสื่อสาร</p> <p>5. เป็นผู้แก้ไข้ปัญหา</p> <p>6. มีความคิดสร้างสรรค์</p> <p>7. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>8. กระตือรือร้น</p> <p>9. ชอบเรียนรู้</p> <p>10. เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่</p> <p>11. ไม่กลัวความล้มเหลว</p>	<p>1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>2. มีทักษะศตวรรษที่ 21</p> <p>3. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์</p> <p>4. มีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ</p> <p>5. มีทักษะเชิงวิชาการ มีความรู้ในการจัดการหรือสอนเป็นอย่างดี</p> <p>6. เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนและเรียนรู้</p> <p>7. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี</p> <p>8. รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>9. มีภาวะผู้นำ</p> <p>10. กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. กล้าคิด กล้าทำ กล้าทำนการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2. มีทักษะในการสื่อสาร ส่งต่อข้อมูล/แลกเปลี่ยนของมูลที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>3. มีความสามารถในการปรับตัวสูง</p> <p>4. มีความสามารถและความรู้ด้านเทคโนโลยี</p> <p>5. ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง</p> <p>6. มีทักษะในศตวรรษที่ 21</p> <p>7. มีความคิดสร้างสรรค์</p> <p>8. มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ท้าทาย</p> <p>9. มีทัศนคติที่เปิดกว้าง</p> <p>10. เป็นผู้รับฟังที่ดีและเปลี่ยนแปลงที่มีเหตุผล</p>	<p>1. มีทักษะในศตวรรษที่ 21</p> <p>2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3. มีความคิดสร้างสรรค์</p> <p>4. มีทักษะเชิงวิชาการและเชี่ยวชาญในเรื่องที่ท้าทาย</p> <p>5. มีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ</p> <p>6. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรม</p> <p>7. มีทักษะในการสื่อสารและส่งต่อข้อมูล</p> <p>8. กล้าคิด กล้าทำ กล้าทำนการเปลี่ยนแปลง</p> <p>9. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์</p>
3. ด้านโครงสร้างองค์กร (คณะกรรมการการจัดการ นวัตกรรม)	<p>1. มีโครงสร้างและขอบข่ายงานที่ชัดเจน</p> <p>2. มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว</p> <p>3. มีการกระจายอำนาจ</p> <p>4. มีระบบ</p>	<p>1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ</p> <p>2. รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ</p> <p>3. ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน เป็น กรรมการ</p> <p>4. นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือครูที่มากประสบการณ์ เป็น กรรมการ</p> <p>5. รองกลุ่มงานหรือครู เป็น กรรมการ และเลขานุการ</p>	<p>1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ</p> <p>2. รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ</p> <p>3. ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน เป็น กรรมการ</p> <p>4. นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือครูที่มากประสบการณ์ เป็น กรรมการ</p> <p>5. ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ</p>	<p>คณะกรรมการ</p> <p>1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ</p> <p>2. รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ</p> <p>3. หัวหน้าฝ่ายงาน 4 ฝ่ายงาน เป็น กรรมการ</p> <p>4. นักวิชาการ เป็น ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <p>5. ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ</p>

รายการ	ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาริธีปฏิบัติที่ดี	สรุปผลการศึกษา
		<p>บทบาทหน้าที่</p> <ol style="list-style-type: none"> วางแผนเพื่อกำหนดนโยบาย พัฒนาข้อมูลสารสนเทศ ให้ข้อเสนอแนะ ดำเนินการตามแผนงาน กำกับติดตามการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> รองกลุ่มงานหรือครู เป็น กรรมการ และเลขานุการ รองกลุ่มงานหรือครู เป็น เลขานุการ 	
4. ด้านแหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี	<p>มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่รองรับ กับความต้องการของบุคลากรในองค์กร สร้างบรรยากาศด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมมีกิจกรรมภายในองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม และมีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง</p>	<ol style="list-style-type: none"> มีพื้นที่สร้างสรรค์กิจกรรมและผลงาน มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมไม่โรงเรียน มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับการเรียนรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรม และผลงาน มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอก มีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ในการให้ความรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรม และผลงาน มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอก มีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ในการให้ความรู้
5. ด้านวัฒนธรรม	<p>สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากรในสถานศึกษา</p> <ol style="list-style-type: none"> ทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสทางความคิด มีอิสระทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด 	<ol style="list-style-type: none"> มีเป้าหมายและค่านิยมร่วมเชิงนวัตกรรม รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมนวัตกรรมส่งเสริมสิ่งเสริม การคิดสิ่งใหม่ มีแนวทางและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> มีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม 	

ตาราง 24 แสดงสรุปผลการศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาริบัติที่ดี	สรุปผลการศึกษา
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ ปัญหา	1. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการพัฒนา โดยการศึกษาวิจัยและสอบถามข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอก 2. นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สรุปผลให้เห็นถึงปัญหาและความต้องการในการสร้างนวัตกรรม โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและกำหนดกับทรัพยากร โอกาสและความเสี่ยง	1. ศึกษาสภาพและสำรวจปัญหาในการพัฒนา 2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ 3. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา	1. ศึกษาสภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน 2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำนวัตกรรม 3. ศึกษาสภาพปัจจุบันของโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความพร้อมด้านทรัพยากรในโรงเรียน	ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา 1. ศึกษาสภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน 2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ 3. ศึกษาสภาพปัจจุบันของโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความพร้อมด้านทรัพยากรในโรงเรียน
ขั้นตอนที่ 2 วางแผน ออกแบบ	ออกแบบนวัตกรรมผ่านกระบวนการที่เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรของโรงเรียน โดยมีการประชุมปรึกษาเพื่อเตรียมการมอบหมายงาน	1. วางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานร่วมกัน 2. ออกแบบนวัตกรรมร่วมกันผ่านวิธีการที่หลากหลาย 3. จัดทำแผนงาน 4. สรุปและดำเนินการตามแผน	1. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล 2. นำข้อมูลมาจัดลำดับความสำคัญ 3. วางแผนร่วมกันเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรม 4. ร่วมกันออกแบบการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ในสถานศึกษา	ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ 1. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา 2. วางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานร่วมกัน 3. ร่วมกันออกแบบแผนการโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ในสถานศึกษา 4. จัดทำแผนเตรียมการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ

รายการ	ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาริธีปฏิบัติที่ดี	สรุปผลการศึกษา
ขั้นตอนที่ 3 ใช้ในวัตรกรรม	1. มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ มีผู้บริหารหรือครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2. นำลงสู่การปฏิบัติ 3. ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายการ และนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองใช้	1. มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ 2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ 3. ติดตาม โดยมีกรออบเวลาที่ชัดเจน 4. ปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตาม ผ่านกระบวนการ PDCA	1. มอบหมายงานตามแนวทางที่กำหนด ให้กับผู้รับผิดชอบ 2. นำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติตามแผนงาน 3. ติดตามผลการทดลองใช้ผ่านกรณีศึกษา ติดตาม สังเกตจากผู้รับผิดชอบงาน	ขั้นตอนที่ 3 ใช้ในวัตรกรรม 1. มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ 2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ 3. ติดตามผลผ่านกรณีศึกษา ติดตาม สังเกตจากผู้รับผิดชอบงาน โดยมีกรออบเวลาที่ชัดเจน 4. ปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตาม ผ่านกระบวนการ PDCA
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล	ประเมินความเหมาะสมของวัตรกรรม และตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ	1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมประเมิน การดำเนินการสู่ปฏิบัติ การปฏิบัติ 2. รับฟังเสียงจากทุกภาคส่วน ในข้อเสนอแนะหรือปัญหา 3. สรุปภาพรวมเพื่อหาแนวทางปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพของวัตรกรรม	1. ผู้รับผิดชอบประเมิน ประเมินผล จากกรรนำสู่ปฏิบัติ 2. เก็บข้อมูลการทำกรวิเคราะห้ หาแนวทางปรับปรุงและพัฒนา 3. ปรับและพัฒนาวัตรกรรม	ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล 1. ผู้รับผิดชอบประเมินผลจากการนำสู่ปฏิบัติ 2. เก็บข้อมูลจากทุกภาคส่วนเกี่ยวกับ ปัญหาและข้อเสนอแนะ 3. ปรับและพัฒนาวัตรกรรม
ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่ นวัตรกรรม	1. จัดประชุมสะท้อนกลับในผล การดำเนินงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง 2. ปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบ การจัดการวัตรกรรมอย่างต่อเนื่อง	1. จัดทำแบบสรุปเพื่อเตรียมการเผยแพร่ 2. เผยแพร่วัตรกรรมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร 3. สะท้อนผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา	1. นำวัตรกรรมเผยแพร่ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา 2. สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างโรงเรียน 3. รับฟังผลสะท้อนกลับ 4. ปรับปรุงและประยุกต์ใช้	ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่วัตรกรรม 1. นำวัตรกรรมสู่การเผยแพร่ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา 2. รับฟังการสะท้อนผล 3. ปรับปรุงและประยุกต์ใช้ 4. สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างโรงเรียน

ตาราง 25 แสดงสรุปผลการศึกษานโยบายการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต

ประเด็น	ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษารีวิวปฏิบัติ	สรุปผลการศึกษา
ประเด็นที่ 5 ผลผลิต	<ol style="list-style-type: none"> นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ นวัตกรรมรูปแบบการบริหาร (Managerial Model Innovation) 	<ol style="list-style-type: none"> นวัตกรรมในรูปแบบของสื่อการสอน/ชิ้นงาน นวัตกรรมในรูปแบบของกระบวนการ นวัตกรรมในการจัดการ 	<ol style="list-style-type: none"> นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมสื่อการสอน/ชิ้นงานของครู นวัตกรรมสื่อ/โครงงาน/วิจัยของผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านบุคคล เช่น สมรรถนะที่พึงประสงค์/คุณภาพของครู/ผู้เรียน 	<ol style="list-style-type: none"> นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2.1 ผลการยกร่างรูปแบบจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาเป็นข้อมูลในการยกร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารด้านการจัดการเชิงธุรกิจเพื่อส่งเสริมความคงอยู่ของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์

องค์ประกอบที่ 2 หลักการ

องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

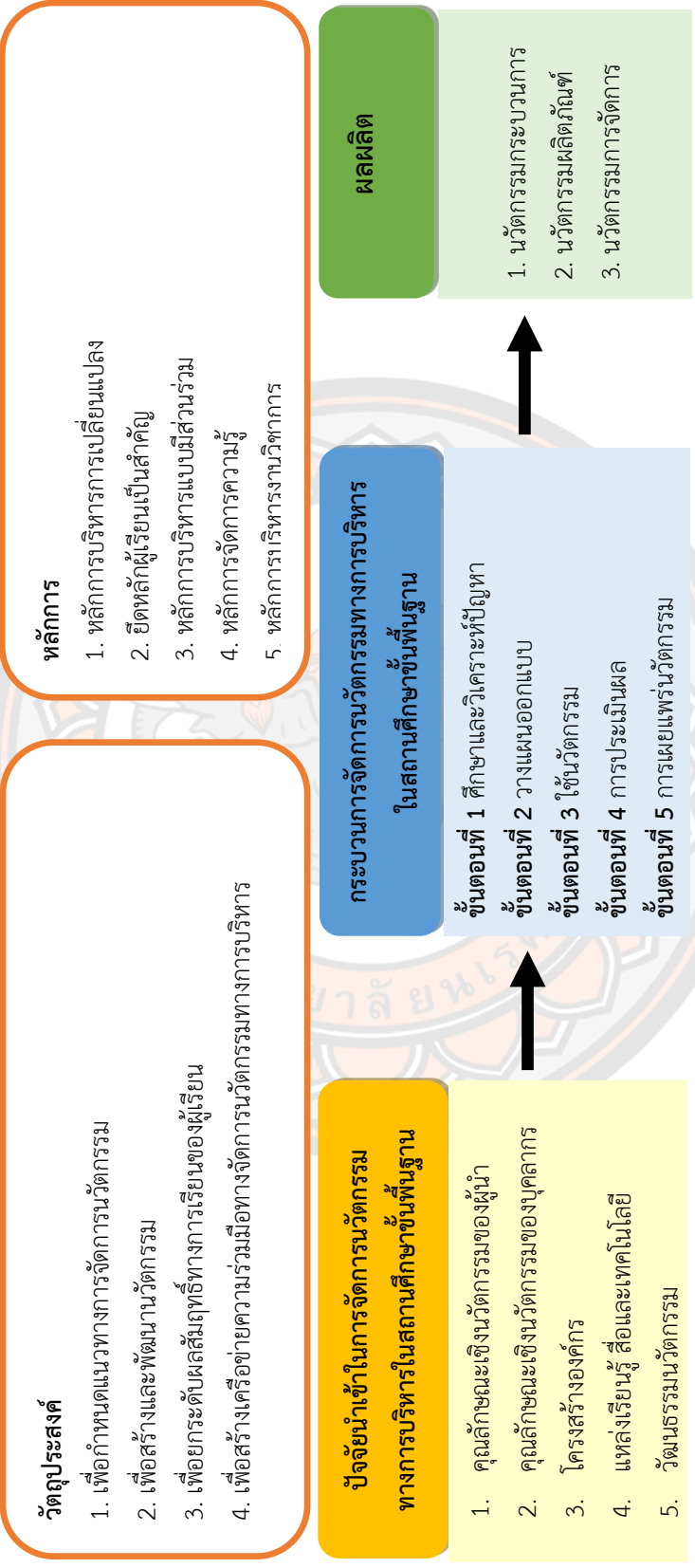
องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต

(ร่าง) รูปแบบการจัดการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดง

ในภาพ 7



(ร่าง) รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



เงื่อนไขความสำเร็จ 1. แนวทางส่งเสริมคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารและครู

ภาพ 8 (ร่าง) รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากภาพ (ร่าง) รูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

ประเด็นที่ 1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหาร
2. เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรมการบริหาร
3. เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
4. เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางจัดการนวัตกรรมการบริหาร

ประเด็นที่ 2 หลักการ

1. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. ยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
4. หลักการจัดการความรู้
5. หลักการบริหารงานวิชาการ

ประเด็นที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ

- 1.1 มีภาวะผู้นำ
- 1.2 มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม
- 1.3 เป็นผู้อำนวยการที่อำนวยความสะดวก
- 1.4 สนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจของคนในสถานศึกษา
- 1.5 มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและการจัดการข้อมูลที่หลากหลาย
- 1.6 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล้าคิดกล้าพัฒนาและกล้าตัดสินใจ
- 1.7 มีความคิดสร้างสรรค์
- 1.8 มองมุมบวกและเปิดโอกาสทางความคิด
- 1.9 ความเป็นเลิศด้านวิชาการและเชี่ยวชาญ
- 1.10 มีทักษะศตวรรษที่ 21
- 1.11 สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษา
- 1.12 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

2. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของบุคลากร บุคลากร/ครูควร

- 2.1 มีทักษะในศตวรรษที่ 21

- 2.2 ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 มีความคิดสร้างสรรค์
- 2.4 มีทักษะเชิงวิชาการและเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ
- 2.5 มีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ
- 2.6 มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรม
- 2.7 มีทักษะในการสื่อสารและส่งต่อข้อมูล
- 2.8 กล้าคิด กล้าทำ กล้านำการเปลี่ยนแปลง
- 2.9 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์

3. โครงสร้างองค์กร สถานศึกษาควรมีคณะกรรมการการจัดการนวัตกรรมการ โดยมีการแต่งตั้ง

- 3.1 ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ
- 3.2 รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ
- 3.3 หัวหน้าฝ่ายงาน 4 ฝ่าย เป็น กรรมการ
- 3.4 นักวิชาการ เป็น ผู้ทรงคุณวุฒิ
- 3.5 ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ
- 3.6 รองกลุ่มงานหรือครู เป็น เลขานุการ

4. แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี โรงเรียนควรจัดให้

- 4.1 มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมและผลงาน
- 4.2 มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก
- 4.3 มีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- 4.4 มีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้

5. วัฒนธรรมนวัตกรรม สถานศึกษาควร

- 5.1 มีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน
- 5.2 มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- 5.3 มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง
- 5.4 มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม

ประเด็นที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา คณะกรรมการการจัดการนวัตกรรมการศึกษา

สภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน

1. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์

2. สสำรวจสภาพสภาพปัจจุบันของโรงเรียนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน อีกทั้งความพร้อมด้านทรัพยากรในโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ คณะกรรมการการจัดการนวัตกรรมทำการ

1. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา
2. วางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานร่วมกัน
3. ร่วมกันออกแบบแผนการโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ในสถานศึกษา
4. จัดทำแผนเตรียมการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม คณะกรรมการการจัดการนวัตกรรมทำการ

1. มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ
2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ
3. ติดตามผลผ่านการนิเทศ ติดตาม สังเกตจากผู้รับผิดชอบงาน โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน
4. ปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตามผ่านกระบวนการ PDCA

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล

1. ผู้รับผิดชอบประเมินผลจากการนำสู่ปฏิบัติ
2. เก็บข้อมูลจากทุกภาคส่วนเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ
3. นำมาปรับและพัฒนาวัตกรรมการ

ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่นวัตกรรม คณะกรรมการการจัดการนวัตกรรม

1. นำนวัตกรรมสู่การเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
2. รับฟังการสะท้อนผล
3. ปรับปรุงและประยุกต์ใช้
4. สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน

ประเด็นที่ 5 ผลผลิต

1. นวัตกรรมกระบวนการ
2. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
3. นวัตกรรมจัดการ

ส่วนที่ 2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการ

นวัตกรรมการจัดการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้วิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะ หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตามฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิ (ข้อเสนอแนะจากการจัดการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการจัดการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการจัดการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิมีฉันทามติว่ามีความเหมาะสม ดังแสดงตาราง 26

ตาราง 26 แสดงประเด็นการสนทนากลุ่มการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการจัดการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการจัดการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	มีความ เหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความเหมาะสม
องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์	เหมาะสม	
1. เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการนวัตกรรมการ	แก้ไขเป็น	เพื่อกำหนดแนวทาง ในการจัดการนวัตกรรมการ
2. เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรมการ	เหมาะสม	
3. เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	เหมาะสม	
4. เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางจัดการนวัตกรรมการ ทางการบริหาร	ตัดออก	องค์ประกอบที่นำไปสู่ การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือไม่ชัดเจน
องค์ประกอบที่ 2 หลักการ	เหมาะสม	
1. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง	เหมาะสม	
2. ยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ	แก้ไขเป็น	หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	ตัดออก	
4. หลักการจัดการความรู้	เหมาะสม	
5. หลักการบริหารงานวิชาการ	เหมาะสม	
องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการ ทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	แก้ไขเป็น	ปัจจัยนำเข้าในการจัดการ นวัตกรรมการ
1. โครงสร้างองค์กร	แก้ไขเป็น	คณะกรรมการการจัดการ นวัตกรรมการ

ร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	มีความ เหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความเหมาะสม
1.1 ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ 1.2 รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ 1.3. ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน เป็น กรรมการ 1.4 นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือครูที่มากประสบการณ์ เป็น กรรมการ 1.5 ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ ชุมชน เป็น กรรมการ 1.6 รองกลุ่มงานหรือครู เป็น กรรมการและเลขานุการ	เหมาะสม	แก้ไขข้อ (3) เป็น “ครู หัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย”และ ข้อ (4) เป็น “นักวิชาการ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ”
2. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ	แก้ไขเป็น	คุณลักษณะเชิงนวัตกรรม ของผู้นำ/ผู้บริหาร
2.1 มีภาวะผู้นำ 2.2 มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 2.3 เป็นผู้อำนวยการความสะอาด 2.4 สนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจของคนในสถานศึกษา 2.5 มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและการจัดการข้อมูล ที่หลากหลาย 2.6 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล้าคิดกล้าพัฒนาและกล้าตัดสินใจ 2.7 มีความคิดสร้างสรรค์ 2.8 มองมุมบวกและเปิดโอกาสทางความคิด 2.9 ความเป็นเลิศด้านวิชาการและเชี่ยวชาญ 2.10 มีทักษะศตวรรษที่ 21 2.11 สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษา 2.12 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	เหมาะสม	
3. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของบุคลากร	แก้ไขเป็น	คุณลักษณะเชิงนวัตกรรม ของครูและบุคลากร
3.1 มีทักษะในศตวรรษที่ 21 3.2 ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3.3 มีความคิดสร้างสรรค์ 3.4 มีทักษะเชิงวิชาการและเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ 3.5 มีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ	เหมาะสม	

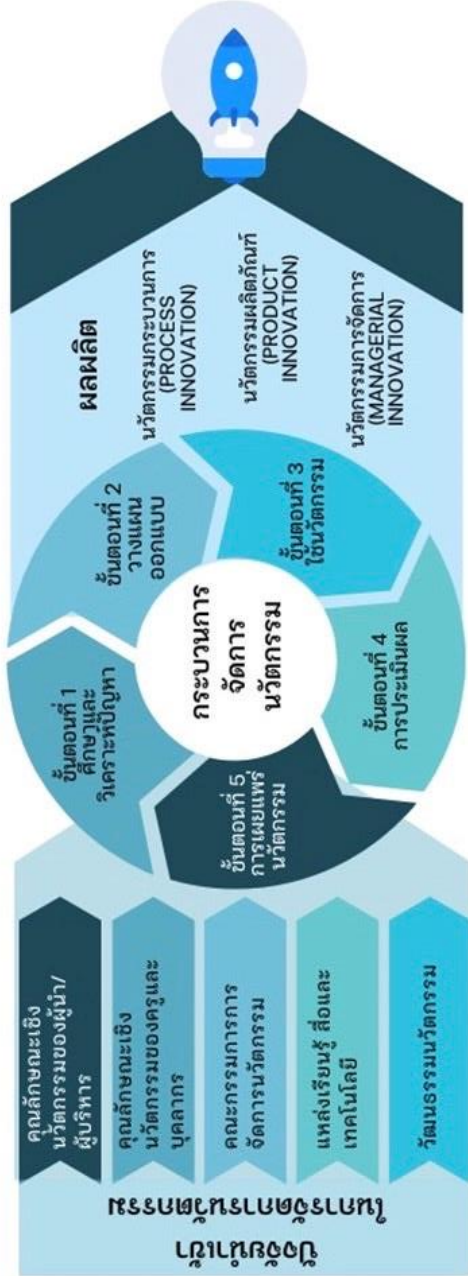
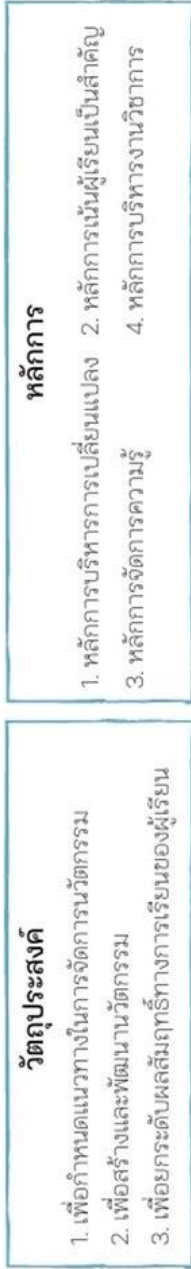
ร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	มีความ เหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความเหมาะสม
3.6. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรม	} เหมาะสม	
3.7. มีทักษะในการสื่อสารและส่งต่อข้อมูล		
3.8. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำการเปลี่ยนแปลง		
3.9. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์		
3.4 แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี	เหมาะสม	
1. มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมและผลงาน	เหมาะสม	เพิ่มเติมคำว่า
2. มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก		“สถานศึกษา”
3. มีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย		ด้านหน้าทุกข้อ
4. มีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้		
3.5 วัฒนธรรมนวัตกรรม	เหมาะสม	
1. มีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน	เหมาะสม	เพิ่มเติมคำว่า
2. มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน		“สถานศึกษา”
3. มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง		ด้านหน้าทุกข้อ
4. มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม		
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	เหมาะสม	แก้ไขเป็น “กระบวนการ จัดการนวัตกรรม”
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา	เหมาะสม	
1. ศึกษาสภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน		
2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์		
3. สำรวจสภาพปัจจุบันของโรงเรียนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานความพร้อมด้านทรัพยากรในโรงเรียน		
ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ	เหมาะสม	
1. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา		
2. วางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานร่วมกัน		
3. ร่วมกันออกแบบแผนการโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ในสถานศึกษา		
4. จัดทำแผนเตรียมการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ		
ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม	เหมาะสม	
1. มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ		
2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ		

ร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	มีความ เหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความเหมาะสม
3. ติดตามผลผ่านการนิเทศ ติดตาม สังเกตจากผู้รับผิดชอบงาน โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน	เหมาะสม	
4. ปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตามผ่านกระบวนการ PDCA		
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล	เหมาะสม	
1. ผู้รับผิดชอบประเมินผลจากการนำสู่ปฏิบัติ		
2. เก็บข้อมูลจากทุกภาคส่วนเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ		
3. ปรับและพัฒนานวัตกรรม		
ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่วัตกรรม	เหมาะสม	
1. นำนวัตกรรมสู่การเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา		
2. รับฟังการสะท้อนผล		
3. ปรับปรุงและประยุกต์ใช้		
4. สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน		
องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต	เหมาะสม	
1. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ วิธีการสอนหรือ เทคนิคแนวทางการสอนใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารหรือครูเป็นผู้ประยุกต์ใช้ ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ	เหมาะสม	
2. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ หรือหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิด การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการ	เหมาะสม	
3. นวัตกรรมการจัดการ (Managerial Model Innovation) คือ นวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดค้นวิธีการ แนวทางการบริหาร จัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ งานทั้ง 4 ฝ่าย	เหมาะสม	

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี โปรดระบุ)

1. ควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารและครู
เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาด้านบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย
2. ปรับรูปปลั๊กอินของรูปแบบให้มีความสอดคล้องและน่าสนใจมากขึ้น

รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



เงื่อนไขความสำเร็จ แนวทางส่งเสริมคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารและครู

ภาพ 9 รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา

จากภาพ 9 แสดงรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ องค์ประกอบที่ 2 หลักการ องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการเรียน องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมการเรียน และองค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต มีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการนวัตกรรมการเรียน
2. เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรมการเรียน
3. เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 2 หลักการ

1. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. หลักการจัดการความรู้
4. หลักการบริหารงานวิชาการ

องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการเรียน

1. **คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ/ผู้บริหาร**
 - 1.1 มีภาวะผู้นำ
 - 1.2 มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม
 - 1.3 เป็นผู้อำนวยความสะดวก
 - 1.4 สนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจของคนในสถานศึกษา
 - 1.5 มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและการจัดการข้อมูลที่หลากหลาย
 - 1.6 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล้าคิดกล้าพัฒนาและกล้าตัดสินใจ
 - 1.7 มีความคิดสร้างสรรค์
 - 1.8 มองมุมบวกและเปิดโอกาสทางความคิด
 - 1.9 ความเป็นเลิศด้านวิชาการและเชี่ยวชาญ
 - 1.10 มีทักษะศตวรรษที่ 21
 - 1.11 สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมการเรียนในสถานศึกษา
 - 1.12 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

2. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร

- 2.1 มีทักษะในศตวรรษที่ 21
- 2.2 ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 มีความคิดสร้างสรรค์
- 2.4 มีทักษะเชิงวิชาการและเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ
- 2.5 มีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ
- 2.6 มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรม
- 2.7 มีทักษะในการสื่อสารและส่งต่อข้อมูล
- 2.8 กล้าคิด กล้าทำ กล้านำการเปลี่ยนแปลง
- 2.9 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์

3. คณะกรรมการการจัดการนวัตกรรม

- 3.1 ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ
- 3.2 รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ
- 3.3 ครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย เป็น กรรมการ
- 3.4 นักวิชาการ เป็น ผู้ทรงคุณวุฒิ
- 3.5 ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ
- 3.6 รองกลุ่มงานหรือครู เป็น เลขานุการ

4. แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี

- 4.1 สถานศึกษามีพื้นที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมและผลงาน
- 4.2 สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก
- 4.3 สถานศึกษามีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- 4.4 สถานศึกษามีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้

5. วัฒนธรรมนวัตกรรม

- 5.1 สถานศึกษาควรมีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน
- 5.2 สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- 5.3 สถานศึกษามีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง
- 5.4 สถานศึกษามีรูปแบบการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรม

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา

1. ศึกษาสภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์
3. ตรวจสอบสภาพปัจจุบันของโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความพร้อม

ด้านทรัพยากรในโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ

1. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา
2. วางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานร่วมกัน
3. ออกแบบแผนการโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ในสถานศึกษา
4. จัดทำแผนเตรียมการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม

1. มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ
2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ
3. ติดตามผลผ่านการนิเทศติดตามสังเกตจากผู้รับผิดชอบงานโดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน
4. ปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตามผ่านกระบวนการ PDCA

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล

1. ผู้รับผิดชอบประเมินผลจากการนำสู่ปฏิบัติ
2. เก็บข้อมูลจากทุกภาคส่วนเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ
3. ปรับและพัฒนาวัตกรรมการ

ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่นวัตกรรม

1. นำนวัตกรรมสู่การเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
2. รับฟังการสะท้อนผล
3. ปรับปรุงและประยุกต์ใช้
4. สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต

1. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ วิธีการสอนหรือเทคนิคแนวทางการสอนใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารหรือครูเป็นผู้ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ

2. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ หรือหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการ
3. นวัตกรรมจัดการ (Managerial Innovation) คือ นวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดค้นวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ฝ่าย

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 27 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม

รายการ	ระดับความเป็นไปได้			ระดับความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์	4.38	0.45	มาก	4.85	0.30	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 2 หลักการ	4.58	0.44	มากที่สุด	4.86	0.33	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้า ในการจัดการนวัตกรรม	4.47	0.39	มาก	4.88	0.19	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการ จัดการนวัตกรรม	4.60	0.41	มากที่สุด	4.90	0.24	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต	4.27	0.50	มาก	4.91	0.25	มากที่สุด
รวม	4.46	0.44	มาก	4.88	0.26	มากที่สุด

จากตาราง 27 พบว่า รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการประเมินความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) รองลงมา คือ องค์ประกอบที่ 2 หลักการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$) รองลงมา คือ องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$) และ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 28 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการ นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์

รายการ	ระดับความเป็นไปได้ (n = 30)			ระดับความเป็นประโยชน์ (n = 30)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการ นวัตกรรม	4.33	0.61	มาก	4.83	0.31	มากที่สุด
2. เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม	4.37	0.50	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
3. เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของผู้เรียน	4.57	0.57	มากที่สุด	4.90	0.38	มากที่สุด
รวม	4.38	0.45	มาก	4.85	0.30	มากที่สุด

จากตาราง 28 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ มีผลการประเมินความเป็นไปได้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) รองลงมา คือ ข้อ 2 เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$) รองลงมา คือ ข้อ 2 เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 29 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการ
นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 หลักการ

รายการ	ระดับความเป็นไปได้ (n = 30)			ระดับความเป็นประโยชน์ (n = 30)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.40	0.56	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
2. หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.67	0.48	มากที่สุด	4.87	0.35	มากที่สุด
3. หลักการจัดการความรู้	4.57	0.50	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
4. หลักการบริหารงานวิชาการ	4.63	0.49	มากที่สุด	4.87	0.35	มากที่สุด
รวม	4.58	0.44	มากที่สุด	4.86	0.33	มากที่สุด

จากตาราง 29 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 หลักการ มีผลการประเมินความเป็นไปได้ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมา คือ ข้อ 4 หลักการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 หลักการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$) รองลงมา คือ ข้อ 4 หลักการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$) รวมทั้ง ข้อ 2 หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 30 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการ
นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้า
ในการจัดการนวัตกรรม

รายการ	ระดับความเป็นไปได้			ระดับความเป็นประโยชน์		
	(n = 30)			(n = 30)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ/ผู้บริหาร	4.61	0.57	มากที่สุด	4.88	0.24	มากที่สุด
1.1 มีภาวะผู้นำ	4.73	0.45	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด
1.2 มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	4.63	0.49	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
1.3 เป็นผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก	4.70	0.47	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
1.4 เป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจ ของคนในสถานศึกษา	4.63	0.56	มากที่สุด	4.87	0.35	มากที่สุด
1.5 มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและ การจัดการข้อมูลที่หลากหลาย	4.50	0.51	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
1.6 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าพัฒนา และกล้าตัดสินใจ	4.60	0.50	มากที่สุด	4.83	0.38	มากที่สุด
1.7 มีความคิดสร้างสรรค์	4.67	0.48	มากที่สุด	4.97	0.18	มากที่สุด
1.8 มองมุมบวกและเปิดโอกาสทางความคิด	4.60	0.56	มากที่สุด	4.80	0.35	มากที่สุด
1.9 มีความเป็นเลิศด้านวิชาการและเชี่ยวชาญ	4.40	0.68	มาก	4.83	0.41	มากที่สุด
1.10 มีทักษะศตวรรษที่ 21	4.70	0.47	มากที่สุด	4.90	0.38	มากที่สุด
1.11 เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษา	4.47	0.51	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
1.12 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	4.70	0.47	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
2. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร	4.30	0.56	มาก	4.89	0.23	มากที่สุด
2.1 ครูมีทักษะศตวรรษที่ 21	4.53	0.63	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด
2.2 ครูเป็นผู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.27	0.74	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
2.3 ครูมีความคิดสร้างสรรค์	4.43	0.68	มาก	4.97	0.18	มากที่สุด
2.4 ครูมีทักษะเชิงวิชาการและเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ	4.47	0.63	มาก	4.97	0.18	มากที่สุด
2.5 ครูมีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ	4.13	0.82	มาก	4.97	0.18	มากที่สุด
2.6 ครูมีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและ สอนนวัตกรรม	4.37	0.56	มาก	4.97	0.19	มากที่สุด
2.7 ครูมีทักษะในการสื่อสารและส่งต่อข้อมูล	4.30	0.65	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
2.8 ครูมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำการเปลี่ยนแปลง	4.13	0.68	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด

รายการ	ระดับความเป็นไปได้			ระดับความเป็นประโยชน์		
	(n = 30)			(n = 30)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2.9 ครูมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์	4.10	0.12	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด
3. คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมการ	4.52	0.44	มากที่สุด	4.85	0.30	มากที่สุด
3.1 ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ	4.73	0.52	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
3.2 รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ	4.63	0.56	มากที่สุด	4.83	0.41	มากที่สุด
3.3 ครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย เป็น กรรมการ	4.63	0.56	มากที่สุด	4.77	0.43	มากที่สุด
3.4 นักวิชาการ เป็น ผู้ทรงคุณวุฒิ	4.33	0.61	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
3.5 ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ	4.27	0.79	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
3.6 รองกลุ่มงานหรือครู เป็น กรรมการและ เลขานุการ	4.53	0.62	มากที่สุด	4.80	0.38	มากที่สุด
4. แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี	4.48	0.59	มาก	4.89	0.21	มากที่สุด
4.1 สถานศึกษามีพื้นที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรม และผลงาน	4.50	0.68	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด
4.2 สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอก	4.60	0.56	มากที่สุด	4.87	0.35	มากที่สุด
4.3 สถานศึกษามีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยี ที่ทันสมัย	4.43	0.73	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
4.4 สถานศึกษามีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ในการให้ความรู้	4.37	0.67	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
5. วัฒนธรรมนวัตกรรม	4.45	0.48	มาก	4.87	0.30	มากที่สุด
5.1 สถานศึกษามีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรม ร่วมกัน	4.47	0.51	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
5.2 สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.50	0.51	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
5.3 สถานศึกษามีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่ อย่างต่อเนื่อง	4.37	0.49	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
5.4 สถานศึกษามีรูปแบบการทำงานเป็นทีม	4.47	0.51	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
รวม	4.47	0.39	มาก	4.88	0.19	มากที่สุด

จากตาราง 30 พบว่า องค์กรประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรม มีผลการประเมินความเป็นไปได้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ/ผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) รองลงมา คือ ข้อ 3 คณะกรรมการการจัดการนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2 คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$) รองลงมา คือ ข้อ 1 คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ/ผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อ 1 คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ/ผู้บริหาร ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1.1 มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมา คือ ข้อ 1.3 เป็นผู้อำนวยความสะดวก ข้อ 1.10 มีทักษะศตวรรษที่ 21 และข้อ 12 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 9 ความเป็นเลิศด้านวิชาการและเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1.7 มีความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.97$) รองลงมา คือ ข้อ 1.2 มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1.8 มองมุมบวกและเปิดโอกาสทางความคิด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อ 2 คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร มีผลการประเมินความเป็นไปได้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2.1 ครูมีทักษะศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) และรองลงมา คือ ข้อ 2.4 ครูมีทักษะเชิงวิชาการและเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2.9 ครูมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทั้ง 4 ข้อ คือ ข้อ 2.1 ครูมีความคิดสร้างสรรค์ ข้อ 2.4 ครูมีทักษะเชิงวิชาการและเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ ข้อ 2.5 ครูมีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ และข้อ 2.6 ครูมี

ความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.97$) รองลงมา คือ ข้อ 2.1 ครูมีทักษะศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากัน คือ ข้อ 2.8 ครูมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำการเปลี่ยนแปลง ข้อ 2.9 ครูมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อ 3 คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมการเรียนการสอน มีผลการประเมินความเป็นไปได้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3.1 ผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) และรองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ คือ ข้อ 3.2 รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ ข้อ 3.3 ครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย ครูมีทักษะเชิงวิชาการ และเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3.5 ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทั้ง 3 ข้อ คือ ข้อ 3.1 ผู้บริหารโรงเรียน ข้อ 3.4 นักวิชาการ หรือครูที่มากประสบการณ์ และตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$) รองลงมา คือ ข้อ 3.2 รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3.3 ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อ 4 แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี มีผลการประเมินความเป็นไปได้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4.2 สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) รองลงมา คือ ข้อ 4.1 สถานศึกษามีพื้นที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมและผลงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4.4 สถานศึกษามีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4.1 สถานศึกษามีพื้นที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมและผลงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$) รองลงมา คือ ข้อ 4.3 สถานศึกษามีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4.2 สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก และข้อ 4.4 สถานศึกษามีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้ เท่ากัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อ 5 วัฒนธรรมนวัตกรรม มีผลการประเมินความเป็นไปได้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5.2 สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ข้อ 5.1 สถานศึกษามีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน และข้อ 5.4 สถานศึกษามีรูปแบบการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5.3 สถานศึกษามีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน คือ ข้อ 5.1 สถานศึกษามีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน และข้อ 5.2 สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ข้อ 5.3 สถานศึกษามีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง และข้อ 5.4 สถานศึกษามีรูปแบบการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 31 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรม

รายการ	ระดับความเป็นไปได้ (n = 30)			ระดับความเป็นประโยชน์ (n = 30)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา	4.58	0.53	มากที่สุด	4.91	0.28	มากที่สุด
1. ศึกษาสภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน	4.60	0.50	มากที่สุด	4.93	0.30	มากที่สุด
2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์	4.53	0.63	มากที่สุด	4.90	0.25	มากที่สุด
3. สรรวจสภาพปัจจุบันของโรงเรียนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานพร้อมด้านทรัพยากรในโรงเรียน	4.60	0.50	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ	4.58	0.48	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
1. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา	4.60	0.50	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
2. วางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการทำงานร่วมกัน	4.57	0.50	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด

รายการ	ระดับความเป็นไปได้			ระดับความเป็นประโยชน์		
	(n = 30)			(n = 30)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3. ร่วมกันออกแบบแผนการโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ในสถานศึกษา	4.57	0.50	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
4. จัดทำแผนเตรียมการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ	4.60	0.50	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
ขั้นตอนที่ 3 ใช้วัตรกรรม	4.66	0.40	มากที่สุด	4.89	0.25	มากที่สุด
1. มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ	4.83	0.38	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด
2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ	4.63	0.49	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด
3. ติดตามผลผ่านการนิเทศ ติดตาม สังเกตจากผู้รับผิดชอบงาน โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน	4.57	0.50	มากที่สุด	4.87	0.35	มากที่สุด
4. ปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตามผ่านกระบวนการ PDCA	4.60	0.50	มากที่สุด	4.83	0.38	มากที่สุด
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล	4.59	0.55	มากที่สุด	4.89	0.27	มากที่สุด
1. ผู้รับผิดชอบประเมินผลจากการนำสู่ปฏิบัติ	4.60	0.62	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด
2. เก็บข้อมูลจากทุกภาคส่วนเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ	4.60	0.50	มากที่สุด	4.87	0.35	มากที่สุด
3. ปรับและพัฒนาวัตรกรรม	4.57	0.63	มากที่สุด	4.87	0.35	มากที่สุด
ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่วัตรกรรม	4.54	0.42	มากที่สุด	4.92	0.23	มากที่สุด
1. นำวัตรกรรมสู่การเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.50	0.63	มาก	4.91	0.25	มากที่สุด
2. รับฟังการสะท้อนผล	4.67	0.48	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
3. ปรับปรุงและประยุกต์ใช้	4.50	0.51	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
4. สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน	4.50	0.51	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด
รวม	4.60	0.41	มากที่สุด	4.90	0.24	มากที่สุด

จากตาราง 31 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการวัตรกรรม มีผลการประเมินความเป็นไปได้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่าขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ขั้นตอนที่ 3 ใช้วัตรกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมาคือ ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) และขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่วัตรกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ขั้นตอนที่ 5 เผยแพร่และประยุกต์ใช้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.92$) รองลงมา คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$) และขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรมและ ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผล อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 32 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต

รายการ	ระดับความเป็นไปได้			ระดับความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. นวัตกรรมกระบวนการ	4.27	0.52	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด
2. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	4.20	0.61	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
3. นวัตกรรมจัดการ	4.33	0.55	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
รวม	4.27	0.51	มาก	4.91	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 32 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 ผลลัพธ์ มีผลการประเมินความเป็นไปได้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3) นวัตกรรมจัดการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมา คือ นวัตกรรมกระบวนการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) และซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 1) นวัตกรรมกระบวนการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$) รองลงมา คือ 2) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ 3) นวัตกรรมจัดการ อยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากัน ($\bar{X} = 4.90$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหาร
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยสังเคราะห์เอกสาร ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมการบริหาร และในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษา หลักการ แนวคิดและสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด
ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสังเคราะห์เอกสารการศึกษาองค์ประกอบ
การจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1
วัตถุประสงค์ ประเด็นที่ 2 หลักการ ประเด็นที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหาร ประเด็นที่ 4
กระบวนการจัดการนวัตกรรมการบริหารและประเด็นที่ 5 ผลผลิต เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร
รวบรวมข้อมูล โดยทำการศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วทำการบันทึกข้อมูลลงตาราง
การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับ
การบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษาได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์การศึกษาแนวทางการจัดการ
นวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีลักษณะเป็นแบบ
สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา
(Content Analysis)

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยศึกษาจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน
และครูที่เกี่ยวข้อง จำนวน 9 คน จาก 3 โรงเรียน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
ได้แก่ 1) โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย จังหวัดพิษณุโลก 2) โรงเรียนดรุณสิกขาลัย

กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนนวัตกรรมการเรียนรู้ และ 3) โรงเรียนบ้านปลาตาว จังหวัดเชียงใหม่ เป็นโรงเรียนนำร่องโรงเรียนพื้นที่แห่งนวัตกรรม และได้รับรางวัลจากโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ระดับเหรียญทอง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์การศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร ด้านการจัดการเชิงธุรกิจ เพื่อส่งเสริมความคงอยู่ ของโรงเรียนเอกชนโดยศึกษาจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มีลักษณะเป็นแบบ สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการสร้างและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้ ผู้วิจัยนำผลการศึกษาคู่ประกอบและแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในเบื้องต้น และการใช้ภาษา ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ การจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้น ผู้วิจัยจัดทำร่างรูปแบบการจัดการ นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทาง การบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมี กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา/ การบริหารสถานศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการ นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวน 30 คน จากโรงเรียนในพื้นที่โรงเรียนนวัตกรรมการศึกษา (ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ) จำนวน 6 จังหวัด โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิแยกจังหวัด พื้นที่ละ 5 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ได้แก่ แบบสอบถามการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการ นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมโดยใช้บริการทางไปรษณีย์/ Google Form และได้โทรศัพท์ติดตาม เป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูล 30 ฉบับ ได้รับคืน 30 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน พบว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 1) เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการ นวัตกรรมในสถานศึกษา 2) เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม และ 3) เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 2 หลักการ ประกอบด้วย 1) หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) หลักการจัดการความรู้ และ 4) หลักการบริหารงานวิชาการ

องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะ เชิงนวัตกรรมของผู้นำ/ผู้บริหาร 2) คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร 3) คณะกรรมการ การจัดการนวัตกรรม 4) แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี และ 5) วัฒนธรรมนวัตกรรม

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล และขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่นวัตกรรม

องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต ประกอบด้วย 1) นวัตกรรมกระบวนการ 2) นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และ 3) นวัตกรรมจัดการ

2. ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ผลการสร้างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการนวัตกรรม
2. เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม
3. เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 2 หลักการ

1. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. หลักการจัดการความรู้
4. หลักการบริหารงานวิชาการ

องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรม

คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ/ผู้บริหาร ควรมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม เป็นผู้อำนวยความสะดวก สนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจของคนในสถานศึกษา มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและการจัดการข้อมูลที่หลากหลาย เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล้าคิดกล้าพัฒนา และกล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มองมุมบวกและเปิดโอกาสทางความคิด มีความเป็นเลิศด้านวิชาการและเชี่ยวชาญ มีทักษะศตวรรษที่ 21 สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษา และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร ควรมีทักษะในศตวรรษที่ 21 ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะเชิงวิชาการและเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ มีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรม มีทักษะในการสื่อสารและส่งต่อข้อมูล กล้าคิด กล้าทำ กล้านำการเปลี่ยนแปลง และ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์

คณะกรรมการการจัดการนวัตกรรม สถานศึกษาควรมีคณะกรรมการการจัดการนวัตกรรม โดยมีการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ ครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย เป็น กรรมการ นักวิชาการ เป็น ผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ และรองกลุ่มงานหรือครู เป็น เลขานุการ

แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี สถานศึกษามีพื้นที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมและผลงาน สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย และหรือสถานศึกษามีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้

วัฒนธรรมนวัตกรรม สถานศึกษาควรมีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สถานศึกษามีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง และสถานศึกษามีรูปแบบการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรม

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา คณะกรรมการจัดการนวัตกรรม ทำการศึกษาสภาพ/สำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน อีกทั้งความพร้อมด้านทรัพยากรในโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา วางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานร่วมกัน ออกแบบแผนการโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคคล สถานที่ หรืออุปกรณ์ และจัดทำแผนเตรียมการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบนำแผนลงสู่การปฏิบัติ โดยมีการติดตามผลผ่านกรณีศึกษา ติดตาม สังเกตจากผู้รับผิดชอบงาน โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน จากนั้น นำข้อมูลมาปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตามผ่านกระบวนการ PDCA

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล ผู้รับผิดชอบประเมินผลจากการนำสู่ปฏิบัติ โดยเก็บข้อมูลจากทุกภาคส่วนเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ นำมาปรับและพัฒนาวัตกรรมการ

ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่นวัตกรรม คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมนำนวัตกรรมสู่การเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา รับฟังการสะท้อนผล ปรับปรุงและประยุกต์ใช้ และสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต

1. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ วิธีการสอนหรือเทคนิคแนวทางการสอนใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารหรือครูเป็นผู้ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ

2. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ หรือหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการ

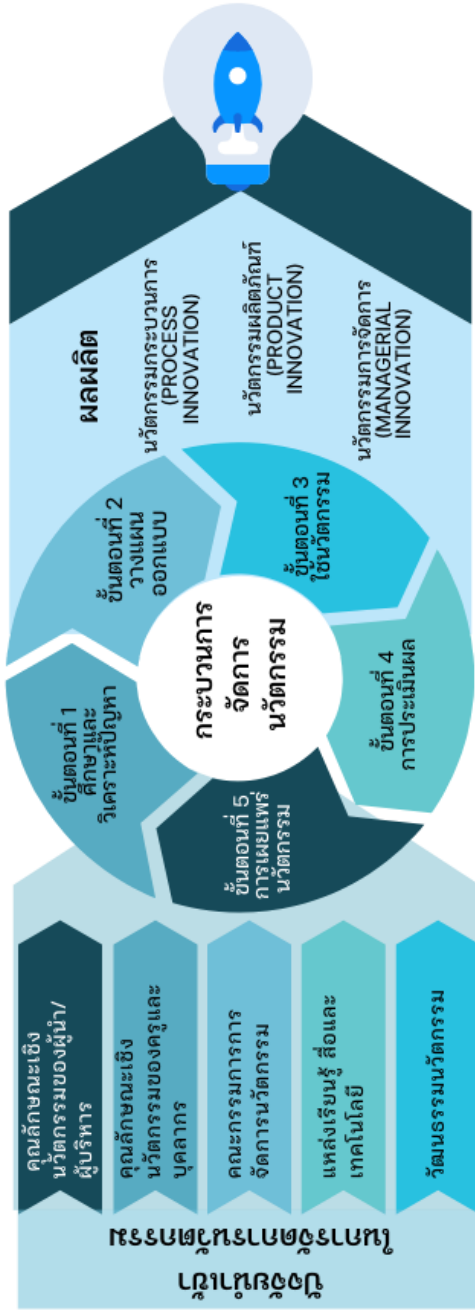
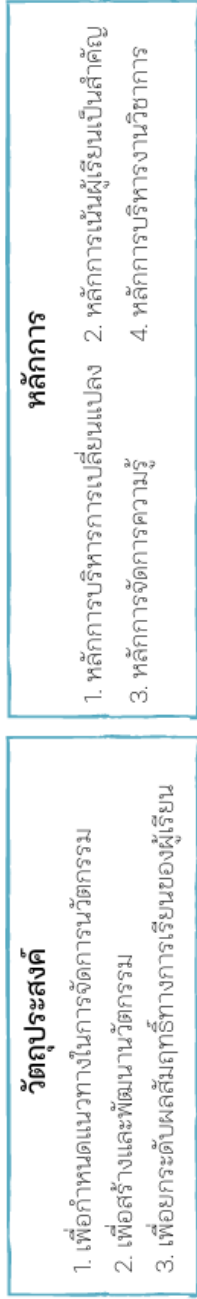
3. นวัตกรรมจัดการ (Managerial Innovation) คือ นวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดค้นวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงาน ทั้ง 4 ฝ่าย

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ามีเหมาะสม ส่วนผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่แห่งนวัตกรรมมีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด



รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



เงื่อนไขความสำเร็จ แนวทางส่งเสริมคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารและครู

ภาพ 10 รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการสร้างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบควรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หมายถึง ในแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีความเกี่ยวข้องและสอดคล้องกันอย่างมีระบบ โดยทุกองค์ประกอบมีระดับความเป็นไปได้ และระดับความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก เพราะในการจัดการนวัตกรรมการบริหารจำเป็นต้องมีกระบวนการที่สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ติดตามและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ โดยจะต้องคำนึงถึงการจัดการกับทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ในการพัฒนา และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ปัญหาที่ต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พยัต วุฒิวิรงค์ (2563, น. 30-31; จันทรานี สงวนงาม, 2551, น. 85-86) กล่าวว่า ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบ เป็นกรอบแนวคิดในการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของนวัตกรรมนั้น จะช่วยให้องค์กรเข้าใจ ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลได้มากขึ้น เนื่องจากเป็นลักษณะเป็นการทำงานแบบ ระบบเปิด คือ มีการทำงานร่วมกันของบุคคลในหน่วยงานที่แตกต่างกันต่อมุมมองที่แตกต่างกัน ในการนำความคิดใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ มีการเชื่อมโยงกันทั้งหมดระหว่างองค์ประกอบ เช่น ปัจจัยนำเข้า กระบวนการภายในและผลผลิต ดังนั้น เมื่อสถานศึกษาต้องการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ทุก ๆ ส่วนต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีกระบวนการ ในการปรับเปลี่ยน และป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) บอกให้รู้วาระระบบ/รูปแบบมีการเบี่ยงเบน อย่างไม่ควร จะแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบ เพื่อประสิทธิภาพในการจัดการที่ดียิ่งขึ้น

ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหาร พบว่า มีองค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) หลักการ 3) ปัจจัยนำเข้าในการจัดการ นวัตกรรม 4) กระบวนการจัดการนวัตกรรม และ 5) ผลผลิต โดยองค์ประกอบที่ได้รับการประเมิน ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการ นวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1) ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา 2) วางแผนออกแบบ 3) ใช้นวัตกรรม 4) ประเมินผล และ 5) เผยแพร่นวัตกรรม สอดคล้องกับ ปัญญา เลิศไกร (2562, น. 37-55) ที่กล่าวว่า กระบวนการจัดการที่เหมาะสมจะสามารถนำศักยภาพ ภายในมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ต่อไปได้ เมื่อพิจารณา กระบวนการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรายขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ขั้นตอนการทดลองใช้และขั้นตอนการเผยแพร่วัตกรรม เนื่องจาก ในการนำแผนลงสู่การปฏิบัติหรือทดลอง จำเป็นจะต้องมีการมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบและ

ต้องติดตามผลผ่านการนิเทศ ติดตาม สังเกตจากผู้รับผิดชอบงาน โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน ในขั้นตอนของการติดตามผลค่อนข้างมีความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากข้อมูลที่ได้จะถูกนำไปปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตามผ่านกระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) สอดคล้องกับรายงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (2563, น. 16-24) ที่กล่าวว่า ระบบบริหารจัดการนวัตกรรมสามารถพัฒนาต่อเนื่องได้ตามหลักการวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้ความคิดสร้างสรรค์กิจกรรมและกระบวนการได้รับทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ รวมไปถึงให้มีการระบุโอกาสและความเสี่ยงขององค์กรเพื่อพัฒนาและเผยแพร่นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์ต่อไป จากการกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องไปถึงบทบาทหน้าที่และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการนวัตกรรม ดังนั้นผู้บริหารคณะครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและพัฒนาทักษะที่สอดคล้องและเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมที่พึงประสงค์

2. หลักการ ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร พบว่า ประกอบด้วย หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักการจัดการความรู้ และหลักการบริหารงานวิชาการ โดยหลักการที่ได้รับการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุดคือ หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักการบริหารงานวิชาการและหลักการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นหลักและยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อออกแบบและจัดการเรียนรู้ให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและทักษะที่เปลี่ยนไป รวมถึงบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ (2557, น. 58) ที่กล่าวว่า หลักการที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ หลักการจัดการความรู้ เนื่องจากการนำหลักการจัดการความรู้มาปรับใช้ในองค์กร โดยการสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการรักษาความรู้นั้น จะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรนั้น ๆ เกิดการปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์และคุ้มค่าต่อการพัฒนาองค์กร และจะนำไปสู่ความสามารถในการเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3. ผลการศึกษาขององค์ประกอบปัจจัยนำเข้าของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร พบว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ/ผู้บริหาร คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร คณะกรรมการจัดการนวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี และวัฒนธรรมนวัตกรรม โดยปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด คือ คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ/ผู้บริหาร คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร และแหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี

ซึ่งสอดคล้องกับ วิวัฒน์ มีสุวรรณ (2563) ระบุว่า ผู้บริหาร ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมิตักษะ และมีความพร้อมให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของตนในการออกแบบและสร้างสรรค์ นวัตกรรมโดยผู้บริหารควรให้การสนับสนุนความพร้อมในด้านอุปกรณ์ ความรู้และงบประมาณ แก่ครู ที่มีความต้องการจะพัฒนาความสามารถในด้านนี้ รวมถึงหน่วยงานการศึกษาควรกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและ เชื่อมโยงไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมการศึกษาใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ตามเกณฑ์ คุณภาพที่หลักสูตรแกนกลางกำหนด อีกทั้งการที่สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี ที่เหมาะสมจะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และเป็นการเปิดโอกาสในการต่อยอดแนวคิดของทั้งผู้เรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวัฒน์ มีสุวรรณ (2563) เรื่องปัจจัยที่ส่งผล ต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านสื่อการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษาสำหรับปฏิบัติการสอน เครื่องหมายวิทยาลัยนเรศวร ที่กล่าวว่า การสร้างและการใช้เทคโนโลยีที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสนใจ และเป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2560, น. 158-160) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ และบุคลากรมีความสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร โดยผู้นำ คือ บุคคลที่กำหนดทิศทาง และวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจนและมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยการให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร จะต้องมีการมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจัดการบุคลากรด้วยการสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน สนับสนุนหรือให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างสร้างสรรค์ มีบทบาทการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสามารถ ในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม

4. ผลการศึกษาองค์ประกอบกระบวนการจัดการนวัตกรรมการจัดการรูปแบบการจัดการ นวัตกรรมทางการบริหาร พบว่า ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผล และขั้นตอนที่ 5 เผยแพร่ นวัตกรรม โดยกระบวนการที่ได้รับการประเมินความเป็นไปได้ระดับมากที่สุดคือ ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม เมื่อพิจารณาเรียงขั้นย่อยทั้ง 4 ขั้นย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ขั้นย่อย หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่และชี้แจงขอบข่ายงานให้กับผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนจะส่งผล ให้การดำเนินการตามแผนปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในขั้นตอนการมอบหมายงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องตระหนักและจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน Put the Right Man on the Right Job ซึ่งสอดคล้องกับ กรรณิการ์ สิทธิชัย (2561, น. 37-55) ที่กล่าวว่า การจัดการบุคคลเข้าทำงานโดยการคัดเลือกจากทัศนคติที่สามารถเปิดรับสิ่งใหม่ได้ และ

องค์กรจะมีหน้าที่ในการเพิ่มพูนและพัฒนาความสามารถด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับเนื้องานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้ การมอบหมายงานตามจุดแข็งของแต่ละบุคคลเป็นผลดีต่อบุคลากรและองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพของเนื้องาน เมื่อมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนแล้วจะต้องวางแผนในการติดตามผลผ่านการนิเทศ ติดตาม สังเกตจากผู้รับผิดชอบงาน โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน กระบวนการจัดการที่เหมาะสมจะสามารถนำศักยภาพภายในมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ต่อไปได้

เมื่อพิจารณากระบวนการที่ได้รับการประเมินความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด คือ ขั้นตอนเผยแพร่นวัตกรรม สอดคล้องกับรายงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (2563, น. 16-24) ที่กล่าวว่า ระบบบริหารจัดการนวัตกรรมสามารถพัฒนาต่อเนื่องได้ตามหลักการวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้ความคิดสร้างสรรค์กิจกรรมและกระบวนการได้รับทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ รวมไปถึงให้มีการระบุโอกาสและความเสี่ยงขององค์กร เพื่อพัฒนาและเผยแพร่นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์ต่อไป การนำนวัตกรรมสู่การเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน เป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากการนำนวัตกรรมสู่การเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเป็นอีกหนึ่งวิธีในการตรวจสอบนวัตกรรมว่ามีความเหมาะสมหรือไม่และติดตามผลเหล่านั้น โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนาหรือปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) เรื่องการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม ที่กล่าวว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นการเปิดรับข้อมูลที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการมาใช้ได้อย่างทันที

5. องค์กรประกอบผลผลิตของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ประกอบด้วย นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ วิธีการสอนหรือเทคนิคแนวทางการสอนใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารหรือครูเป็นผู้ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ หรือหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการ และ นวัตกรรมการจัดการ (Managerial Innovation) คือ นวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดค้นวิธีการแนวทางการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ฝ่าย โดยข้อที่ได้รับการประเมินความเป็นไปได้ระดับมากที่สุดคือ นวัตกรรมจัดการ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรม พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสร้างนวัตกรรมนั้น ๆ โดยผู้บริหารควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูได้รับพัฒนาผ่านกระบวนการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียน การสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ การเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.2 องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการใช้นวัตกรรม มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดขอบเขตด้านทรัพยากร ด้านเวลาและด้านงบประมาณ ในการดำเนินการให้ทุกฝ่ายได้รับทราบอย่างชัดเจน และมีแบบแผนเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

1.3 องค์ประกอบด้านผลผลิต องค์ประกอบย่อยด้านนวัตกรรมกระบวนการ มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอน ติดตามและประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อรับทราบถึงสภาพและปัญหาที่แท้จริงของผู้เรียน เพื่อนำมาสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมการสอนรูปแบบใหม่ ๆ ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรวิจัยและพัฒนาารูปแบบการจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
- 2.2 ควรวิจัยและพัฒนาารูปแบบการจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาเอกชน
- 2.3 ควรวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของครู

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรณีการ์ สิทธิชัย. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(3), 1419-1435.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ครั้งที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ).
- กองกฎหมายการศึกษาและวัฒนธรรม. (2562). *เจตนารมณ์พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562*. สืบค้น 25 กันยายน 2564, จาก <https://www.krisdika.go.th/data/ebook/thailand/12-2562.pdf>
- การทางพิเศษแห่งประเทศไทย. (2563). *คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการจัดการนวัตกรรม*. สืบค้น 25 กันยายน 2564, จาก <https://www.exat.co.th/download/ManualPracticalMgtInnovation>
- กีรติ ยศยิ่งยง. (2552). *องค์กรแห่งนวัตกรรม: แนวคิดและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุลชลี จงเจริญ. (2556). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 12(1), 189-209.
- จักรกฤษณ์ สิริริน. (2559). แนวโน้มการใช้ e-Education ในการบริหารงานวิชาการสถาบันอุดมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 10(21), 44-55.
- จักรกฤษณ์ สิริริน. (2561). *Innovation Management ตีพิมพ์สถานศึกษาสู่ยุค 5.0*. สืบค้น 25 กันยายน 2564, จาก <https://www.salika.co/2019/09/05/innovation-management-educational-5-0-era/>
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุก พอยท์.
- จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว. (2563). *มิติใหม่ของการจัดการ*. สืบค้น 25 กันยายน 2564, จาก <https://www.ftpi.or.th/2020/24185>
- จิตติมา กุลประเสริฐรัตน์. (2562). *นวัตกรรมการศึกษา*. สืบค้น 25 กันยายน 2564, จาก <https://bit.ly/374guxv>
- จิตติมา วรรณศรี. (2563). *นวัตกรรมสู่การพัฒนาสถานศึกษา*. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์.

- จิระประภา อัครบวร. (2552). *การบริหารความเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาระบบราชการ.
- จิราภา ประพันธ์พัฒน์. (2560). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
(ปริญญาณิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต)*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
ถนอมพร ตันพิพัฒน์ เลาทจรัสแสง. (2561). *นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาในยุค
การเรียนรู้ 4.0*. เชียงใหม่: ตองสาม ดีไซน์.
- ทิตนา แคมมณี. (2545). *ศาสตร์การสอน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (2550). *รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2552). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญมา แผงศรีสาร. (2561). *คุณลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาในยุคศตวรรษใหม่*. เชียงใหม่:
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปัญญา เลิศไกร. (2562). *การจัดการนวัตกรรมการพัฒนางานองค์กร*. สืบค้น 2 กันยายน 2564,
จาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/218069>
- ไพบรมา อิศรเสนา ณ อยุธยา. (2561). *Design thinking: Learning by doing*. กรุงเทพฯ:
ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2563). *การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม*.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชัย กำหม่อม. (2561). โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรม
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 21(3), 180-195.
- พิชิต ฤทธิจรรยา. (2551). *การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้: ปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ:
วิทยาลัยการฝึกหัดครูมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ภิชาพัชญ์ โทนา. (2562). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- มนสิข สิริสมบุญ. (2556). *การพัฒนานวัตกรรมการศึกษา*. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- มนัสวี ศรีนนท์. (2558). วิเคราะห์การบริหารการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 ด้วยทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงระบบ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มร*, 3(2), 51-587.
- มรกต จันทร์กระพ้อ. (2561). การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศขององค์การ. *วารสารนักบริหาร*, 39(1), 52-66.
- รัตน์วดี โมรากุล. (2560). การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- รัตน์นะ บัวสนธ์. (2552). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วชิรศักดิ์ มัชฌิมาภิโร. (2559). บทบาทของนวัตกรรมการศึกษาต่อการเรียนรู้. *วารสารราชพฤกษ์*, 12(2), 1-9.
- วสันต์ สุทธาวาส. (2558). ความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ: การศึกษาทฤษฎีฐานราก. *วารสารวิชาการมหาลัยวิทยาลัยศิลปากร*, 8(2), 281-300.
- วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า. (2554). การศึกษาคูณลักษณะขององค์การนวัตกรรม:กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2552). การจัดการความรู้กับนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553) รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบัติ นามบุรี. (2562). นวัตกรรมและการบริหารจัดการ. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 2(2), 121-134.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). *แผนปฏิรูปประเทศ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2554). *ดัชนีวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). *อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย*. สืบค้น 2 กันยายน 2564, จาก <http://stiic.sti.or.th/stat/ind-ct/ct-t006-2019/>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *รูปแบบการบริหารจัดการขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *มาตรฐานการศึกษาของชาติ 2561*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *สภาวะการศึกษาไทย 2561/2562 การปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *แนวทางการพัฒนาผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุกัญญา แซ่มซอย. (2560). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม*. พิษณุโลก: พิษณุโลกดอทคอม.
- สุกัญญา แซ่มซอย. (2565). *การบริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมรุ่นเยาว์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องค์อร ประจันเขตต์. (2557). *โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นของพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งนวัตกรรมของอาจารย์พยาบาลในสถาบันสมทบคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี. (2560). *การพัฒนาแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอกนถน บางท่าไม้. (2560). *สภาพปัญหาและแนวทางส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2*. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 9(1), 403-406.

- Campbell, R.F., Corbally, J.E., & Nystrand, R.O. (1983). *Introduction to educational Administration* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Drucker Pete. (2003). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, (68)4, 95-103.
- Horth, D. (2009). *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results*. California: Center for Creative Leadership.
- Kast, & Rosenzweig. (1985). *General system theory applications for organization and management*. Retrieved September 25, 2021, from <http://www.communicationcache.com/>
- Keith Goffin. (2016). *Innovation management: Effective strategy and implementation* (3rd ed.). N.P.: n.p.
- Kelsey Miller. (2017). *3 types of innovation chhanging the future of business*. Retrieved September 25, 2021, from <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/types-of-innovation/>
- Kimbrough, R.B., & Charles, W.B. (1988). *Education administration*. New York: Macmillan.
- Ludwig von Bertalanffy. (1986). *A systems view of man*. Boulder, Colo: Westview.
- Lunenburg, & Ornstein. (2021). *Educational administration: Concepts and practices* (7th ed.). London: SAGE.
- Paul Hager. (1996). *Quality assurance in VET*. New York: McGraw-Hill.
- Quinn, J.B. (1991). Managing innovation: Controlled chaos. *Harvard Business Review*, 63(3), 17-28.
- Richard. (2009). Measuring organizational performance towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35, 718-804.
- Robert Cooper. (2019). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33, 44-54.
- Roger, E.M. (1971). *Communication of innovations: A cross-cultural approach*. New York: Free.
- Sergiovanni , T.J., & Carver, F.D. (1980). *The school executive: A theory of administration*. New York: Harper and Row.

Smith, R.H. (1980). *Management: Making organization performance*. New York: Free.

UNESCO. (2016). *Thailand education for all 2015 national review*. N.P.: n.p.

Valentinov, V., Roth, S., & Pies, I. (2021). Social goals in the theory of the firm:
A systems theory view. *Administration & Society*, 53(2), 273-304.

Zapel Daniel. (2018). *What types of innovation are there?*. Retrieved September 25,
2021, from <http://www.lead-innovation.com/english-blog/types-ofinnovation>





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยนครพนม

ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



แบบสังเคราะห์เอกสาร

การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

แบบสังเคราะห์เอกสารฉบับนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารจะนำไปเป็นข้อมูลในการยกร่าง

ประเด็นที่ศึกษา	ผลการศึกษา
ประเด็นที่ 1 วัตถุประสงค์
ประเด็นที่ 2 หลักการ

ประเด็นที่ศึกษา	ผลการศึกษา
<p>ประเด็นที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการ นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>ประเด็นที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรม ทางการบริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>ประเด็นที่ 5 ผลผลิต</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



แบบสัมภาษณ์
การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปเป็นข้อมูลในการยกร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....

ตอนที่ 2 แนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นที่ 1 วัตถุประสงค์

ในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านมีความเห็นว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์อย่างไร

1. เพื่อ.....

.....

2. เพื่อ.....

.....

3. เพื่อ.....

.....

4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

.....

ประเด็นที่ 2 หลักการ

ในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรมีหลักการอะไรบ้าง อย่างไร

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าอะไรบ้าง และแต่ละปัจจัยนำเข้ามีแนวทางหรือคุณลักษณะอย่างไร

ประเด็นที่ 3.1 บุคคล

1. ผู้บริหาร

ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีคุณลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ควรมีบทบาทหน้าที่อย่างไร

.....

.....

2. ครู

ครูที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ควรมีคุณลักษณะอย่างไร

.....

.....

ครูที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ควรมีบทบาทหน้าที่อย่างไร

.....

.....

อื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

ประเด็นที่ 3.2 โครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการจัดการนวัตกรรมการบริหาร
สถานศึกษา ควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรประกอบด้วยใครบ้าง

.....

.....

คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากข้อข้างต้น ควรมี
หน้าที่อะไรบ้าง (ใครควรเป็นประธาน ใครควรเป็นรองประธาน กรรมการควรประกอบด้วยใครบ้าง
และใครควรเป็นเลขานุการ)

.....

.....

ขั้นตอนที่ 1 วางแผน

1. ศึกษาความต้องการและสำรวจสภาพปัญหาของสถานศึกษาควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

2. วิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพปัญหาของสถานศึกษา ควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบและสร้างนวัตกรรม ควรดำเนินการอย่างไร

1. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา

.....

.....

2. ออกแบบและสร้างนวัตกรรม

.....

.....

3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้นวัตกรรม ควรดำเนินการอย่างไร

1. การมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ

.....

.....

2. การติดตามงาน

.....

.....

3. การปรับปรุงกิจกรรมการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล ควรดำเนินการอย่างไร

1. การประเมินผลภาพรวมของนวัตกรรม

2. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่ นวัตกรรมและสะท้อนผล ควรดำเนินการอย่างไร

1. การเผยแพร่ นวัตกรรม

2. การสะท้อนผลนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

ประเด็นที่ 5 ผลผลิต

ผลลัพธ์จากการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควร
ได้ผลผลิตเกี่ยวกับนวัตกรรมอะไรบ้าง อย่างไร

ประเด็นอื่น ๆ (ถ้ามี โปรดระบุ)

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นางสาวนวล สมบูรณ์สิน

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์



แบบสัมภาษณ์

การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยศึกษาจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลที่ได้จากการศึกษาจะนำไปเป็นข้อมูลยกร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

ชื่อโรงเรียน.....

ที่ตั้งของโรงเรียน.....

วัน เดือน ปี ที่เข้าศึกษา.....

ข้อมูลของโรงเรียน.....

ตอนที่ 2 แนวทางการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นที่ 1 วัตถุประสงค์

ในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านมีความเห็นว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์อย่างไร

1. เพื่อ.....

.....

2. เพื่อ.....

.....

3. เพื่อ.....

.....

4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

.....

ประเด็นที่ 2 หลักการ

ในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรมีหลักการอะไรบ้าง อย่างไร

.....

.....

ประเด็นที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าอะไรบ้าง และแต่ละปัจจัยนำเข้ามีแนวทางหรือคุณลักษณะอย่างไร

.....

.....

ประเด็นที่ 3.1 บุคคล

1. ผู้บริหาร

ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีคุณลักษณะอย่างไร

.....

.....

ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ควรมีบทบาทหน้าที่อย่างไร

.....

.....

2. ครู

ครูที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ควรมีคุณลักษณะอย่างไร

.....

.....

ครูที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ควรมีบทบาทหน้าที่อย่างไร

.....

.....

อื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

ประเด็นที่ 3.2 โครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการจัดการนวัตกรรมการบริหาร
สถานศึกษาควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรประกอบด้วย
ใครบ้าง

.....

.....

คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากข้อข้างต้น
ควรมีหน้าที่อะไรบ้าง (ใครควรเป็นประธาน ใครควรเป็นรองประธาน กรรมการควรประกอบด้วย
ใครบ้าง และใครควรเป็นเลขานุการ)

.....

.....

ขอข่างานในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ควรประกอบด้วยงานอะไรบ้าง และงานนั้น ๆ ควรมีภารกิจอะไรบ้าง อย่างไร

อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ประเด็นที่ 3.3 วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม

วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สำคัญ และเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมทางการบริหาร
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ประเด็นที่ 3.4 งบประมาณ

ท่านคิดว่าการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีแหล่ง
งบประมาณสนับสนุนจากแหล่งใดบ้าง

อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ประเด็นที่ 4 กระบวนการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระบวนการในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิด
ว่าควรประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง และแต่ละขั้นตอนควรมีแนวทางการดำเนินการอย่างไร

ขั้นตอนที่ 1 วางแผน

1. ศึกษาความต้องการและสำรวจสภาพปัญหาของสถานศึกษาควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

2. วิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพปัญหาของสถานศึกษา ควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบและสร้างนวัตกรรม ควรดำเนินการอย่างไร

1. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา

.....

.....

2. ออกแบบและสร้างนวัตกรรม

.....

.....

3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้นวัตกรรม ควรดำเนินการอย่างไร

1. การมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ

.....

.....

2. การติดตามงาน

.....

.....

3. การปรับปรุงกิจกรรมการดำเนินงาน

.....

.....

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล ควรดำเนินการอย่างไร

1. การประเมินผลภาพรวมของนวัตกรรม

.....

.....

2. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่ นวัตกรรมและสะท้อนผล ควรดำเนินการอย่างไร

1. การเผยแพร่ นวัตกรรม

.....

.....

2. การสะท้อนผลนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

.....

.....

ประเด็นที่ 5 ผลผลิต

ผลลัพธ์จากการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่า ควรได้ผลผลิตเกี่ยวกับนวัตกรรมอะไรบ้าง อย่างไร

.....

.....

ประเด็นอื่น ๆ (ถ้ามี โปรดระบุ)

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นางสาวนวล สมบูรณ์สิน

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์



แบบสอบถาม

การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของ
รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการแปลผลการวิจัยจะแปรผลในภาพรวมและจะไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานของท่านแต่ประการใด แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยพิจารณาจากเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์										
1. เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการนวัตกรรม										
2. เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม										
3. เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน										
องค์ประกอบที่ 2 หลักการ										
1. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง										
2. หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ										
3. หลักการจัดการความรู้										
4. หลักการบริหารงานวิชาการ										
องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรม										
1. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ/ผู้บริหาร										
1.1 มีภาวะผู้นำ										
1.2 มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม										
1.3 เป็นผู้อำนวยความสะดวก										
1.4 เป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจของคน ในสถานศึกษา										
1.5 มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและการจัดการ ข้อมูลที่หลากหลาย										
1.6 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าพัฒนาและ กล้าตัดสินใจ										
1.7 มีความคิดสร้างสรรค์										
1.8 มองมุมบวกและเปิดโอกาสทางความคิด										
1.9 ความเป็นเลิศด้านวิชาการและเชี่ยวชาญ										
1.10 มีทักษะศตวรรษที่ 21										
1.11 เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษา										
1.12 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้										
2. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร										
2.1 ครูมีทักษะศตวรรษที่ 21										

รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2 ครูเป็นผู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง										
2.3 ครูมีความคิดสร้างสรรค์										
2.4 ครูมีทักษะเชิงวิชาการและเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ										
2.5 ครูมีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ										
2.6 ครูมีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรม										
2.7 ครูมีทักษะในการสื่อสารและส่งต่อข้อมูล										
2.8 ครูมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำการเปลี่ยนแปลง										
2.9 ครูมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์										
3. คณะกรรมการการจัดการนวัตกรรม										
3.1 ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ										
3.2 รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ										
3.3 ครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย										
3.4 นักวิชาการเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิ										
3.5 ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ										
3.6 รองกลุ่มงานหรือครู เป็น กรรมการและเลขานุการ										
4. แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี										
4.1 สถานศึกษามีพื้นที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมและผลงาน										
4.2 สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอก										
4.3 สถานศึกษามีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย										
4.5 สถานศึกษามีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้										
5. วัฒนธรรมนวัตกรรม										
5.1 สถานศึกษามีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน										
5.2 สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน										
5.3 สถานศึกษามีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่ อย่างต่อเนื่อง										
5.4 สถานศึกษามีรูปแบบการทำงานเป็นทีม										

รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต										
1. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) วิธีการสอนหรือเทคนิคแนวทางการสอนใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารหรือครูเป็นผู้ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ										
2. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ หรือหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการ										
3. นวัตกรรมจัดการ (Managerial Innovation) คือ นวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดค้นวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ฝ่าย										

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามีโปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวนาชล สมบูรณ์สิน

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์



ประเด็นสนทนากลุ่ม

การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง

ในการสนทนากลุ่มครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นการสนทนากลุ่ม

ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่า 1) องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้างของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมแล้ว และ 2) มีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้างที่ควรปรับปรุงแก้ไข และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไรเพื่อให้รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสม

ตอนที่ 1 ประเด็นการสนทนากลุ่ม การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	มีความเหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความเหมาะสม
องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์		
1. เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการนวัตกรรมการบริหาร		
2. เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรมการบริหาร		
3. เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน		
4. เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางจัดการนวัตกรรมการบริหาร		
องค์ประกอบที่ 2 หลักการ		
1. หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง		
2. ยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ		
3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม		
4. หลักการจัดการความรู้		
5. หลักการบริหารงานวิชาการ		
องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
1. โครงสร้างองค์กร		
1.1 ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธานกรรมการ		
1.2 รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ เป็น รองประธานกรรมการ		
1.3 ครูทั้ง 4 ฝ่ายงาน เป็นกรรมการ		
1.4 นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือครูที่มาก ประสบการณ์ เป็น กรรมการ		
1.5 ตัวแทน/ผู้ปกครอง/นักเรียน/ชุมชน เป็น กรรมการ		
1.6 รองกลุ่มงานหรือครู เป็นกรรมการและ เลขานุการ		
2. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ		
2.1 มีภาวะผู้นำ		
2.2 มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม		

ร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	มีความเหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความเหมาะสม
2.3 เป็นผู้อำนวยการความสะดวก 2.4 สนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจของคน ในสถานศึกษา 2.5 มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและ การจัดการข้อมูลที่หลากหลาย 2.6 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล้าคิดกล้าพัฒนา และกล้าตัดสินใจ 2.7 มีความคิดสร้างสรรค์ 2.8 มองมุมบวกและเปิดโอกาสทางความคิด 2.9 มีความเป็นเลิศด้านวิชาการและเชี่ยวชาญ 2.10 มีทักษะศตวรรษที่ 21 2.11 สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษา 2.12 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้		
3. คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของบุคลากร		
3.1 มีทักษะในศตวรรษที่ 21 3.2 ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3.3 มีความคิดสร้างสรรค์ 3.4 มีทักษะเชิงวิชาการและเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ 3.5 มีการริเริ่มพัฒนาวิธีการสอนและแนวทางใหม่ ๆ 3.6 มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและ สื่อนวัตกรรม 3.7 มีทักษะในการสื่อสารและส่งต่อข้อมูล 3.8 กล้าคิด กล้าทำ กล้านำการเปลี่ยนแปลง 3.9 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์		
4. แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี		
4.1 มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมและผลงาน 4.2 มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอก 4.3 มีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในการ ให้ความรู้		

ร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	มีความเหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความเหมาะสม
5. วัฒนธรรมนวัตกรรม		
5.1 มีค่านิยมและเป้าหมายเชิงนวัตกรรมร่วมกัน 5.2 มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 5.3 มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง 5.4 มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม		
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา 1. ศึกษาสภาพสำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน 2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ 3. สำรวจสภาพปัจจุบันของโรงเรียนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานความพร้อมด้านทรัพยากรในโรงเรียน		
ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ 1. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา 2. วางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแผน การดำเนินงานร่วมกัน 3. ร่วมกันออกแบบแผนการโดยคำนึงถึงทรัพยากร ต่าง ๆ ในสถานศึกษา 4. จัดทำแผนเตรียมการมอบหมายงาน ให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ		
ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม 1. มอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ 2. นำแผนลงสู่การปฏิบัติ 3. ติดตามผลผ่านการนิเทศ ติดตาม สังเกต จากผู้รับผิดชอบงาน โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน 4. ปรับปรุงกิจกรรมจากการติดตามผ่านกระบวนการ PDCA		
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล 1. ผู้รับผิดชอบประเมินผลจากการนำสู่ปฏิบัติ 2. เก็บข้อมูลจากทุกภาคส่วนเกี่ยวกับปัญหาและ ข้อเสนอแนะ 3. ปรับและพัฒนาวัฒนธรรม		

ร่างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	มีความเหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความเหมาะสม
ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่วัตกรรม 1. นำนวัตกรรมสู่การเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา 2. รับฟังการสะท้อนผล 3. ปรับปรุงและประยุกต์ใช้ 4. สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน		
องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต		
1. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ วิธีการสอนหรือเทคนิคแนวทางการสอนใหม่ ๆ ที่ผู้บริหาร หรือครูเป็นผู้ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนา ผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ		
2. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ หรือหลักสูตรที่จะ ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและ สอดคล้องกับความต้องการ		
3. นวัตกรรมการจัดการ (Managerial Model Innovation) คือ นวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา คิดค้นวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงาน ทั้ง 4 ฝ่าย		

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี โปรดระบุ)

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์
นางสาวนวล สมบูรณ์สิน
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ภาคผนวก ข ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตารางแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
ประเด็นที่ 1 วัตถุประสงค์						
	ในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านมีความเห็นว่าควรกำหนดวัตถุประสงค์อย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
ประเด็นที่ 2 หลักการ						
	ในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรมีหลักการอะไรบ้าง อย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
ประเด็นที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						
ประเด็นที่ 3.1 บุคคล						
1.	ในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าอะไรบ้าง และแต่ละปัจจัยนำเข้ามีแนวทางหรือคุณลักษณะอย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
2.	ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรมีคุณลักษณะอย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
3.	ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรมีบทบาทหน้าที่อย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
4.	ครูที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรมีคุณลักษณะอย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
5.	ครูที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรมีบทบาทหน้าที่อย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
ประเด็นที่ 3.2 โครงสร้างองค์กร						
1.	การจัดโครงสร้างองค์กรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดการนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา ท่านคิดว่าควรมีลักษณะอย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
2.	คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่า ควรประกอบด้วยใครบ้าง	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
3.	คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จากข้อข้างต้น ท่านคิดว่าควรมีหน้าที่อะไรบ้าง (ใครควรเป็นประธาน ใครควรเป็นรองประธาน กรรมการ ควรประกอบด้วยใครบ้าง และใครควรเป็นเลขานุการ)	+1	0	+1	0.67	นำไปใช้ได้
ประเด็นที่ 3.3 วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม						
1.	วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่า ควรเป็นอย่างไร	+1	0	+1	0.67	นำไปใช้ได้
2.	สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สำคัญและเอื้อต่อการสร้าง นวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรประกอบด้วยอะไรบ้าง	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
ประเด็นที่ 3.4 งบประมาณ						
	ท่านคิดว่าในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานควรมีแหล่งงบประมาณสนับสนุนจากแหล่งใดบ้าง	+1	+1	0	0.67	นำไปใช้ได้
ประเด็นที่ 4 กระบวนการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						
	กระบวนการในการจัดการนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง และ แต่ละขั้นตอนควรมีแนวทางการดำเนินการอย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
1.	ศึกษาความต้องการและสำรวจสภาพปัญหาของสถานศึกษา ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
2.	วิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพปัญหาของสถานศึกษา ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
3.	การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ท่านคิดว่า ควรดำเนินการอย่างไร	+1	+1	0	0.67	นำไปใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
4.	ออกแบบและสร้างนวัตกรรม ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร	+1	+1	0	0.67	นำไปใช้ได้
5.	การทดลองใช้นวัตกรรม ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
6.	การประเมินผล ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้
7.	การเผยแพร่วัตกรรมและสะท้อนผล ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร	+1	0	+1	0.67	นำไปใช้ได้
ประเด็นที่ 5 ผลผลิต						
	ผลลัพธ์จากการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควรได้ผลผลิตเกี่ยวกับนวัตกรรมอะไรบ้าง อย่างไร	+1	+1	+1	1	นำไปใช้ได้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นวชล สมบูรณ์สิน
วัน เดือน ปี เกิด
ที่อยู่ปัจจุบัน

ที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนอนุบาลตรุณานุกุลลานกระบือ
236 หมู่ 6 ตำบลลานกระบือ อำเภอลานกระบือ
จังหวัดกำแพงเพชร 62170

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ประสบการณ์การทำงาน พ.ศ. 2563 ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลตรุณานุกุลลานกระบือ
พ.ศ. 2556 ครูโรงเรียนอนุบาลตรุณานุกุลลานกระบือ

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2561 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร
พ.ศ. 2559 B.C. (Management and Marketing), Auckland
University, New Zealand