ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

เพ็ญนิภา ศรีสุข

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2568
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

เพ็ญนิภา ศรีสุข

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2568
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง”
ของ เพ็ญนิภา ศรีสุข
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์)

.....ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิติมา วรรณศรี)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ้ง)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัตตา)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอธิชัย)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง)

อนุมัติ

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

ชื่อเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัย เพ็ญนิภา ศรีสุข

ประธานที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จิติมา วรรณศรี

กรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ้ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัตตา

ประเภทวิทยานิพนธ์ วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2568

คำสำคัญ การบริหารจัดการ, นวัตกรรม, นโยบาย, โรงเรียนมัธยมศึกษา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้างานวิชาการ จำนวน 157 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 คน โดยการสุ่มหลายขั้นตอน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา 2) จัดทำและตรวจสอบข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา 3) การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน รวมจำนวน 110 คน โดยการสุ่มหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ โดยผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบาย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อเสนอเชิงนโยบาย ที่สำคัญคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม

Title	THE PROPOSAL POLICY OF INNOVATION MANAGEMENT IN SCHOOL UNDER THE LOWER NORTHERN SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE.
Author	Pennipha Srisuk
Advisor	Associate Professor Jitima Wannasri, Ph.D.
Co – Advisor	Associate Professor Samran Mejang, Ph.D. Assistant Professor Tussana Siputta, Ph.D.
Academic Paper	Thesis Ph.D. in Educational Administration, Naresuan University, 2025
Keywords	Management, Innovation, Policy, Secondary School

ABSTRACT

This research aimed to develop a policy proposal for innovation management in educational institutions under the Office of the Secondary Education Service Area, Lower Northern Region. The research was conducted in 3 steps: 1) To study the current status, problems, needs, and guidelines for determining innovation management policies in educational institutions under the Office of the Secondary Education Service Area, Lower Northern Region, by surveying 157 teachers who is head of affair academic using multi-stage random sampling and interviewing 50 teachers, school administrators, and experts using purposive sampling. Data were analyzed using means, standard deviations, and content analysis. 2) To develop a policy proposal for innovation management in educational institutions under the Office of the Secondary Education Service Area, Lower Northern Region, by 9 experts. Data was analyzed using content analysis. 3) To evaluate the feasibility and usefulness of the policy proposal for innovation management in educational institutions under the Office of the Secondary Education Service Area, Lower Northern Region. The sample consisted of 110 school administrators, school administrators, and policy and planning group leaders using multi-stage random sampling. Data was analyzed by finding means and standard deviations.

The research results found that the policy proposals for innovation management in educational institutions under the Office of the Lower Northern Secondary Education Area consisted of the vision: “To be a model educational area office that promotes innovation in educational management in educational institutions to develop the quality of educational institutions sustainably, with participation from all sectors,” 5 missions, 5 goals, 5 strategies, and 28 measures. The results of the evaluation of the appropriateness of the policy proposals were at the highest level, and the results of the evaluation of the feasibility and usefulness of the policy proposals were found to be at the highest level. The important policy proposal is that the Secondary Education Area Office should develop the potential of administrators, teachers and educational personnel and create a network of cooperation in innovation management.

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาในการให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาอย่างดียิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.จิติมา วรรณศรี ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ้ง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัตตา กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ติดตามดูแลการดำเนินการวิจัยทุกขั้นตอน และตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง จนทำให้ดำเนินการวิจัยประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร บุญยิ่ง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง ที่ได้อนุเคราะห์หาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.พัฒนะ พัฒนทวีดล ดร.ธีร์ ภวังคนันท์ ดร.ภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง ดร.วีระ แข็งกสิการ ดร.รัตนา แสงบัวเผื่อน และดร.กนก ยนต์ชัย ที่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขอขอบพระคุณ ดร.พิเชษฐ์ วันทอง ดร.ชนะ สุ่มมาตรย์ ดร.สมเกียรติ บุญรอด ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง ดร.ปัญญา หาแก้ว ดร.กนก ยนต์ชัย และดร.อภิชัย นุชเนื่อง ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขอขอบคุณ หัวหน้างานวิชาการ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง ในการตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขอขอบพระคุณครูอาจารย์ที่ให้ความรู้ ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาเอกรหัส 65 ผู้ที่เกี่ยวข้องและครอบครัวศรีสุข ที่สนับสนุนให้กำลังใจ รวมทั้งเป็นแรงใจ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ บรรลุเป้าหมาย

เพ็ญนิภา ศรีสุข

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ง
ประกาศคุณูปการ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ฏ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
คำถามการวิจัย 5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย 6
ขอบเขตการวิจัย 6
นิยามศัพท์เฉพาะ 9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา 14
แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย 31
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ 48
แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม 72
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 102
กรอบแนวคิดการวิจัย 111

บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....112
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง..... 114
ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง 121
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง..... 124
บทที่ 4 ผลการวิจัย 128
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง..... 129
ตอนที่ 2 ผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง 165
ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง..... 187
บทที่ 5 บทสรุป.....210
สรุปผลการวิจัย..... 213
อภิปรายผลการวิจัย..... 221
ข้อเสนอแนะ 228
บรรณานุกรม.....230
ภาคผนวก.....239
ประวัติผู้วิจัย.....331

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างคำสำคัญในวิสัยทัศน์กับพันธกิจ.....69

ตาราง 2 การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างพันธกิจกับเป้าหมาย 70

ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบาย..... 110

ตาราง 4 แสดงการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน) 114

ตาราง 5 แสดงการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา..... 118

ตาราง 6 แสดงการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ..... 121

ตาราง 7 แสดงการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย... 124

ตาราง 8 แสดงกลุ่มตัวอย่าง 125

ตาราง 9 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ 129

ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้าวิชาการ และผู้บริหารสถานศึกษา..... 136

ตาราง 11 แสดงผลการศึกษาความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา..... 142

ตาราง 12 แสดงผลการศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ 148

ตาราง 13 แสดงผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ 169

ตาราง 14 แสดงผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง (มาตรการ)..... 173

ตาราง 15 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 187

ตาราง 16 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวม 189

ตาราง 17 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น วิสัยทัศน์ 190

ตาราง 18 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น พันธกิจ 191

ตาราง 19 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น เป้าหมาย 192

ตาราง 20 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น กลยุทธ์ 194

ตาราง 21 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการ 199

ตาราง 22 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 1 198

ตาราง 23 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 2 200

ตาราง 24 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 3 203

ตาราง 25 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 4 205

ตาราง 26 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 5 207

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงรูปแบบระบบพื้นฐานในการบริหารของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์.....18

ภาพ 2 แสดงแนวคิดเชิงระบบในการบริหารสถานศึกษาของลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์.....20

ภาพ 3 แสดง วงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 28

ภาพ 4 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานของ QCC Six Sigma และ KM เทียบกับ PDCA.....28

ภาพ 5 การวางแผนกลยุทธ์.....54

ภาพ 6 แสดงปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก 58

ภาพ 7 แสดงปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายใน.....59

ภาพ 8 แสดงสถานภาพขององค์การ.....62

ภาพ 9 แสดงการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix 63

ภาพ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 71

ภาพ 11 แสดง Design Thinking โดย D.School, Standford University 85

ภาพ 12 แสดง Double Diamond Design Process โดย UK Design Council (2562).....86

ภาพ 13 แสดง The Loop โดย IBM (International Business Machine, 2016) 87

ภาพ 14 แสดงรูปแบบการจัดการนวัตกรรม 90

ภาพ 15 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย 111

ภาพ 16 แสดงขั้นตอนดำเนินการวิจัย..... 112

ภาพ 17 แสดงข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง 186

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้ประเทศเข้าสู่ Thailand 4.0 ทำให้ต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 3 มิติที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้น การศึกษาในยุค 4.0 จึงเป็นการนำเอาความรู้มาบูรณาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม สร้างและคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยนวัตกรรม

ตามพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 เพื่อให้การพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ มีความใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายได้มีความรู้เท่าทันโลก และมีทักษะในการประกอบอาชีพตามความถนัดของผู้เรียนแต่ละคน และให้รัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ได้ร่วมกันพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างแท้จริง จึงกำหนดให้มีพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาซึ่งเป็นพื้นที่ปฏิรูป การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษาอันเป็นการนำร่อง ในการกระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพและลดความเหลื่อมล้ำ รวมทั้งมีการขยายผลนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ไปใช้ในสถานศึกษาอื่น

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2561) พบว่า ผลจากการประกวด OBEC AWARDS ระดับชาติ และระดับภาค ในสาขานวัตกรรมและเทคโนโลยี ของโรงเรียน ผู้บริหาร และของครู มีการส่งผลงานจำนวนน้อยมาก ประกอบกับผลการวิจัยของสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ (2558) พบว่า โรงเรียนและผู้บริหารส่วนมากยังขาดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารโรงเรียน นอกจากนี้ มาตรฐานการประกันคุณภาพภายใน รอบสี่ (สำนักงานรับรองและประเมินมาตรฐานการศึกษา (องค์กรมหาชน), 2562) ยังได้ระบุไว้ในมาตรฐานที่ 2 โดยในมาตรฐานที่ 2

ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ที่ต้องให้ผู้บริหารดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการชุมชน นโยบายรัฐบาล แผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นไปได้ในการปฏิบัติ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยนโยบายรัฐบาลและแผนการศึกษาแห่งชาติ จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างนวัตกรรมเพื่อให้ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศให้มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

ผลการศึกษา “โครงการวิจัยเพื่อประเมินผลและถอดบทเรียนการพัฒนาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” โดย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) พบว่า พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ที่มีอายุ 7 ปี นับจากวันประกาศใช้ เมื่อ พ.ศ. 2562 ตลอด 2 ปีที่ผ่านมาเกิดการเปลี่ยนแปลงใน 2 มิติ 1) มิตินโยบาย พบว่า เริ่มมีการผ่อนคลายกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการเรียนรู้ เช่น อนุญาตให้โรงเรียนเลือกสื่อและหนังสือเรียนนอกรายการของกระทรวงศึกษาธิการได้ หากเป็นสื่อที่สอดคล้องกับนวัตกรรมที่โรงเรียนใช้ โรงเรียนสามารถเลือกรับและปฏิเสธโครงการได้ 2) มิติการขยายผลนวัตกรรมการสอนที่ดี โรงเรียนนำร่องในพื้นที่นวัตกรรมได้รับการพัฒนาบุคลากรในหลากหลาย ผ่านการสนับสนุนจากภาคีภาคประชาสังคมและเอกชน เช่น การเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน และ การเรียนการสอนแบบเปิด (Open Approach) เป็นต้น ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาที่ต่างกันทั้งเน้นการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบและเน้นเฉพาะวิชา อีกทั้งพบว่าครูและผู้อำนวยการโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีขึ้นต่อการพัฒนานวัตกรรมการสอน โรงเรียนมีความต้องการได้ครูที่มีความสอดคล้องกับการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น ด้านครูเริ่มมีความต้องการพัฒนาวิชาชีพในทักษะที่ตนเองขาด ผลการเปลี่ยนแปลงนี้สังเกตพบได้ชัดเจนในโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาทั้งระบบมากกว่าการพัฒนาเฉพาะวิชา อย่างไรก็ตาม การประเมินนวัตกรรมการสอน พบว่า ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียนในพื้นที่ยังไม่พบการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ดังนั้น การพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมมีความท้าทาย เนื่องจาก 1) กฎหมายมีความซับซ้อน มีเงื่อนไขสัมพันธ์กัน ทำให้โรงเรียนปฏิบัติตามได้ยากและขาดความมั่นใจในการปฏิบัติ 2) การปรับใช้นวัตกรรมในโรงเรียน ต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้รายละเอียด การปรับแผนการสอนตามบริบท รวมถึงการสนับสนุนจากผู้อำนวยการโรงเรียนในหลายด้าน 3) มีความท้าทายด้านการสร้างความเข้าใจในนวัตกรรมการสอน และมีส่วนร่วมระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ (สืบค้นออนไลน์ : https://tdri.or.th/2021/03/education-sandbox-event-visualnote/)

รายงานการศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพระบบการศึกษาและการดำเนินงานโครงการเรียนฟรี 15 ปี 2564 พบว่า ภาพรวมของการจัดการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน พบว่าประสิทธิภาพของคุณภาพการศึกษา ยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เมื่อพิจารณาจาก 1) คะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) มีค่าเฉลี่ยต่ำในทุกกลุ่มสาระ 2) ผลคะแนนจากการทดสอบโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (PISA) อยู่ในระดับต่ำกว่าอีกหลายประเทศที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียงกัน เนื่องจากข้อจำกัดเรื่อง หลักสูตรและระบบการเรียนการสอน ที่เน้นการสอน

เนื้อหาสาระและความจำมากกว่าการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ สอดคล้องกับ อัมพร พินาสา (2563) ได้กล่าวถึง ปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานประเทศและมาตรฐานสากล ขาดการขับเคลื่อนหลักสูตรที่เท่าทันเทคโนโลยี ขาดหลักสูตรที่เน้นพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การจัดการเรียนรู้ไม่เน้นการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการปฏิบัติจริง และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2564) ได้รายงานกรอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่า ปัจจุบันประเทศไทยประสบปัญหาเกี่ยวกับ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ซึ่งมีผลต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งปัญหาดังกล่าว อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร ครูและบุคลากร รวมทั้ง ผู้เกี่ยวข้องของสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนยังไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหลักสูตรหรือเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน อีกทั้งการวัดและประเมินผลไม่มีความเชื่อมโยงกับการจัดการเรียนรู้และจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งการพัฒนาผู้เรียนจะบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน ตัวชี้วัด หรือสมรรถนะที่กำหนดนั้นย่อมเป็นผลที่เกิดจากการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนและการวัดผล

การบริหารงานในสถานศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ที่กำหนดไว้ในกระทรวงศึกษาธิการมีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา และกำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา ไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน สถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนการถ่ายทอดเนื้อหาแก่ผู้เรียนมาเป็นการสร้างทักษะหรือสมรรถนะที่จำเป็นในอนาคตเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสู่การศึกษาในอนาคต จึงเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาตนเอง คิดหาวิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้และสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในการนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนโดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการดำรงชีวิตต่อไปในอนาคตให้กับผู้เรียน และเป็นการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเป็นผู้นำทางวิชาการสามารถนำความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครูและบุคลากร เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สามารถบรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับความสามารถของผู้เรียน โดยการเป็นผู้นำในการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ดังเช่น ผลการสำรวจองค์กรขนาดใหญ่ในระดับนานาชาติ 500 แห่ง เกี่ยวกับนวัตกรรม (Weiss, & Legrandm, 2011 อ้างถึงใน จิติมา วรรณศรี, 2563, น. 3-4) ผลการสำรวจพบว่าผู้บริหารร้อยละ 88 เห็นว่านวัตกรรมมีความสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร และผู้บริหาร

ร้อยละ 78 มีความคิดเห็นว่า ทีมผู้บริหารคือผู้รับผิดชอบนวัตกรรม แต่มีผู้บริหารเพียงร้อยละ 33 ที่มีความคิดเห็นว่าองค์กรของตนเองมีนวัตกรรมที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ การให้ความสำคัญของการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ยังมีน้อยมาก ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ส่งผลอย่างมากต่อ ครู นักเรียน ในโรงเรียน ทำให้ภาพรวมในโรงเรียนไม่เกิดทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม หรือ เกิดความคิดสร้างสรรค์ ที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นภายในโรงเรียน (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อให้ครูและบุคลากร มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้โดยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครู ซึ่งนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เกิดจากการปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ดังนั้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา เป็นผู้ที่คิดค้นริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ดังนั้น บทบาทใหม่ของผู้บริหารและครู คือผู้สร้างนวัตกรรมหรือนวัตกร ซึ่งสอดคล้องกับไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ (2561) ที่กล่าวว่า การศึกษาไทย 4.0 เป็นยุคของผลผลิต (Product - Oriented) เน้นที่การคิดสร้างสรรค์ แปลงความคิด สร้างสรรค์ออกมาเป็นผลผลิต จึงต้องเป็นการศึกษาที่พัฒนาผู้เรียนให้สามารถสร้างผลผลิตขึ้นมาให้ได้ พัฒนาผู้เรียนให้เป็นนวัตกรสร้างผลผลิตที่สะท้อน ความคิดใหม่ ระบบใหม่ การกระทำใหม่ที่เรียกว่านวัตกรรม การศึกษา 4.0 เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถพัฒนา สร้าง ซึ่งอาจเป็นแนวคิดหรือนวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสร้างคนเพื่อให้พร้อมที่จะไปสร้างนวัตกรรม ดังนั้น การศึกษา 4.0 จึงครอบคลุมตั้งแต่เริ่มคิดเชิงทักษะที่เกี่ยวข้องและทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นมา (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2562)

นโยบาย คือ แนวทางหรือหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือการแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในการบริหารสถานศึกษา นโยบายจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยกำหนดแนวทางและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา ทำให้ทุก ๆ ฝ่ายรู้เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สร้างความเป็นระบบ และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการศึกษา และความยั่งยืนในการพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งเพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีความชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น ดังงานวิจัยของ ORUNBON Nurudeen Olalekan (2024) ซึ่งกล่าวไว้ว่า นโยบายมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของการจัดการการศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกแง่มุมของแวดวงวิชาการ ตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตรไปจนถึงการจัดสรรทรัพยากร และตั้งแต่พฤติกรรมของนักเรียนไปจนถึงการฝึกอบรมครู นโยบายทำหน้าที่เป็นหลักการชี้นำที่ควบคุมและควบคุมการทำงานของสถาบันการศึกษา นโยบายด้านการศึกษาทำหน้าที่เป็นพิมพ์เขียวสำหรับสถาบันการศึกษา โดยจัดเตรียมกรอบการทำงานที่ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองดำเนินการ

นโยบายเหล่านี้ครอบคลุมหลายด้าน เช่น มาตรฐานทางวิชาการ วินัย มาตรการด้านความปลอดภัย การจัดสรรทรัพยากร และขั้นตอนการบริหาร โดยการกำหนดแนวทางและความคาดหวังที่ชัดเจน นโยบายจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีโครงสร้างและเอื้ออำนวย เพื่อให้แน่ใจว่าสถาบันการศึกษาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ข้อที่ 5 การส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร ก็คือการพัฒนาครูให้มีความพร้อมด้านวิชาการและทักษะการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคนิคเทคโนโลยีและนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ รวมทั้งให้เป็นผู้วางแผนเส้นทางการเรียนรู้ การประกอบอาชีพและการดำเนินชีวิตของผู้เรียนได้ตามความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล

นโยบายจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนองค์กร นโยบายทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของการจัดการศึกษาเป็นกรอบในการทำงานให้ทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน มีแนวทางที่ชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษามีความสำคัญและจำเป็นในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในปัจจุบัน ดังนั้นจากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สถานศึกษา นำไปใช้ส่งเสริมการจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์และพัฒนาครูให้มีสมรรถนะเชิงนวัตกรรม ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามแนวทางการพัฒนาการศึกษา 4.0 ต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง เป็นอย่างไร

2. ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ควรเป็นอย่างไร

3. ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์เพียงใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
2. เพื่อจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาที่ใช้ในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจน
2. ผู้บริหารได้แนวทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา
3. ครูได้แนวทางในการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา 4.0

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีขอบเขตดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา จากครูหัวหน้างานวิชาการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 263 คน จาก 263 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 157 คน จาก 157 โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครซี่และมอร์แกน (Krejcie, & Morgan, 1970) ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วนของประชากรแต่ละจังหวัด

ประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา คือ สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา จากผู้บริหารสถานศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยการสุ่มหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ดังนี้

1) สุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคเหนือตอนล่างได้ 5 จังหวัด

2) สุ่มโรงเรียนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แห่งละ 10 โรงเรียน รวมทั้งหมด 50 โรงเรียน โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา คือ ปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีขอบเขตดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ที่มีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1) เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสบการณ์ ด้านการบริหารการศึกษา หรือทางการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา

2) เป็นผู้บริหารการศึกษามีความรู้ ความสามารถหรือมีประสบการณ์ ด้านการบริหารการศึกษา หรือทางการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา มีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป

ประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา คือ แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ในขั้นตอนที่ 1 มายกร่าง ได้ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา คือ ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีขอบเขตดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ที่ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารระดับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 เป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาหรือนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับนวัตกรรมการศึกษา มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน

ประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา คือ ความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 110 คน ได้มาโดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา หมายถึง แนวทางที่กำหนดอันแสดงทิศทาง เพื่อให้การบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะสามารถดำเนินไปตามเป้าหมายได้ในอนาคต ได้แก่ “เป็นองค์กรแนวหน้าที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน”

1.2 พันธกิจ หมายถึง งานหรือภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่จะปฏิบัติในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยการกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ เพื่อที่จะทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดเอาไว้ตามวิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริง ประกอบด้วย 1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก 2) พัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี 3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา 4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการศึกษาเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม และ 5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ

1.3 เป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามนโยบายในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา ที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก 2) ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรม 3) สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม 4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม และ 5) มีระบบติดตามประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

1.4 กลยุทธ์ หมายถึง แผนการ วิธีการหรือแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือสถานศึกษา ในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี 2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการจัดการนวัตกรรม 3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม และ 5) พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผล โดยใช้ระบบดิจิทัล

1.5 มาตรการ หมายถึง แนวทางในการดำเนินการในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมในสถานศึกษาจากนโยบายสู่การปฏิบัติจริงของสถานศึกษา

2. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา หมายถึง สภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย

3. ปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา หมายถึง สิ่งที่เป็นอุปสรรคของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย

4. ความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา หมายถึง สิ่งที่จะช่วยสนับสนุน ส่งเสริมให้การบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย

5. ด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งคุณภาพของบุคลากร คุณลักษณะของผู้บริหาร

6. ด้านงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรและการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษา โดยครอบคลุมถึงความเพียงพอของงบประมาณที่ได้รับ ความเหมาะสมในการใช้จ่าย

7. ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ หมายถึง ความพร้อมของวัสดุ อุปกรณ์ สื่อ และแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน โดยรวมถึงความเพียงพอ ความเหมาะสม ความทันสมัย และการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างคุ้มค่าเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดการ การประสานงาน และการควบคุมภายในสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ระบบงานที่เป็นระบบ การมีส่วนร่วม และการติดตามผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

9. ด้านสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีผลต่อการจัดการศึกษา เช่น ค่านิยมของชุมชน วิถีชีวิต ปัญหาทางสังคม อาชีพ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคีในการพัฒนาการศึกษา

10. ด้านเทคโนโลยี หมายถึง การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยี ความทันสมัยของอุปกรณ์ และการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของสถานศึกษาให้ทันต่อยุคสมัย

11. ด้านเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพเศรษฐกิจในชุมชนหรือท้องถิ่นที่มีอิทธิพลต่อสถานศึกษา เช่น รายได้เฉลี่ยของครัวเรือน โอกาสในการมีงานทำ ความสามารถในการสนับสนุนการศึกษาของผู้ปกครอง ตลอดจนแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการจัดทรัพยากรทางการศึกษา

12. ด้านการเมืองและกฎหมาย หมายถึง นโยบาย ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งในระดับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลต่อทิศทางการบริหาร การวางแผน การตัดสินใจ รวมถึงเสถียรภาพทางการเมืองที่มีผลกระทบต่อระบบการศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม

13. แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดในองค์ประกอบของการบริหารจัดการนวัตกรรม ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการกำหนดทิศทาง แนวทาง ในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

14. ความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบาย หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง สามารถนำไปใช้เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาได้จริง

15. ความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบาย หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาได้

16. ความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบาย หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการ สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

17. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รักษาราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

18. ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีหน้าที่ดูแล รับผิดชอบกลุ่มงานนโยบายและแผนฯ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

19. ภาคเหนือตอนล่าง หมายถึง พื้นที่ของภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 9 จังหวัด ได้แก่ อุตรดิตถ์ ตาก สุโขทัย พิษณุโลก เพชรบูรณ์ พิจิตร กำแพงเพชร นครสวรรค์ และอุทัยธานี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

1.2 ทฤษฎีระบบ

1.3 กระบวนการบริหารสถานศึกษา

2. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย

2.1 การกำหนดนโยบาย

2.2 การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

2.3 การประเมินผลนโยบาย

2.4 นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

2.5 นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 – 2568 และนโยบายระยะเร่งด่วน (Quick Win) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

3.1 ความหมายของกลยุทธ์

3.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

3.4 การกำหนดทิศทางขององค์การ

4. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

4.1 ความหมายของนวัตกรรม

4.2 ประเภทของนวัตกรรม

4.3 กระบวนการสร้างนวัตกรรม

4.4 การจัดการนวัตกรรม

4.5 ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหารการศึกษา

Sergiovanni (1987) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

Hersey, Blanchard, & Johnson (2001) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

Simon (1960) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

Terry (1996) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการต่าง ๆ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดหน่วยงาน การอำนวยการ การควบคุม ที่ถูกพิจารณาจัดกระทำขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, น. 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

Daft (1992) กล่าวว่า การบริหาร เป็นการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ผ่านการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การ

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานของกลุ่มคนที่จะร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นขั้นตอนเริ่มต้นจากการวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม

ปัจจัยทางการบริหาร

จันทรานี สงวนนาม (2551, น. 28) การบริหารงานทุกองค์กร จะต้องมีปัจจัยหรือทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหาร โดยปัจจัยที่สำคัญมีอยู่ 4 ประการ หรือ 4M’s แต่ได้มีนักวิชาการได้เพิ่มปัจจัยที่ 5 ขึ้นมา ได้แก่

1. คน (Man) เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน
2. เงิน (Money) เป็นงบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุกๆส่วนขององค์กร
3. วัสดุสิ่งของ (Materials) เป็นวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ
4. การจัดการ (Management) เป็นการบริหารงานของผู้บริหาร
5. แรงจูงใจ (Motivation) เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต เช่น รายได้ รางวัล ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ การยกย่อง ชมเชย การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

ชัญญา อภิปาลกุล (2548, น. 3) ได้กล่าวถึง ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4M's ได้แก่

1. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่ทำงานร่วมกัน
2. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุก ๆ ส่วนขององค์กร
3. วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีต่าง ๆ
4. การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานขององค์กรที่ทำโดยผู้บริหาร

โดยสรุปปัจจัยทางการบริหารที่ได้มีการพัฒนาขึ้นมาใหม่ แล้วพบว่า ประกอบไปด้วย 5M's ดังนี้

1. คน (Man) เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานเพื่อองค์กร
2. เงิน (Money) เป็นงบประมาณที่ใช้ในการบริหาร
3. วัสดุสิ่งของ (Materials) เป็นวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ
4. การจัดการ (Management) เป็นรูปแบบหรือวิธีการการบริหารงานของผู้บริหาร
5. แรงจูงใจ (Motivation) เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำงานด้วยใจ เช่น รางวัล ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ การยกย่อง ชมเชย การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

ทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหาร

จันทรานี สงวนนาม (2551, น. 29) โดยผู้บริหารต้องมีทักษะที่จำเป็นในการบริหาร 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์การศึกษา และฝึกอบรม ทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) เป็นความสามารถในการคิดตัดสินใจทำงานร่วมกับคนอื่น และทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ การจูงใจคนและการประยุกต์ภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในองค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์ ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์กร ทักษะความรู้ความสามารถ เป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคลเพียงคนเดียว

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, น. 9) ได้กำหนดทักษะที่จำเป็นขั้นพื้นฐาน 3 ขั้น ดังนี้

1. ทักษะด้านวิชาการ (Technical Skill) การมีความเข้าใจและมีความชำนาญเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ วิธีดำเนินการ และกลวิธีต่าง ๆ ของงาน ถ้าเป็นในโรงเรียน ทักษะด้านวิชาการ

จะเป็นทักษะที่ไม่เกี่ยวกับการสอน เช่น การเงิน บัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น มีความสำคัญสำหรับผู้มีบทบาทเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ในระดับล่างของลำดับ อำนาจการบริหารโรงเรียน เช่น หัวหน้าสายวิชา จะต้องมีทักษะด้านวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) เป็นทักษะของผู้บริหารในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม เช่น การเข้าใจตนอง การยอมรับตนเอง การเอาใจใส่ เป็นต้น พื้นฐานด้านทักษะมนุษย์ได้แก่ การเข้าใจภาวะผู้นำและสิ่งอำนวยความสะดวก สำหรับภาวะผู้นำ การจูงใจผู้ใหญ่ การพัฒนาเจตคติ พลวัตกลุ่ม ความต้องการของมนุษย์ ขวัญในการทำงาน การบริหารความขัดแย้ง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ทักษะนี้มีความสำคัญต่อบทบาทของผู้บริหาร และหัวหน้างานทุกลำดับอำนาจการบริหารองค์กร เพราะผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดต้องผ่านบุคคลอื่น นั่นคือ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ ทักษะด้านมนุษย์ จึงจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ทักษะด้านมนุษย์ได้มาจากการเรียนรู้ทางจิตวิทยา ปรัชญา พฤติกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ การฝึก อบรม เป็นต้น

3. ทักษะด้านสังกัป (Conceptual Skill) ทักษะด้านสังกัปหรือความคิดรวบยอด ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารในการมององค์กรโดยรวม การมองเห็นการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร และหน้าที่ขององค์กรด้านมนุษย์ การพัฒนาทักษะนี้ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรและพฤติกรรมมนุษย์ และ ปรัชญาขององค์กรนั้น ๆ ทักษะนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบทบาทของผู้บริหารระดับบนของอำนาจการบังคับบัญชาภายในองค์กร ความรู้เกี่ยวกับทักษะนี้ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าและการอ่านเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การทางการศึกษา กฎระเบียบที่มีอยู่แล้ว การอ่านรายงานประจำปี สภาพแวดล้อม แล้วนำความรู้มาวิเคราะห์ ปรับใช้ต่อไป

กล่าวโดยสรุป ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย 3 ทักษะสำคัญ ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นความสามารถในการใช้ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงาน ทำให้งานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการทำงาน โดยการใช้ความสามารถด้านความสัมพันธ์ด้วยเทคนิคต่างๆ ได้แก่ การจูงใจคนและการประยุกต์ภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการมององค์กรได้อย่างลึกซึ้ง แบบนกมองลงมา (Bird Eye Views) หรือเป็นการมององค์กรแบบองค์รวม ทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์กร ทักษะความรู้ความสามารถ เป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคลเพียงคนเดียว

2. ทฤษฎีระบบ (System Theory)

เป็นทฤษฎีที่มีขอบเขตครอบคลุมพฤติกรรมทุกส่วนขององค์กร ทำให้สามารถอธิบายพฤติกรรมองค์กรได้ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการบริหาร

การนำเอาแนวคิดของวิธีการเชิงระบบ (System Approach) มาใช้ในการบริหาร เนื่องจากปัจจุบันองค์กรมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์กรให้ครอบคลุมได้หมดทุกแง่มุม โดยเห็นว่าองค์กรเป็นระบบย่อยของระบบสังคมซึ่งเป็นระบบใหญ่ จึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

ผู้ที่คิดทฤษฎีนี้ ได้แก่ ลูดวิก วอน เบอร์ทาแลฟฟี (Ludwig Von Bertalaffy) ซึ่งเป็นนักชีววิทยา เขียนหนังสือชื่อ “General System Theory” นำแนวคิดมาจากระบบชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมว่า ระบบชีววิทยาที่สมบูรณ์จะช่วยให้ทั้งคน สัตว์และพืชสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ทั้งในด้านการเรียนรู้ ปฏิกิริยาตอบสนอง และการแก้ปัญหา โดยเชื่อว่า เมื่อองค์กรเป็นระบบเปิด จึงย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ มีความเกี่ยวพันต่อกันหลายด้าน หลายระดับและส่วนต่าง ๆ ขององค์กรก็เป็นส่วนสำคัญเท่า ๆ กับตัวขององค์กรเอง จึงเป็นการรวมเอาระบบย่อยทุกชนิดทั้งทางด้านชีวภาพ กายภาพ พฤติกรรม ความคิด โครงสร้าง เป้าหมาย และกระบวนการไว้ด้วยกัน

ความหมายของระบบ

จันทรานี สงวนนาม (2551, น. 92) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำกิจกรรมให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

Lunenburg, & Ornstien (2008) กล่าวว่า ระบบ คือ ชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ (Parts) ที่มีความสัมพันธ์กัน ทำหน้าที่ในลักษณะเป็นหน่วย (Unit) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Hoy, & Miskel (2012) กล่าวว่า ระบบ คือ ชุดขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ที่ต้องมีปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากภายนอกระบบ และมีกระบวนการแปรสภาพปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นเพื่อให้ได้ผลผลิตคืนสู่สิ่งแวดล้อม

ส่วนทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เซนจ์ ให้ความหมายว่า “เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการมองสถานศึกษาเป็นระบบสังคมและเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และในการศึกษาองค์การจึงต้องศึกษาทั้งระบบโดยรวม (As a Whole) ซึ่งนำองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกองค์การและสิ่งแวดล้อมมาพัฒนา

สรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบหรือระบบย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อปฏิบัติหน้าที่หรือทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่ที่เป็นภาพรวม

ทฤษฎีระบบพื้นฐานของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์

ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ เห็นว่า ทฤษฎีระบบพื้นฐาน (Basic Systems Theory) ในการบริหารงานขององค์การมี 5 องค์ประกอบดังนี้

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรที่เป็นบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ และข้อมูลที่ใช้ในการผลิตและการบริการ

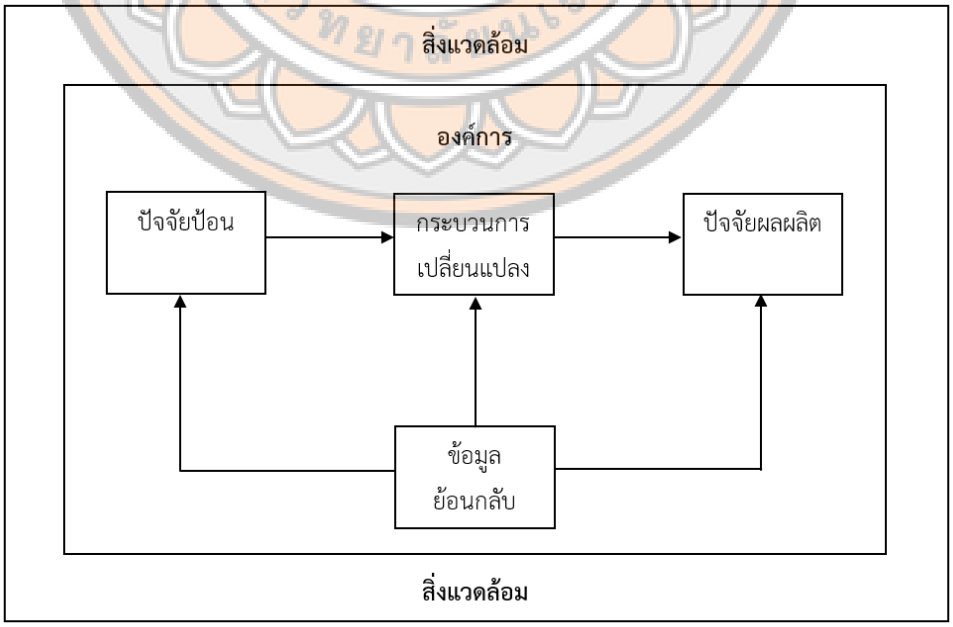
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) จากการใช้เทคโนโลยี และหน้าที่การบริหารการจัดการ ปัจจัยป้อนนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือ แปรรูปในสถานศึกษา ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนครูเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ เปลี่ยนแปลงหรือการเรียนรู้ ซึ่งทำให้นักเรียนกลายเป็นพลเมืองที่มีการศึกษา และสามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมต่อไป

3. ปัจจัยผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์การ ที่องค์การสถานศึกษาผลิตและถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งผู้สำเร็จการศึกษาและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นสารสนเทศเกี่ยวกับปัจจัยผลผลิต หรือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกปัจจัยป้อนระหว่างวงจรต่อไป ข้อสนเทศเช่นนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งกระบวนการเปลี่ยนแปลง และผลผลิตในอนาคต

5. สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบองค์การ ได้แก่ การกดดันทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ที่มากระทบต่อองค์การ

รูปแบบระบบพื้นฐานจึงมี 5 องค์ประกอบ ดังภาพ 1 ต่อไปนี้



ภาพ 1 แสดงรูปแบบระบบพื้นฐานในการบริหารของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์

ดังนั้น การสร้างกรอบสังกัปให้ออกการเป็นระบบเปิด (Open Systems) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของทฤษฎีระบบ องค์การสถานศึกษาทั้งหมดเป็นองค์การระบบเปิด (Open Systems Organization)

แนวคิดเชิงระบบในการบริหารสถานศึกษา

Lunenburg, & Ornstein (2008) นำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบไว้ว่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งหากทำการวิเคราะห์การดำเนินขององค์การทางการศึกษาและบทบาทของผู้บริหารการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (Open-systems Framework) มิติการดำเนินงานของสถานศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ช่วยให้การวิเคราะห์การดำเนินงานของสถานศึกษาและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการบริหารดำเนินงานของสถานศึกษาทำให้การวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความถูกต้อง และยังสามารถชี้ให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหารในการริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบอีกด้วย

รายละเอียดการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ มีดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) สถานศึกษาได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ ความรู้จากสิ่งแวดล้อมภายนอก (รัฐบาล, องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น) รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในขณะที่กลุ่มต่าง ๆ มีข้อเรียกร้องหรือความต้องการจากสถานศึกษา เช่น นักเรียนต้องการมีหลักสูตรที่สัมพันธ์และเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อครูต้องการเงินเดือนเพิ่ม สภาพการทำงานที่ดี ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในงาน เป็นต้น

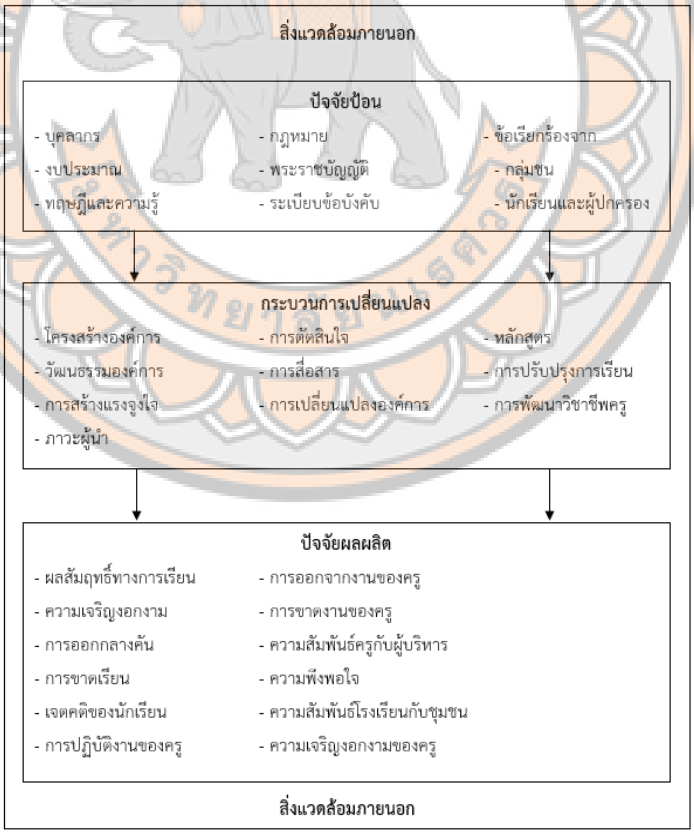
2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) องค์การจะทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อให้ผลผลิต ระบบจะเพิ่มมูลค่าในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงานภายในองค์การ และการบริหารการดำเนินงานของระบบ องค์ประกอบบางอย่างของระบบการบริหารการดำเนินงาน ประกอบด้วยสมรรถนะด้านเทคนิคของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ทักษะในการตัดสินใจและการสื่อสาร แผนการดำเนินงานความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

3. ผลผลิต (Outputs) ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการแปรสภาพโดยใช้กิจกรรมการบริหาร เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์การ การพัฒนาวัฒนธรรม การจูงใจ การนำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ เพื่อทำให้เกิดผลผลิต สำหรับโรงเรียนผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานของครู อัตราการเจริญงอกงามของนักเรียนและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน การเปลี่ยนงานของบุคลากร การขาดเรียนของนักเรียนและขาดงานของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน

กับชุมชน ทัศนคติของนักเรียนต่อสถานศึกษา และความพึงพอใจในงานบุคลากร สำหรับสิ่งแวดล้อมภายนอกจะมีปฏิกิริยา และส่งผลต่อผลผลิตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จของโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบสามารถขจัดปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามแผนของโรงเรียน และส่งผลต่อผลผลิตที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา

การวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์การสถานศึกษาและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจากกรอบแนวคิดระบบเปิด (Open Systems Framework) เป็นสิ่งที่มีประโยชน์มาก การปฏิบัติงานของสถานศึกษาอาจจัดได้เป็น 3 ประเภท คือ ปัจจัยป้อน กระบวนการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยผลผลิต กรอบแนวคิดนี้ช่วยให้การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน หรือการบริหารการปฏิบัติงานขององค์การสถานศึกษาอย่างรวดเร็วและแม่นยำ และยังช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นด้านสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ

รูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic Systems Model) มีการนำมาขยายให้เห็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานในองค์การสถานศึกษา ภาพ 2 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบระบบการบริหารการจัดการในสถานศึกษา ภาพ 2 อธิบายได้ดังนี้



ภาพ 2 แสดงแนวคิดเชิงระบบในการบริหารสถานศึกษาของลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์

ที่มา: ดัดแปลงจาก Lunenburg and Ornstein, 2008 , p. 19

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีบุคลากร งบประมาณ ทฤษฎี และความรู้ นอกจากมีกฎหมาย พระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับต่างจากส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่นมาควบคุม การดำเนินงานของสถานศึกษา กลุ่มต่าง ๆ จากชุมชน เช่น นักเรียน และผู้ปกครองต้องการให้สถานศึกษามีหลักสูตรซึ่งเนื้อหาสอดคล้องและเป็นประโยชน์ในการเตรียมตัวสู่อาชีพอนาคต และเตรียมตัวเพื่อศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ครูต้องการเงินเดือนสูงขึ้น สวัสดิการ และความมั่นคงในอาชีพ คณะกรรมการสถานศึกษาต้องการอัตราการได้คืนมาจากการลงทุนสูง และการศึกษามีคุณภาพ และชุมชนคาดหวังให้การศึกษาที่จัดให้บุตรหลานมีคุณภาพด้วย กลุ่มสนใจอื่น ๆ มีความคาดหวังจากโรงเรียนแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มและมัก มีข้อขัดแย้งกันด้วย หน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา คือ บูรณาการเป้าหมายที่หลากหลายเหล่านี้ให้เป็นแนวปฏิบัติที่ใช้การได้

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational Process) เป็นกิจกรรมที่องค์การสถานศึกษาทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยป้อนจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้เป็นปัจจัยผลผลิต (Outputs) กระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การดำเนินงานภายในสถานศึกษา และระบบการบริหาร/การจัดการ องค์ประกอบบางอย่างของการบริหาร การจัดการดำเนินงาน ได้แก่ ความสามารถทางวิชาการของผู้บริหาร ทักษะการตัดสินใจและการสื่อสาร และการทำแผนดำเนินงาน และความสามารถในการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารปฏิบัติภายในโครงสร้างองค์การจะมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อปัจจัยผลผลิตของสถานศึกษา

3. ปัจจัยผลผลิต (Outputs) เป็นสิ่งคาดหวังที่ต้องการให้บรรลุหรือสิ่งที่ตามมาจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือการจัดหาและการใช้ปัจจัยป้อนทั้งหลายจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เปลี่ยนแปลงปัจจัยป้อนเหล่านี้โดยผ่านกระบวนการบริหาร เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ การสร้างแรงจูงใจ การนำการตัดสินใจ การสื่อสาร การใช้การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการอื่น ๆ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป เพื่อทำให้เกิดผลผลิตออกมาในองค์การสถานศึกษา ปัจจัยผลผลิต ได้แก่ นักเรียนและครู ซึ่งได้แก่

- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
- ความเจริญงอกงามของนักเรียน
- การออกกลางคันของนักเรียน
- การขาดเรียนของนักเรียน
- เจตคติต่อโรงเรียนของนักเรียน
- การปฏิบัติงานของครู
- ความเจริญงอกงามของครู
- การออกจากงานของครู
- ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

- ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู
- ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ในที่สุดแล้วสิ่งแวดล้อมภายนอกมีปฏิกริยาต่อปัจจัยผลผลิตเหล่านี้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสถานศึกษาในปัจจุบันและอนาคต ส่วนข้อมูลย้อนกลับในทางลบอาจนำมาใช้แก้ไขและปรับปรุงข้อบกพร่องในแผนดำเนินงานของผู้บริหาร และในทางกลับกันจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตของสถานศึกษาอีกด้วย

เซนจ์ และบานาธี (Senge, & Banathy) อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา (2560) การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี(ฉบับปรับปรุง) มีแนวคิดว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้สร้างมาตามวิธีการระบบ (Systems Approach) เพียงแต่มีวิวัฒนาการมาจากรูปแบบเดิม โดยการเพิ่มหรือลดโครงการเมื่อเวลาผ่านไป จากสิบปีที่หนึ่งไปถึงสิบปีที่สองเท่านั้น สถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นระบบรวมกันโดยรวมอย่างหลวม ๆ ซึ่งส่วนรวมทั้งหมดมักจะมีค่าน้อยกว่าส่วนย่อยทั้งหมดรวมกัน สำหรับสถานศึกษาที่มีการออกแบบอย่างดี ส่วนรวมจะเป็นจุดเน้นในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ (Restructuring) ซึ่งเป็นวิธีการระบบ (Systems Approach) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงสถานศึกษาต่อไป

3. กระบวนการบริหารสถานศึกษา

Henry Fayo (1916) ได้แสดงให้เห็นถึงส่วนสำคัญพื้นฐานของการบริหารงาน เรียกว่า The Element of Management ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (To Plan)
2. การจัดองค์การ (To Organize)
3. การบังคับบัญชา (To Command)
4. การประสานงาน (To Coordinate)
5. การควบคุมงาน (To Control)

Luther Gulick, & Lyndall Urwick (1973) นักทฤษฎีการบริหารองค์การ ได้นำแนวคิดของ Fayo มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยเพิ่มการบริหารออกเป็น 7 ประการ คือ

1. Planning หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าว่าองค์การจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. Organizing หมายถึง การจัดองค์การ การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งส่วนงาน การจัดสายการบังคับบัญชา และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่

3. Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนา การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบ การให้สวัสดิการ และการให้พ้นจากงาน

4. Directing หมายถึง การอำนวยการ การตัดสินใจ การวินิจฉัย สั่งการและการควบคุมบังคับบัญชา

5. Coordinating หมายถึง การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

7. Budgeting หมายถึง การใช้งบประมาณ การใช้จ่ายเงิน การควบคุมการใช้จ่ายและการตรวจสอบด้านการเงิน

กิจกรรมทั้ง 7 นี้ เรารวมเรียกว่า POSDCoRB ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การมาใช้กันอย่างแพร่หลาย

Ordway Tead ที่เขียนหนังสือ The Art of Administration (ศิลปะของการบริหาร) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย 10 กิจกรรม ดังนี้

1. Goal and Objectives การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน

2. Board Plan การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน

3. Recruit Staff การจัดหาคนเข้าทำงาน และกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ

4. Clear Deligation and Allocation of Authority การกระจายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ร่วมงานให้เป็นสัดส่วนและชัดเจน

5. Direct and Oversee การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

6. Standardization การควบคุมมาตรฐานและคุณภาพงาน

7. Good Coordination จัดให้มีการประสานงานที่ดีทุกฝ่าย

8. Stimulation การบำรุงขวัญ ให้กำลังใจ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

9. Evaluation of the Total Outcome การประเมินผลรวมของผลผลิต

10. To Look Ahead การเตรียมวางแผนงานในอนาคต

รมณี เหลี่ยมแสง (2561) ได้สรุปกระบวนการจัดการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการบริหารมี 4 กระบวนการใหญ่ ๆ คือ

1. การวางแผน (Planning) ขั้นตอนของการวางแผนนั้นจะเริ่มด้วยการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์และก่อนที่จะเริ่มดำเนินการจะต้องมีการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติงานกระจายงานและมอบหมายหน้าที่และจึงตัดสินใจเพื่อดำเนินการ

2. การดำเนินงาน (Doing) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจะต้องปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้จัดการองค์การรวมถึงการบังคับบัญชาในขณะที่การดำเนินงานจะต้องมีการประสานงานการติดต่อสื่อสารกัน การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การสรรหาทรัพยากรและการจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

3. การตรวจสอบ (Checking) เมื่อได้ดำเนินงานไปแล้วการประเมินผลจะเป็นสิ่งชี้วัดในการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด อีกทั้งยังมีกระบวนการควบคุมงานให้มีมาตรฐานงานและคุณภาพงาน จากนั้นจึงเป็นการรายงานผลเพื่อให้ทุกคนได้ทราบผลของการดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

4. การพัฒนา (Act) ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานที่หลังจากการตรวจสอบและรายงานผลแล้วจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาเพื่อเป็นการเตรียมวางแผนงานต่อไปในอนาคต

รัสเซลล์ที เกรก (Russell T.Gregg, 1967 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, น. 23) สรุปว่า กระบวนการบริหารมี 7 ขั้นตอน คือ

1. Decision Making คือ การตัดสินใจเพื่อดำเนินการ
2. Planning คือ การวางแผนปฏิบัติการตามแนวทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว
3. Organizing คือ การจัดองค์การ
4. Communication การติดต่อสื่อสาร
5. Influencing คือ การจูงใจให้ทุกคนในองค์การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
6. Coordinating คือ การประสานงาน
7. Evaluating คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

ร็อบบินส์ (Robbins, 2005 อ้างถึงใน เอกชัย บุตรแสนคม,. 2559, น. 9) ได้จำแนกกระบวนการบริหารโรงเรียนที่เกิดประสิทธิผล ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การชี้แนะ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

กระบวนการการบริหารตามทฤษฎีของลูเธอร์ และเออร์วิค (Gulick, & Urwick, 2008 อ้างถึงใน กนกวรรณ อินทร์น้อย,. 2553, น. 21-25) POSDCORB เป็นอักษรย่อของกระบวนการการบริหารซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารของ Guick และ Urwick ที่ได้เสนอไว้ในบทความชื่อ "Notes on the Theory of Organization" ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1937 ซึ่งเป็นการสรุปหน้าที่ของผู้บริหารที่ถือเป็นอมตะ ใช้ได้จนถึงทุกวันนี้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. P- Planning การวางแผน
2. O- Organizing การจัดองค์การ

3. S- Staffing การจัดคนเข้าทำงาน

4. D- Directing การอำนวยการ/การสั่งการ

5. CO- Coordinating การประสานงาน

6. R- Reporting การรายงาน

7. B- Budgeting การบริหารและควบคุมงบประมาณ

เจสซี บี เซียร์ (Jesse B. Sears, 1950 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, น. 23) ให้ความเห็นว่าการบริหารจะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

1. Planning คือ การกำหนดแผนงานและโครงการล่วงหน้า

2. Organizing คือ การจัดองค์การและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่

3. Directing คือ การอำนวยการ สั่งการ และการมอบหมายงาน

4. Coordinating คือ การประสานงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน

5. Controlling คือ การควบคุมงาน เป็นการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย การวางแผนการดำเนินงาน ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ การนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน และการนำผลการดำเนินงานไปใช้ในการวางแผนพัฒนาในการดำเนินการครั้งต่อไปอย่างเป็นระบบ

หลักการบริหารตามวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)

การวางแผนไว้เป็นอย่างดี มักมีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าทำโดยไม่มีการวางแผน หรือมีแผนที่ไม่เอื้อต่อการนำไปปฏิบัติได้จริง ส่วนการดำเนินงานก็ทำกันไปตามสถานการณ์ หากเป็นเช่นนี้แล้ว ต่อให้มีแผนที่ดีเพียงใด แต่ไม่ถูกนำไปปฏิบัติ ก็เท่ากับว่าโอกาสของความสำเร็จนั้นยังอยู่ห่างไกล PDCA เป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดไว้ ดังนี้

ธัญพร ก้อยชูสกุล (2554, น. 26-28) กล่าวว่า PDCA คือ วงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดยวอล์ทเตอร์ ชิวฮาร์ท(Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้น เมื่อเอดวาร์ด เดมมิ่ง (W.Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการผลิตโดยพนักงานเอง จนวงจรนี้เป็นที่รู้จักกันในอีกชื่อว่า “วงจรเด็มมิ่ง” ต่อมาพบว่า แนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม จึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากขึ้นทั่วโลก PDCA เป็นอักษรนำของศัพท์ภาษาอังกฤษ 4 คำ คือ

P : Plan = วางแผน

D : DO = ปฏิบัติตามแผน

C : Check = ตรวจสอบ/ประเมินผลและนำผลประเมินมาวิเคราะห์

A : Action = ปรับปรุงดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน

1. การวางแผน (Plan: P) หมายถึง ส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล การวางแผนในวงจรเดมมิ่งเป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบ และประเมินผลในขั้นตอนนี้มีการดำเนินการดังนี้

1.1 ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือและประสานกันอย่างใกล้ชิด ในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น ในการดำเนินงานเพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงาน หรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบเข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

1.3 อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิก้างปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจนแล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

1.4 เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์และ วิจารณ์ทางเลือกต่าง ๆ ผ่านการระดมความคิดและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

2. การปฏิบัติตามแผน (Do: D) หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตาราง การปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิกตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้น ๆ ในขั้นตอนนี้ ขณะที่

ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้ก็นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป

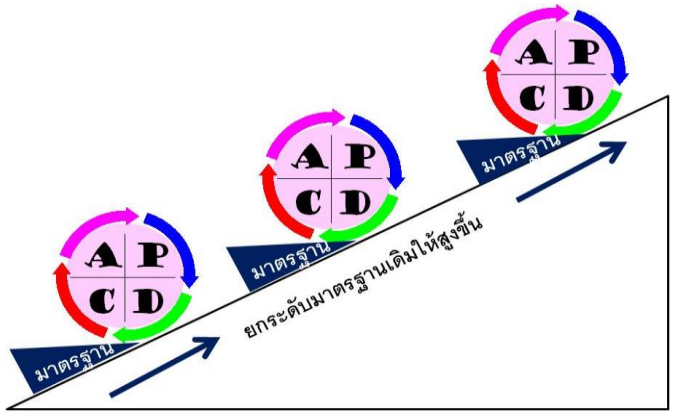
3. การตรวจสอบ (Check: C) หมายถึง การตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผน หรือการแก้ปัญหางานตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผน การเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

4. การดำเนินการให้เหมาะสม (Action: A) หมายถึง การกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอน ตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป การทำปฏิบัติตามวงจร PDCA อย่างตั้งใจและถูกต้องจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน เมื่อหมุนวงจร PDCA ซ้ำ จะทำให้เกิดการปรับปรุงและทำให้ระดับของผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น บางครั้งอาจเรียกวงจรนี้ว่า เกลียวของ จู ราน (Juran Spiral) ซึ่งเป็นชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา ดร.เจ เอ็ม จูราน และการทำตามวงจร PDCA นี้จะสร้างคุณภาพที่น่าเชื่อถือขึ้น

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2561, น. 1-4) กล่าวว่า แนวคิด PDCA ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจร PDCA ได้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายมากขึ้น เมื่อปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพ อย่าง W.Edwards Deming ได้นำมาเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle” มาถึงวันนี้คงไม่มีใครบอกว่าไม่รู้จักวงจร PDCA หรือ Deming Cycle โดยเฉพาะในแวดวงของการทำงาน มักจะมีการนำ PDCA เข้ามาประยุกต์ใช้ทั้งการทำงานประจำ และการปรับปรุงงานโครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย

1. Plan คือ การวางแผน
2. DO คือ การปฏิบัติตามแผน
3. Check คือ การตรวจสอบ
4. Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ

ทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบ ก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไป และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงใน ภาพ 3



ภาพ 3 แสดง วงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561, น. 2

จากหลักการของวงจร PDCA หากพิจารณาเทียบกับหลาย ๆ เครื่องมือ หรือเทคนิคการปรับปรุงงานต่าง ๆ ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือด้านคุณภาพอย่าง QCC เครื่องมือที่ต้องใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูง อย่าง Six Sigma หรือแม้แต่เครื่องมือที่เน้นเรื่องของการจัดการความรู้อย่าง KM พบว่า ล้วนมีพื้นฐานของแนวคิด PDCA ทั้งสิ้น ดังแสดงในภาพ 4

QCC		Six Sigma			KM	
	QC Story		DMAIC			KM Process
P	- กำหนดหัวข้อปัญหา - สำรวจสภาพปัจจุบัน และตั้งเป้าหมาย - วางแผนดำเนินงาน - วิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดแนวทางแก้ไข	P	Define	- ระบุหัวข้อในการดำเนินงาน	P	- บ่งชี้ความรู้
			Measure	- วัดสภาพปัจจุบันของกระบวนการ		
			Analyze	- วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักการทางสถิติเพื่อหาตัวแปรที่เป็นสาเหตุของปัญหา		
D	- ลงมือปฏิบัติการแก้ไข	D	Improve	- ปรับปรุง หรือออกแบบกระบวนการใหม่เพื่อควบคุมตัวแปร ที่เป็นสาเหตุของปัญหา	D	- สร้างและแสวงหาความรู้ - จัดความรู้ให้เป็นระบบ
C A	- ติดตามผลการแก้ไข - ทำให้เป็นมาตรฐาน	C A	Control	- ออกแบบระบบควบคุมกระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่า ตัวแปรที่เป็นสาเหตุหลักของปัญหาได้ถูกควบคุม หรือกำจัดออก ทำให้ปัญหาที่ได้รับการแก้ไขแล้วไม่กลับมาเกิดซ้ำได้อีก	C A	- ประมวลและกลั่นกรองความรู้ - เข้าถึงความรู้ - แบ่งปันแลกเปลี่ยน และเรียนรู้

ภาพ 4 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานของ QCC Six Sigma และ KM เทียบกับ PDCA

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561, น. 2

จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือพื้นฐานหรือเครื่องมือระดับสูง ที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้เกิดการยกระดับคุณภาพ ปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดล้วนจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างครบถ้วน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติการตรวจสอบ และการทำให้เป็นมาตรฐานทั้งสิ้นเหตุผลก็เพราะจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ถูกทิศทาง และหากพบปัญหา หรืออุปสรรคระหว่างทางก็จะรู้ตัวได้ก่อน สามารถปรับแก้และหาทางรับมือได้ทัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามต้องการและเป็นพื้นฐานที่ดีของการต่อยอดการปรับปรุง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2561, น. 3 - 4) กล่าวว่า การทำกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพหรือกิจกรรมปรับปรุงงานเพื่อยกระดับคุณภาพงานภายในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือระดับพื้นฐานหรือระดับสูงก็ตาม ปัญหาส่วนใหญ่คือการขาดการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร หรือเป็นการทำที่ยังไม่ลงถึงระดับปฏิบัติการ และในหลายองค์กรมักพบว่า การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางหนึ่งที่จะขจัดปัญหาที่กล่าวมานี้ให้หมดไปได้ คือ การวางระบบบริหารกิจกรรมอย่างเหมาะสม ซึ่งแน่นอนที่สุดว่าควรที่จะมีการดำเนินงานตามแนวทางของ PDCA ให้ครบวงจร เพราะจะทำให้การดำเนินงานตอบโจทย์ขององค์กรได้ตรงจุด ส่งผลให้การดำเนินงานสอดคล้องกับธรรมชาติของคนในองค์กร จากการวางแผนอย่างเหมาะสมด้วยการใช้ข้อมูลของสถานการณ์จริง และที่สำคัญการดำเนินการได้รับการเฝ้าติดตามอย่างเป็นระยะ ซึ่งก็จะทำให้สามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ รวมถึงมีการสรุปบทเรียนที่ได้หลังจากจบโครงการทำให้สามารถเรียนรู้รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กรและนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานรอบใหม่ ซึ่งจะทำให้กิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพได้รับการพัฒนาและยกระดับได้อย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนการบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพที่ดำเนินการสอดคล้องกับแนวทางของ PDCA นั้น จะเป็นไปอย่างมีระบบ และครบถ้วน ซึ่งก็จะทำให้กิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพมีความเหมาะสมกับองค์กร จากการที่มีการสำรวจสถานการณ์ขององค์กรในประเด็นต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตหรือด้านบุคลากร เพื่อมาใช้เป็นข้อมูลป้อนเข้าสำหรับการวางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน มีการตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะทำให้สามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ อีกทั้งยังมีการวิเคราะห์ผลสำเร็จของโครงการทำให้รู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็งของการดำเนินงาน และถือเป็นบทเรียนสำหรับการดำเนินงานต่อไป และตรงจุดนี้เองที่จะทำให้สามารถยกระดับการปรับปรุงและพัฒนาได้จริง จึงมีโอกาสที่การพัฒนาต่อยอดจะเป็นไปอย่างเหมาะสมและถูกทิศทาง

นอกจากนี้ การดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงผ่านเครื่องมือการเพิ่มผลิตภาพ หรือการปรับปรุงคุณภาพ หรือแม้แต่การบริหารกิจกรรมภายในองค์กร การวางแผนงานอย่างเหมาะสมจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนจะเป็นเส้นทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ก็จะต้องมีการตรวจสอบความคืบหน้า หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับแผน

ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ และที่สำคัญเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นแต่ละครั้ง บทเรียนต่าง ๆ ที่ได้รับก็ถือเป็นสิ่งสำคัญ หากได้มีการนำมาทบทวนและสรุปข้อดี ข้อด้อย หรือหาจุดปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานในรอบต่อไปทำได้ง่ายขึ้น ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ก็คือการดำเนินงานอย่างครบถ้วนตามแนวคิดของวงจร PDCA ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ปราณี ช่วยชัย (2561) กล่าวว่า ดร.เดมมิ่ง ได้นำวงจรของ Walter A.Shewhart มาปรับปรุงและอธิบายให้เห็นเป็นรูปธรรม ซึ่ง Walter A. Shewhart เขียนเกี่ยวกับ Shewhart Cycle ไว้ในหนังสือของเขาในปี ค.ศ.1939 โดยที่เดมมิ่งเรียกวงจรนี้ว่า Walter A. Shewhart หรือ PDSA Cycle

ส่วนในประเทศญี่ปุ่นรู้จักกันในนาม Deming Cycle และคนทั่วไปนิยมเรียกว่า PDCA cycle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. P = Plan หมายถึง การวางแผนเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
2. D = Do หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามแผน
3. S = Study หมายถึง การประเมินผลย้อนกลับเพื่อยืนยันแผน หรือเพื่อปรับแผน
4. A = Act หมายถึง ทำเป็นแผนถาวร หรือศึกษาเพื่อปรับปรุงแผน

ส่วน PDCA ที่คนทั่วไปรู้จักประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้

P = Plan หมายถึง การวางแผน

D = Do หมายถึง การปฏิบัติตามแผน

C = Check หมายถึง การตรวจสอบ

A = Action หมายถึง การดำเนินการให้เหมาะสม

Plan การวางแผน (Plan: P) เป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนจะเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล การวางแผนในวงจรเดมมิ่ง เป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การเลือกปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบและประเมินผล ในขั้นตอนนี้สามารถนำเครื่องมือเบื้องต้นแห่งคุณภาพอื่น ๆ มาใช้งานร่วมด้วย เช่น Flowchart, Why-Why Diagram, How-How Diagram, 5W 2H Principles, Brainstorming ฯลฯ

DO การปฏิบัติตามแผน (Do: D) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้น ๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้น ๆ ในขั้นตอนนี้ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่ และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้ก็นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป

Check การตรวจสอบ (Check: C) หมายถึง การตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผนหรือการแก้ปัญหางานตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผนการเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

Action การดำเนินการให้เหมาะสม (Action: A) เป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอนตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป

วงจร PDCA ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อเรานำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม (A) มาดำเนินการให้เหมาะสมในกระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง (P) และเป็นวงจรอย่างนี้เรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด จนกระทั่งเราสามารถใช้วงจรนี้กับทุกกิจกรรมที่คล้ายกันได้อย่างเป็นปกติธรรมดาไม่ยุ่งยากอีกต่อไป จะเห็นว่า วงจร PDCA จะไม่ได้หยุดหรือจบลง เมื่อหมุนครบรอบ แต่วงล้อ PDCA จะหมุนไปข้างหน้าเรื่อย ๆ โดยจะทำงานในการแก้ไขปัญหาในระดับที่สูงขึ้น ซับซ้อนขึ้น และยากขึ้น หรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ปัจจุบันทั้งแรงงานปฏิบัติการ แรงงานที่มีความรู้ และผู้บริหารชาวไทย ส่วนใหญ่จะรู้จัก PDCA มากขึ้นกว่าในอดีต ถึงแม้จะไม่เข้าใจรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างสมบูรณ์ แต่ก็ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และเห็นผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ดี หัวใจสำคัญของวงจร Deming ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ PDCA เท่านั้น แต่อยู่ที่คนที่มีคุณภาพ และเข้าใจคุณภาพอย่างแท้จริง หรือที่เรียกว่า คุณภาพอยู่ที่ใจ (Quality at Heart) ที่พร้อมจะเปิดใจเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาอย่างมุ่งมั่น และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

สรุปได้ว่า หลักการบริหารตามวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการแก้ปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็น ปัญหา เมื่อหาปัญหาได้ ก็นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA

แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย

1. การกำหนดนโยบาย

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2552) กล่าวถึง กระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะว่า เป็นกิจกรรมทางการเมือง ที่อาจสรุปได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นระบุปัญหา เป็นขั้นตอนที่มีการแสดงออกถึงความต้องการต่าง ๆ ที่เรียกร้องการกระทำของรัฐบาล

2. ขั้นจัดทำข้อเสนอนโยบาย เป็นขั้นตอนที่มีการจัดระเบียบวาระเพื่อให้มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางและจัดทำข้อเสนอแผนงานเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา

3. ขั้นประกาศเป็นนโยบาย เป็นขั้นตอนที่มีการคัดเลือกข้อเสนอนโยบาย เสริมสร้างแรงสนับสนุนทางการเมือง และการประกาศใช้นโยบาย

4. ขั้นดำเนินการตามนโยบาย เป็นขั้นตอนของการจัดหน่วยงานรับผิดชอบจัดหาค่าใช้จ่ายหรือบริการที่จำเป็นให้และทำการจัดเก็บภาษีอากร

5. ขั้นประเมินผล ในขั้นตอนนี้จะมีการศึกษาแผนงานต่าง ๆ รายงานผลที่เกิดจากแผนงานเหล่านั้น ประเมินผลผลกระทบของโครงการที่มีต่อสังคมทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มที่ไม่เป็นเป้าหมายด้วย รวมตลอดถึงเสนอแนะทางการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงต่อไป

สมบัติ ธำรงธัญญวงศ์ (2548) นโยบายเป็นเรื่องของการเลือกดำเนินการต่อประเด็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ความต้องการพัฒนาการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ หรือการเตรียมการสำหรับอนาคต

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2552) กล่าวถึง นโยบายสาธารณะว่าเป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของรัฐบาลซึ่งรวมทั้งกิจกรรมที่ผ่านมาในอดีตกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบันและกิจกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

Dunn (1994, pp. 15-16) เสนอว่า การกำหนดนโยบาย หมายถึง การก่อรูปของนโยบาย ซึ่งมีลักษณะที่ก่อรูปมาจากราชการ มีทางเลือกของนโยบายที่เกี่ยวกับปัญหานโยบายเป็นทางเลือกของนโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ศาล และนิติบัญญัติ

Stuat S. Nagel (2002, p. 3) กล่าวว่า การประกาศเป็นนโยบายสาธารณะ หมายถึง การกำหนดและตัดสินว่าทางเลือกของนโยบาย การตัดสินใจหรือมรรควิธีใดดีที่สุด เพื่อช่วยให้ชุดของเป้าประสงค์ (Goal) ที่กำหนดบรรลุสำเร็จโดยเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ กับเป้าประสงค์

Anderson (2000, pp. 26-27) กล่าวว่า การกำหนดนโยบาย หมายถึง เป็นขั้นตอนการกำหนดทางเลือกของนโยบาย (Policy alternatives) ว่ามีทางเลือกใดบ้างในการแก้ปัญหา และใครเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ทางเลือกมีหลายทางก็ต้องวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกด้วย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost-benefit analysis)

Dror (1968, pp. 312-318) ได้พัฒนาจำแนกกระบวนการพัฒนานโยบาย ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการศึกษาปัญหา สภาพและบริบท
2. ขั้นการกำหนดคุณค่าและความสำคัญของเป้าหมายในการกำหนดนโยบาย
3. ขั้นการแสวงหาทางเลือกเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ
4. ขั้นการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก
5. ขั้นการตัดสินใจเลือกหนทางที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน

Dror (1973) ระบุว่าการกำหนดนโยบาย มี 3 ขั้นตอนใหญ่ และมีขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ขั้นก่อรูปนโยบาย ขั้นการเตรียมการเพื่อจัดทำนโยบาย ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการประมวลค่านิยม 2) ขั้นการประมวลสภาพจริง 3) ขั้นการประมวลปัญหา 4) ขั้นการสำรวจประมวล และพัฒนาทรัพยากร 5) ขั้นการออกแบบ ประเมิน และทบทวนการออกแบบระบบการจัดทำนโยบาย 6) ขั้นการระบุปัญหา ค่านิยมและทรัพยากร 7) ขั้นการกำหนดกลยุทธ์การจัดทำนโยบาย

2. ขั้นการจัดทำนโยบาย ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนย่อย คือ 8) ขั้นการจัดสรรทรัพยากรให้กับทุกขั้นตอนในการกำหนดนโยบาย 9) ขั้นการกำหนดเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ และมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย 10) ขั้นการกำหนดกลุ่มค่านิยมที่สำคัญ 11) ขั้นการเตรียมชุดทางเลือกนโยบายที่สำคัญ และหาทางเลือกที่ดีที่สุด 12) ขั้นเตรียมการคาดคะเนที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายของทางเลือกนโยบายต่าง ๆ 13) ขั้นการเปรียบเทียบผลประโยชน์ และค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่าง ๆ และระบุทางเลือกที่ดีที่สุด 14) ขั้นการประเมินผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายของทางเลือกที่ดีที่สุด และตัดสินใจเลือกทางเลือก

3. ขั้นหลังการจัดทำนโยบาย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย คือ 15) ขั้นการจูงใจการดำเนินการนโยบาย 16) ขั้นการดำเนินการนโยบาย 17) ขั้นการประเมินการกำหนดนโยบายหลังจากการดำเนินนโยบาย 18) ขั้นการติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลย้อนกลับตามช่องทางการติดต่อสื่อสาร

2. การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หรือการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ในการผลักดันให้นโยบายได้รับการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติตามนโยบายของผู้ได้รับ การรับรู้และผู้ได้รับผลจากนโยบาย อันจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้นโยบายได้รับความสำเร็จในที่สุด มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้ ดังนี้

Mazmanian, & Sabatier (1989) อธิบายว่า “การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการนำการตัดสินใจของนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งปกติกำหนดในรูปพระราชบัญญัติกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติตามธรรมดา กระทำผ่านขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้น เริ่มตั้งแต่การเสนอร่างพระราชบัญญัติไปจนเกิดการทำตาม โดยหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และการทำตามของกลุ่มเป้าหมายตลอดจนเกิดผลกระทบที่เป็นไปตามที่ตั้งใจ และไม่ตั้งใจ และท้ายที่สุดมีการแก้ไขหรือพยายามแก้ไขพระราชบัญญัติ”

Ripley, R. B. and Franklin, G. A. (1986) อธิบายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากที่กฎหมายได้ให้อำนาจแก่แผนงาน นโยบาย หรือให้ผลประโยชน์หรือผลผลิตบางอย่างที่จับต้องได้ ซึ่งหมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่ตามมากับเจตนาของแผนงานหรือผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การนำนโยบายไปปฏิบัติประกอบด้วย การกระทำหรือไม่กระทำของตัวแสดงหลายคน

โดยเฉพาะข้าราชการ การออกแบบให้แผนงานบังเกิดผลมีวิธีการที่มองเห็นได้ชัดว่าจะบรรลุจุดมุ่งหมาย อธิบายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่อยู่ระหว่างการกำหนดนโยบายกับผลลัพธ์ของนโยบายที่ได้รับ ถ้าหากนโยบายไม่เหมาะสม และไม่สามารถแก้ปัญหาได้ก็อาจจะล้มเหลวตั้งแต่แรกโดยไม่ต้องไปสนใจว่าการนำไปปฏิบัติจะดีเพียงใด

Nakamura R.T., & Smallwood F. (1980) อธิบายว่า กระบวนการนโยบายมีความซับซ้อน การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนโยบาย อีกทั้งยังเชื่อมโยงและพึ่งพาอาศัยกับส่วนอื่นของกระบวนการนโยบาย

Fullan (2001) อธิบายว่า กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดระบบโครงสร้างของกิจกรรมและกำหนดชุดของกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายของนโยบาย

Williams (1971) อธิบายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ความพยายามที่จะตัดสินความสามารถขององค์การในการรวบรวมคนและทรัพยากรในหน่วยงานหนึ่ง ๆ และพยายามกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Van Meter, & Van Horn (1975) อธิบายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติครอบคลุมกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งที่อยู่ในระบบราชการหรือเอกชน เพื่อให้วัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จ ความหมายดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความพยายามขององค์การในการแปลงนโยบายซึ่งเป็นนามธรรมให้เป็นเชิงปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม ตลอดจนปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

Pressman, & Widavsky อ้างถึงใน ถวัลย์ วรเทพพุฒิพงษ์ (2539) ได้ให้ความหมายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การศึกษาเกี่ยวกับความสามารถที่จะผลักดันให้กลไกทั้งหมดปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นการศึกษาถึงความสามารถขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติอันประกอบไปด้วยบุคลากร ทรัพยากร ขวัญและกำลังใจ การประสานความร่วมมือระหว่างองค์การตลอดจนการประเมินผลสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่

Kerr อ้างถึงใน ถวัลย์ วรเทพพุฒิพงษ์ (2539) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การที่จะใช้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งมวล เพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายที่รัฐกำหนดไว้เป็นการเน้นถึงสมรรถนะหรือความพร้อมขององค์การและทรัพยากร ในการบริหารที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติทุกด้านไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ บุคลากร หรือวัสดุอุปกรณ์

Rondinelli อ้างถึงใน ถวัลย์ วรเทพพุฒิพงษ์ (2539) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การนำนโยบายแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติให้

บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย ชี้ให้เห็นถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องมีการแปลงนโยบายให้เป็นแผนงาน และโครงการก่อนเพื่อให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมง่ายต่อการนำไปปฏิบัติแต่มิได้กล่าวถึงปัจจัยอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

Dror อ้างถึงใน จุมพล หนิมพานิช (2547) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การบริหารนโยบาย ความหมายดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงการกระทำใด ๆ ที่อาศัยกลไกทางการบริหารมาทำให้นโยบาย มีการปฏิบัติหรือดำเนินงานอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งจะคล้ายกับความหมายของ Kerr

วรเดช จันทรศร (2539) ได้ให้ความหมายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการศึกษาเกี่ยวกับ องค์การที่รับผิดชอบว่าสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งมวล ปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แค่ไหน เพียงใด ความหมายดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการแสวงหาวิธีการและแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบายแผนงานและโครงการให้ดีขึ้นนั่นเอง โดยเน้นถึงสมรรถนะขององค์การในแต่ละด้านว่ามีมากน้อยเพียงใด ในการที่จะผลักดันให้นโยบายบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติ หมายถึง การบริหารนโยบายที่ครอบคลุมถึงสมรรถนะขององค์การ พฤติกรรมขององค์การ ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคล เป็นกระบวนการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติโดยมีการจัดระบบโครงสร้างของกิจกรรมครอบคลุมกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทั้งที่อยู่ในระบบราชการหรือเอกชน เพื่อให้นโยบายที่กำหนดบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ความสำคัญของบริบทในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (สมบัติ ธำรงธัญวงศ์, 2549) กล่าวว่า

1. การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น เป็นขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการนโยบายตามทัศนะ ของ Dror (1986) เพราะเป็นเนื้อหาส่วนหนึ่งของขั้นตอนที่เกิดขึ้นภายหลังการกำหนดนโยบายแล้ว ซึ่งเป็นส่วนที่จะทำให้นโยบายดำเนินไปครบวงจร ไม่หยุดชะงัก

2. นโยบายใดก็ตามถึงแม้ว่าเราจะกำหนดไว้ดีตามหลักเหตุผล แต่ถ้าหากไม่มีการนำนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายนั้นก็ไร้คุณค่า หรือเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วล้มเหลว นอกจากจะเกิดความเสียหายต่อประชาชน ยังเกิดความเสียหายต่อประเทศชาติ และอาจส่งผลต่ออนาคตทางการเมืองของผู้กำหนดนโยบายอีกด้วย

3. เป็นกระบวนการแปลงนโยบาย ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ หรือมีลักษณะเป็นนามธรรม ของรัฐบาลให้มีลักษณะเป็นรูปธรรม โดยแปลงจากนโยบายให้เป็นแผนงานและโครงการ ซึ่งจะง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

4. เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของฝ่ายข้าราชการประจำ ที่ฝ่ายการเมืองเป็นฝ่ายกำหนดนโยบาย และฝ่ายข้าราชการประจำเป็นฝ่ายนำนโยบายไปปฏิบัติ

5. เป็นหลักประกันที่สำคัญประการหนึ่งของฝ่ายการเมือง ที่แน่ใจว่านโยบายของตนจะได้รับ การปฏิบัติจากฝ่ายข้าราชการประจำอย่างจริงจัง อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

6. ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะส่งผลกระทบทั้งทางตรง และทางอ้อม ต่อผู้ตัดสินใจ กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง และหน่วยปฏิบัติงาน เพราะถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติสำเร็จ ผู้กำหนดนโยบายก็จะได้รับการยอมรับและความศรัทธาจากประชาชน และอาจกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งทางการเมืองอีกครั้งหนึ่ง ในขณะเดียวกันกลุ่มเป้าหมายที่ประสบปัญหาก็จะได้รับการแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองความต้องการของกลุ่มตนและหน่วยปฏิบัติงานก็จะได้รับคำชมเชย ขวัญกำลังใจ ตลอดจนการสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

7. ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ย่อมเกิดความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ไม่เกิดความสูญเปล่าในด้านการลงทุน ทรัพยากรในที่นี้รวมถึง บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานทั้งหมด

8. การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้านำนโยบายไปปฏิบัติตามแผนงาน โครงการพัฒนาต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายแล้ว ย่อมส่งผลให้ประชาชนอยู่ดีกินดี มีความสุข ในทางตรงข้ามถ้านำนโยบายไปปฏิบัติแล้ว เกิดความล้มเหลว ย่อมหมายถึงการพัฒนาประเทศไม่เป็นไปตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างแน่นอน ปัญหาของประชาชนก็จะไม่ได้รับการแก้ไข สูญเสียทรัพยากรในการแก้ไขปัญหา ดังนั้น ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจนโยบายหรือกำหนดนโยบายควรตัดสินใจเลือกนโยบายที่มีความเป็นไปได้สูง และสอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม และหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติก็ต้องมีสมรรถนะองค์การสูงทุกด้าน เพื่อเป็นหลักประกันว่านโยบายที่นำไปปฏิบัตินั้นจะบรรลุผลสำเร็จอย่างแน่นอน

สรุปได้ว่า การนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่นำเอามาตรการหรือแนวทางการดำเนินงานของนโยบายที่ระบุไว้ในขั้นตอนการกำหนดนโยบายไปแปลงเป็นกิจกรรมต่าง ๆ และนโยบายได้รับความเห็นชอบให้นำไปปฏิบัติ มีสาระสำคัญ คือ 1) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ทำให้นโยบายนั้นดำเนินไปอย่างครบวงจร 2) การกำหนดนโยบายไม่ว่าจะกำหนดได้ดีเพียงใดถ้าขาดการนำไปปฏิบัตินโยบายนั้นก็ไม่สมบูรณ์ 3) การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นการเปลี่ยนความเป็นนามธรรมของนโยบายให้เกิดความเป็นรูปธรรม 4) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นภารกิจที่สำคัญของฝ่ายข้าราชการ 5) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นหลักประกันของฝ่ายการเมืองในการทำตามสัญญาที่ให้ไว้กับประชาชน 6) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นผลกระทบโดยตรงจากผู้กำหนดนโยบาย 7) ถ้าการ

นำนโยบายไปปฏิบัติสำเร็จตามวัตถุประสงค์ย่อมเกิดความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และ 8) ความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายด้านการศึกษาไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร (2552, น. 382 – 383) ได้ทำการศึกษานโยบายด้านการศึกษาจากกรณีศึกษา แล้วนำมาสรุปรวมถึงปัจจัยที่สำคัญของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยในที่นี้ได้กำหนดตัวแปรตามคือ ผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนถึงตัวแปรที่เป็นปัจจัยกระทบได้ยิ่งขึ้น ดังนี้

1. ปัจจัยด้านนโยบาย
   1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย
   1.2 การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงานตามนโยบาย
   1.3 กลยุทธ์และเทคนิคที่ใช้ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
   1.4 ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ
   1.5 ทรัพยากรของนโยบาย เช่น ทรัพยากรด้านการเงิน และการสนับสนุนอื่น ๆ
2. ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ
   2.1 สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานภายในองค์การ
   2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
   2.3 การสนับสนุนของผู้บริหาร
   2.4 ทรัพยากรขององค์การ เช่น ความพร้อมของสถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้ และบุคลากร
   2.5 ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและระหว่างองค์การที่เกี่ยวข้อง
   2.6 ทักษะและความรู้ความสามารถของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
   2.7 มาตรการในการควบคุม ประเมินผล และกระตุ้นส่งเสริม
3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม
   3.1 การสนับสนุนทางการเมือง
   3.2 การสนับสนุนจากหน่วยงานส่วนกลางของรัฐและหน่วยงานส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง

3. การประเมินผลนโยบาย

การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการตอบคำถามว่านโยบายบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ซึ่ง Vedung (1997, p.36) ได้กล่าวถึงตัวแบบการประเมินประสิทธิผลนโยบายว่า สามารถวัดประสิทธิผลของนโยบายได้จาก 1) เป้าประสงค์เป็นการประเมินว่าผลที่ได้รับตรงกันกับเป้าหมายที่

ตั้งไว้หรือไม่ (Goal-attainment model) และผลที่เกิดขึ้นบรรลุผลในพื้นที่เป้าหมาย และมีผลกระทบข้างเคียงอย่างไร (Side-effects model) 2) ผลเป็นการประเมินว่านโยบายนำไปสู่ผลอะไร (Goal-free evaluation model) 3) การวิเคราะห์เชิงระบบ เป็นการประเมินผลรวม (Comprehensive evaluation model) ได้แก่ CIPP Evaluation model 4) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นการประเมินว่า นโยบายตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าหรือไม่ (Client-oriented model) 5) ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินว่า นโยบายตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร ในขณะที่ตัวแบบวิชาชีพ (Professional models) หรือการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Peer review) ใช้ในกรณีที่วัตถุประสงค์มีความซับซ้อนมาก และมีเทคนิคยุ่งยากซับซ้อนมากจนต้องให้มืออาชีพที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้ประเมิน

นอกจากนี้ เกณฑ์การประเมินผลตามทรรศนะของ Dunn (1994) ได้รับความนิยมในการนำมาใช้ในการประเมินผลนโยบายและแผนต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ 1) ประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การตอบคำถามเกี่ยวกับผลเป็นไปตามเป้าประสงค์หรือไม่ ซึ่งเป็นการใช้เหตุผลทางเทคนิควิชาการ 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การตอบคำถามเกี่ยวกับความพยายามหรือพลังที่ใช้ในการบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเหตุผลทางเศรษฐกิจ เช่น จำนวนค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ผลตอบแทนรวม และอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อผลตอบแทน เป็นต้น 3) ความพอเพียง (Adequacy) คือ การตอบคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 4) ความเป็นธรรม (Equity) คือ การตอบคำถามเกี่ยวกับต้นทุนและผลตอบแทนที่ได้รับกระจายไปสู่กลุ่มต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมหรือไม่ 5) การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) คือ การตอบคำถามเกี่ยวกับผลว่าตอบความต้องการ และสร้างความพึงพอใจต่อกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ เช่น การวัดจากแบบสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น 6) ความเหมาะสม (Appropriateness) คือ การตอบคำถามเกี่ยวกับผลว่ามีคุณค่าแท้จริงตามวัตถุประสงค์หรือไม่

อนุสรณ์ ธรรมใจ (2559) กล่าวว่า การประเมินผลนโยบาย (Policy evaluation) เพื่อให้ทราบผลว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ ในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้มีการปรับแผน/แผนงาน/โครงการ ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มากขึ้นเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้รู้ว่า แผน/แผนงาน/โครงการ นั้นควรจะดำเนินการต่อไปหรือยุติจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการมักจะมีคำถามอยู่ตลอดเวลาว่า ประเมินผลเพื่ออะไรหรือประเมินผลไปทำไม ปฏิบัติงานตามโครงการแล้วไม่มีการประเมินผลไม่ได้หรือ ตอบได้เลยว่าการบริหารแนวใหม่หรือการบริหารในระบบเปิด (Open system) นั้นถือว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ซึ่งจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการ มีดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนหรือยกเลิก การประเมินผลจะเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจว่าควรจะยกเลิกโครงการหรือสนับสนุนให้มีการขยายผลต่อไป โดยเฉพาะการมีโครงการใหม่ ๆ ยังมิได้จัดทำใน

รูปของโครงการทดลอง ซึ่งมีโอกาสจะผิดพลาดหรือล้มเหลวได้ง่าย ความล้มเหลวของโครงการ จึงมิใช่ความล้มเหลวของผู้บริหารเสมอไป ดังนั้น ถ้าเราประเมินผลแล้วโครงการนั้นสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ก็ควรดำเนินการต่อไป แต่ถ้าประเมินผลแล้วโครงการนั้นมีปัญหา หรือมีผลกระทบเชิงลบมากกว่า เราก็ควรยกเลิกไป

2. เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามโครงการ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

3. เพื่อปรับปรุงงาน ถ้าเรานำโครงการไปปฏิบัติแล้ว พบว่า บางโครงการไม่ได้เสียทั้งหมด แต่ก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกข้อ เราควรนำโครงการนั้นมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยพิจารณาว่าโครงการนั้นบกพร่องในเรื่องใด เช่น ขาดความร่วมมือของประชาชน ขัดต่อค่านิยมของประชาชน ขาดการประชาสัมพันธ์หรือสมรรถนะขององค์การที่รับผิดชอบต่ำ เมื่อเราทราบผลของการประเมินผล เราก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ตรงประเด็น

4. เพื่อศึกษาทางเลือก โดยปกติในการนำโครงการไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารโครงการจะพยายามแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก ดังนั้น การประเมินผลจะเป็นการเปรียบเทียบทางเลือกก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อยลง

5. เพื่อขยายผลในการนำโครงการไปปฏิบัติ ถ้าเราไม่มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เราอาจจะไม่ทราบถึงความสำเร็จของโครงการ แต่ถ้าเราประเมินผลโครงการเป็นระยะสม่ำเสมอ ผลปรากฏว่าโครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ เราก็ควรจะขยายผลโครงการนั้นต่อไป แต่การขยายผลนั้นมิได้หมายความว่าจะขยายไปได้ทุกพื้นที่ การขยายผลต้องคำนึงถึงมิติของประชากร เวลา สถานที่ สถานการณ์ต่าง ๆ ปลูกพืชเมืองหนาวจะประสบความสำเร็จดีในพื้นที่ภาคเหนือ แต่ถ้าขยายผลไปยังภูมิภาคอื่นอาจจะไม่ได้ผลดีเสมอไป เพราะต้องคำนึงถึงลักษณะภูมิประเทศ ภูมิอากาศ เชื้อชาติ ค่านิยม ฯลฯ ดังนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ สิ่งที่นำไปในพื้นที่หนึ่งอาจได้ผลดี แต่นำไปขยายผลในพื้นที่หนึ่งอาจไม่ได้ผล หรือสิ่งที่เคยทำได้ผลดีในช่วงเวลาหนึ่งอาจจะไม่ได้ผลดีในอีกช่วงเวลาหนึ่ง

วรเดช จันทรศร (2552, น. 104-112) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบายเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยการประเมินผลนโยบายสามารถประเมินได้ทั้งระดับมหภาค (Macro) และระดับจุลภาค (Micro) ในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติระดับมหภาคครอบคลุมองค์ประกอบระหว่างองค์การและผู้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าประสงค์ของนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติระดับมหภาคแสดงให้เห็นความยากลำบากในการเจรจาตกลงที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ของโครงการ ส่วนการประเมินผล นโยบายระดับจุลภาคให้ความสนใจในการตีความการนำนโยบายไปปฏิบัติในด้านความเห็นร่วมกัน และการปฏิบัติร่วมกัน โดยการนำนโยบายไปปฏิบัติระดับจุลภาคเกี่ยวข้องกับการ

ให้ความสนใจ ต่อหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ของโครงการ ซึ่งอาจพบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ 1) ความคลุมเครือของเป้าประสงค์ 2) ข้อกำหนดของนโยบายไม่ชัดเจน 3) ผู้ร่วมรับผิดชอบโครงการมีจำนวนมาก และ 4) ความขัดแย้งในสิ่งแวดล้อมทางการเมืองที่จะเกิดขึ้น

4. นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

1. การจัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัย

1.1 สร้างความปลอดภัยในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของสังคม และป้องกันภัยคุกคามในชีวิตทุกรูปแบบ โดยมีการดำเนินการตามแผนและมาตรการด้านความปลอดภัยให้แก่ผู้เรียน ครู และบุคลากร ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเข้มข้น

1.2 ปลูกฝังทัศนคติ พฤติกรรม และองค์ความรู้ในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และไซเบอร์ อย่างสร้างสรรค์

1.3 ส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อม สร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกในการอนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

1.4 พัฒนาบทบาทและภารกิจด้านความปลอดภัยของทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วน

2. การยกระดับคุณภาพการศึกษา

2.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้สู่สมรรถนะตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ให้กับผู้เรียน

2.2 จัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพหุปัญญาให้กับผู้เรียน โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ในรูปแบบ Active Learning, STEM Education, Coding ฯลฯ และกระบวนการส่งต่อในระดับที่สูงขึ้น

2.3 พัฒนากระบวนการเรียนรู้และการวัดผล ประเมินผลฐานสมรรถนะ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นแห่งอนาคต

2.4 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้าน Soft Power ให้กับผู้เรียน

2.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้เรียนรู้ตามความสนใจผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มที่หลากหลาย

2.6 ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการฟื้นฟูภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ (Learning Loss)

2.7 พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมืองและศีลธรรมให้มีความทันสมัย น่าสนใจ เหมาะสมกับวัยและบริบทของพื้นที่

2.8 ส่งเสริมการให้ความรู้และทักษะด้านการเงินและการออม (Financial Literacy) ให้กับผู้เรียน โดยบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.9 ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้นำผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติไปใช้ในการวางแผน การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา

2.10 พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษาที่เน้นสมรรถนะและผลลัพธ์ที่ตัวผู้เรียน

3. การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาทุกช่วงวัย

3.1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการติดตามและส่งต่อไปยังสถานศึกษาในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งแก้ปัญหาเด็กตกหล่นและออกกลางคัน

3.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กปฐมวัยที่มีอายุตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไปทุกคน เข้าสู่ระบบการศึกษา เพื่อรับการพัฒนาอย่างรอบด้าน มีคุณภาพ ตามศักยภาพ ตามวัย ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐาน โดยบูรณาการร่วมกันกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.3 พัฒนาข้อมูลและทางเลือกที่หลากหลายให้กับผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายพิเศษและกลุ่มเปราะบาง รวมทั้งกลุ่มเยาวชนอายุ 15-24 ปีที่ไม่ได้อยู่ในระบบการศึกษา การทำงาน หรือการฝึกอบรม (Not in Education, Employment or Training: NEETs)

3.4 พัฒนาระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยครอบครัว (Home School) และการเรียนรู้ที่บ้านเป็นหลัก (Home–based Learning) รวมทั้งการศึกษาทางเลือกอื่น ๆ

3.5 พัฒนาระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) ในหน่วยงานที่จัดการศึกษาและให้มีหน่วยงานกลางในการขับเคลื่อนระบบธนาคารหน่วยกิตในภาพรวม และการเชื่อมโยงทั้งระหว่างรูปแบบ ประเภท และระดับการศึกษา

4. การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

4.1 พัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษา และหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น แบบโมดูล (Modular System) มีการบูรณาการวิชาสามัญและวิชาชีพในชุดวิชาชีพเดียวกัน เชื่อมโยงการจัดการอาชีวศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และระบบทวิภาคี รวมทั้งการจัดการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Block Course) เพื่อสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank) ร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการอาชีวศึกษาอย่างเข้มข้นเพื่อการมีงานทำ

4.2 ขับเคลื่อนการผลิตและพัฒนากำลังคนตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ และยกระดับสมรรถนะกำลังคนตามกรอบคุณวุฒิอ้างอิงอาเซียน และมาตรฐานสากล รวมทั้งขับเคลื่อนความเป็นเลิศ

ทางการอาชีวศึกษา (Excellent Center) โดยความร่วมมือกับภาคเอกชนและสถานประกอบการในการผลิตกำลังคนที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ

4.3 พัฒนาสมรรถนะอาชีพที่สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ โดยการ Re-skill Up-skill และ New skill เพื่อให้ทุกกลุ่มเป้าหมายมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น พร้อมทั้งสร้างช่องทางอาชีพในรูปแบบหลากหลายให้ครอบคลุมผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งผู้สูงอายุ โดยมีการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.4 ส่งเสริมการพัฒนาระบบการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านอาชีวศึกษา (V-NET) ตามสมรรถนะที่จำเป็นในการเข้าสู่อาชีพ และการนำผลการทดสอบไปใช้คัดเลือกเข้าทำงานศึกษาต่อ ขอรับประกาศนียบัตรมาตรฐานสมรรถนะการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy) การขอรับวุฒิบัตรสมรรถนะภาษาอังกฤษ (English Competency)

4.5 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาการจัดตั้งธุรกิจ (ศูนย์ Start Up) ภายใต้ศูนย์พัฒนาอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ และพัฒนาศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการอาชีวศึกษา เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการด้านอาชีพทั้งผู้เรียนอาชีวศึกษาและประชาชนทั่วไป โดยเชื่อมโยงกับ กศน. และสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชนที่สอดคล้องกับการประกอบอาชีพในวิถีชีวิตรูปแบบใหม่

4.6 เพิ่มบทบาทการอาชีวศึกษาในการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการและกำลังแรงงานในภาคเกษตร โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรอัจฉริยะ (Smart Farmer) และกลุ่มยุวเกษตรกรอัจฉริยะ (Young Smart Farmer) ที่สามารถรองรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้

4.7 พัฒนาหลักสูตรอาชีพสำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้อยู่นอกระบบโรงเรียนและประชาชนที่สอดคล้องมาตรฐานอาชีพเพื่อการเข้าสู่การรับรองสมรรถนะ และได้รับคุณวุฒิวิชาชีพตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ

5. การส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร

5.1 ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการประเมินวิทยฐานะ โดยใช้ระบบการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (Digital Performance Appraisal: DPA)

5.2 ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการ พัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามกรอบระดับสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับอาชีวศึกษา

5.3 พัฒนาครูให้มีความพร้อมด้านวิชาการและทักษะการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ รวมทั้งให้เป็นผู้วางแผนเส้นทางการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ และการดำเนินชีวิตของผู้เรียนได้ตามความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล

5.4 ส่งเสริมสนับสนุนการวัดสมรรถนะครูด้านการวัดและประเมินผล เพื่อนำผลไปใช้ในการยกระดับการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลในชั้นเรียน

5.5 พัฒนาขีดความสามารถของครู และบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

5.6 ส่งเสริมสนับสนุนการทดสอบสมรรถนะครู และบุคลากรด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการทำงาน

5.7 เร่งรัดการดำเนินการแก้ไขปัญหาหนี้สินครูและบุคลากรทั้งระบบ ควบคู่กับการให้ความรู้ด้านการวางแผนและการสร้างวินัยด้านการเงินและการออม

6. การพัฒนาระบบราชการและการบริการภาครัฐยุคดิจิทัล

6.1 ขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ ด้วยนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน (Digitalize Process) การเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูล (Sharing Data) การส่งเสริมความร่วมมือ บูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

6.2 พัฒนาประสิทธิภาพของเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.3 พัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยยึดหลักความจำเป็นและใช้พื้นที่เป็นฐาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

6.4 เสริมสร้างคุณธรรม มาตรฐานทางจริยธรรมและปลุกจิตสำนึกต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

7. การขับเคลื่อนกฎหมายการศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติ

ดำเนินการจัดทำกฎหมายลำดับรองเพื่อรองรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติควบคู่กับการสร้างการรับรู้ให้กับประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง

แนวทางการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

1. ให้ส่วนราชการ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ นำนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ข้างต้น เป็นกรอบแนวทางในการจัดการศึกษา โดยดำเนินการจัดทำแผนและงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พร้อมน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติ

2. ให้มีคณะกรรมการติดตาม ประเมินผล และรายงานการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สู่การปฏิบัติระดับพื้นที่ ทำหน้าที่ตรวจราชการ ติดตามประเมินผลในระดับนโยบาย และจัดทำรายงานเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการทราบตามลำดับ

3. กรณีมีปัญหาในเชิงพื้นที่หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ให้ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และดำเนินการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ก่อน โดยใช้ภาคีเครือข่ายในการแก้ไขข้อขัดข้อง พร้อมทั้งรายงานต่อคณะกรรมการติดตามฯ ตามข้อ 2 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ตามลำดับ

4. สำหรับภารกิจของส่วนราชการหลักและหน่วยงานที่ปฏิบัติในลักษณะงานในเชิงหน้าที่ (Function) งานในเชิงยุทธศาสตร์ (Agenda) และงานในเชิงพื้นที่ (Area) ซึ่งได้ดำเนินการอยู่ก่อนแล้ว หากมีความสอดคล้องกับหลักการนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ข้างต้น ให้ถือเป็นหน้าที่ของส่วนราชการหลักและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องเร่งรัด กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้การดำเนินการเกิดผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม

5. นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 - 2568

1. ปลูกฝังความรักในสถาบันหลักของชาติ และน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ

1.1 ขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.2 ขับเคลื่อนพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของในหลวงรัชกาลที่ 10 สู่การปฏิบัติ

1.3 ปลูกฝังความรักในสถาบันหลักของชาติ

2. จัดการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมือง ศีลธรรม และประชาธิปไตย

2.1 พัฒนาการจัดการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมือง ศีลธรรม และประชาธิปไตยในสังคมร่วมสมัย

2.2 พัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมือง ศีลธรรม ประชาธิปไตย และส่งเสริมความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ สู่ห้องเรียนวิถีใหม่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

3. ปรับกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้ทันสมัยและหลากหลาย

3.1 ส่งเสริมให้มีการต่อยอดแนวคิดการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อพัฒนาสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

3.2 พัฒนาศักยภาพและคุณลักษณะผู้เรียนตามความถนัด ความสนใจ ด้วยการเรียนรู้อย่างมีความสุข

3.3 ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อม และมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4. ส่งเสริมการอ่าน เพื่อเป็นวิถีในการค้นหาความรู้และต่อยอดองค์ความรู้ที่สูงขึ้น

4.1 ส่งเสริมการอ่านเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4.2 พัฒนาความสามารถด้านการอ่านตามแนวทางการประเมิน PISA

5. ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

5.1 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะด้านการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม การมีจิตอาสา ทำความดีด้วยหัวใจ

5.2 สร้างผู้นำด้วยกระบวนการลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอื่น ๆ

5.3 ส่งเสริมกิจกรรมสภานักเรียน ชุมนุม ชมรม และการมีส่วนร่วมให้เกิดวิถีประชาธิปไตยในโรงเรียน เป็นพลเมืองที่ดี และแสดงออกอย่างสร้างสรรค์

6. จัดการศึกษาแบบเรียนรวม

6.1 พัฒนาองค์ความรู้ เจตคติและทักษะการจัดการเรียนรู้สำหรับเด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ

6.2 สร้างเครือข่ายบูรณาการความร่วมมือช่วยเหลือเด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ระหว่างสถานศึกษากับทีมสหวิชาชีพ

6.3 นิเทศ กำกับ ติดตาม โดยร่วมมือกับเครือข่ายในทุกภาคส่วน

7. จัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

7.1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนตามพหุปัญญา

7.2 พัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษ ด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านภาษา ด้านทัศนศิลป์ ด้านดนตรี ด้านนาฏศิลป์ ด้านกีฬา และด้านอื่น ๆ

7.3 ส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้มีความสามารถพิเศษ และ Soft Power อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

8. เสริมสร้างความปลอดภัยของสถานศึกษา

8.1 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นพื้นที่ปลอดภัย อบอุ่น มีความสุข เอื้อต่อการเรียนรู้

8.2 สร้างเครือข่ายและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากร ทางการศึกษา และสถานศึกษา

8.3 สร้างภูมิคุ้มกันผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ให้เข้าไปข้องเกี่ยวกับยาเสพติด

8.4 รับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ดูแลความปลอดภัยของผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านระบบ OBEC Safety Center

9. เพิ่มโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา

9.1 พัฒนาระบบการป้องกัน การเฝ้าระวัง และการดูแลช่วยเหลือเด็กกลุ่มเสี่ยง เด็กตกหล่น เด็กออกกลางคัน เด็กไร้สัญชาติ เด็กพื้นที่สูงในถิ่นทุรกันดารและพื้นที่เกาะ ตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล เพื่อไม่ให้หลุดจากระบบการศึกษา โดยบูรณาการความร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

9.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้เด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ได้รับโอกาสเข้าถึงการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการฝึกอาชีพที่หลากหลายเหมาะสมตามศักยภาพ เพื่อให้มีทักษะในการดำเนินชีวิต สามารถพึ่งตนเองได้

10. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

10.1 พัฒนาผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรส่วนกลางให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ และมีทักษะในการบริหารสถานการณ์

10.2 พัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ในการนิเทศ และการชี้แนะ (Coaching)

10.3 พัฒนาสมรรถนะครู ด้านภาษาอังกฤษ ภาษาจีน เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการเรียนรู้ จิตวิญญาณความเป็นครู และทักษะอื่นที่จำเป็น

10.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้และสมรรถนะด้านวิชาการ ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

นโยบายระยะเร่งด่วน (Quick Win) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ลดภาระครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล

1.1 ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการ การแต่งตั้ง การย้าย การช่วยราชการ และการขอมีและเลื่อนวิทยฐานะ

1.2 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. การแก้ไขปัญหาหนี้สินครู

2.1 จัดตั้งศูนย์และสถานีแก้หนี้สินครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ

2.2 จัดทำข้อมูลสารสนเทศ และแนวทางแก้ไขปัญหาหนี้สินครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3 ดำเนินการแก้ไขปัญหาหนี้สินครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

3.1 จัดทำแผนการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

3.2 จัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

3.3 เสนอปรับเกณฑ์อัตรากำลังผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรสายสนับสนุน

3.4 จัดทำคำสั่งมอบอำนาจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ โดยให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ดำเนินการแทนโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 60 คน ทางการศึกษา

3.5 จัดทำรูปแบบการบริหารเจ้าหน้าที่ธุรการ ในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขยายโอกาส

3.6 สร้างและใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ในระบบดิจิทัล และส่งเสริมการใช้ DLTV

4. ลดภาระการประเมินของสถานศึกษา

4.1 สำรวจรายการประเมิน การรายงานข้อมูล และโครงการของสถานศึกษา

4.2 จัดทำรูปแบบและแนวทางการประเมินเพื่อลดภาระของสถานศึกษา

4.3 ติดตามผลการประเมินตามแนวทางเพื่อลดภาระการประเมินของสถานศึกษา

5. สร้างความตระหนักในการป้องกันการทุจริต

5.1 เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา

5.2 สรรหา บรรจุและแต่งตั้ง โยกย้าย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยึดถือระบบคุณธรรม และความโปร่งใส

5.3 จัดซื้อจัดจ้างวัสดุ ครุภัณฑ์ อาหารกลางวัน อย่างมีคุณภาพและถูกต้องตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

6. การสื่อสาร และประชาสัมพันธ์องค์กร

6.1 พัฒนาการสื่อสารทุกช่องทาง

6.2 ติดตามและวิเคราะห์ประเด็นข่าวที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

6.3 ผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ สพฐ.

6.4 สร้างเครือข่าย และประยุกต์ใช้ AI เพื่อการประชาสัมพันธ์

ลดภาระนักเรียนและผู้ปกครอง

1. การเรียนรู้ทุกที่ทุกเวลา (Anywhere Anytime) ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

1.1 จัดหาเครื่องมือ พร้อมอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับการเรียนรู้

1.2 จัดหาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงของสถานศึกษา

1.3 พัฒนา ส่งเสริม และขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่ผู้เรียนทุกที่ทุกเวลา

2. สร้างความเข้มแข็งระบบแนะแนว การชี้แนะ (Coaching) และการดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้เรียน

2.1 พัฒนาระบบการแนะแนวและการชี้แนะแนวทาง (Coaching)

2.2 พัฒนาครูแนะแนวแกนนำ และพัฒนาให้ครูทุกคนให้การแนะแนวนักเรียนได้

2.3 ส่งเสริมสุขภาพจิตนักเรียนวิถีใหม่ด้วย School Health Hero และส่งเสริมสุขภาพกายรอบด้าน

3. ส่งเสริมระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank)

3.1 พัฒนาระบบการเทียบโอนความรู้ และประสบการณ์เพื่อใช้ในการสะสมหน่วยกิตและผลการเรียนของผู้เรียนผ่านระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank)

3.2 พัฒนาระบบธนาคารหน่วยกิตดิจิทัล

3.3 เชื่อมโยง API ระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และระบบธนาคารหน่วยกิตแห่งชาติ

4. 1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ

4.1 จัดทำแผนการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพ

4.2 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนคุณภาพ

4.3 สนับสนุนและพัฒนาโรงเรียนคุณภาพที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการเพื่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

5. เสริมสร้างทักษะอาชีพ และการมีรายได้ระหว่างเรียน

5.1 พัฒนานักธุรกิจน้อยมีคุณธรรม นำสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์

5.2 ส่งเสริมให้นักเรียนทำงานหารายได้ในช่วงปิดภาคเรียนฤดูร้อน

5.3 ส่งเสริมประสบการณ์อาชีพของนักเรียนในจังหวัดชายแดนภาคใต้

5.4 พัฒนาต่อยอดห้องแล็บสอนอาชีพ ในโรงเรียนต้นแบบสหกรณ์โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย

5.5 ส่งเสริมการศึกษาร่วมหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ทวิศึกษา)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

1. ความหมายของกลยุทธ์

ปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงคำว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์อย่างแพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้วคำว่ายุทธศาสตร์จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ฯลฯ ส่วนในระดับกรมควรใช้คำว่ากลยุทธ์และอาจมีกลวิธีหรือแนวทางปฏิบัติที่ลดหลั่นกันลงไป

กลยุทธ์จะได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งของหน่วยงาน (Position analysis) และกำหนดกลยุทธ์ในลำดับถัด ๆ ไป โดยมีผู้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ไว้ดังนี้

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo, & Peter, 1991) กล่าวว่ากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะยาว

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการบรรลุเป้าหมาย ในวงการทหารเรียก Strategy ว่ายุทธศาสตร์ ส่วนวงการบริหารธุรกิจนิยมเรียก Strategy ว่า กลยุทธ์ ทั้งนี้แนวทางในการให้ความหมายกลยุทธ์มี 4 แนวทาง ประกอบด้วย 1) แนวทางการทหาร กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดแผนในการทำสงครามโดยการกำหนดรูปแบบการรบในแต่ละบุคคลให้มีความสามารถในการรบ 2) แนวทางทฤษฎีเกมส์ กลยุทธ์คือความสมบูรณ์ของแผนงานโดยที่แผนงานระบุการกระทำของผู้เล่นในสถานการณ์ที่เป็นไปได้ 3) แนวทางการจัดการกลยุทธ์ คือการกำหนดขอบเขตของเป้าหมายและออกแบบแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจ และ 4) แนวทางตามพจนานุกรม กลยุทธ์ คือ แผน แนวทางหรือชุดของวิธีการที่จะ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือผลงานที่ต้องการ (Mintzberg, 1987)

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ตัวกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีมีการนำแผนไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางโดยพนักงานทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวนั้นให้ไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การนั้นต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2551) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทซึ่งได้วางแผนไว้และโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานเชิงรุกในการบริหารทรัพยากรเพื่อไปสู่การลงมือปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

2. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานานโดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจ ที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

Luecke, & Collis (2005) อ้างถึงใน จักร ติงศภัทิย์, 2548 ได้เสนอ การกำหนดกลยุทธ์นั้นต้องจัดทำเป็นกระบวนการในลักษณะของชุดกิจกรรมที่มีการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (Input) ไปสู่ผลลัพธ์ (Output) โดยเริ่มจาก

1. พันธกิจขององค์การ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งองค์การและเป็นสิ่งที่องค์การมุ่งสร้างเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า

2. กำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นเกณฑ์วัดผลความก้าวหน้าขององค์การ โดยต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเป็นอย่างดี

3. การกำหนดกลยุทธ์

4. กลวิธีในการดำเนินกลยุทธ์

5. การวัดผลการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวีการ (2544) ได้เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค

3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน

4. กำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งขององค์กรและแก้ไขจุดอ่อนเพื่อที่จะแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อต้านอุปสรรคจากภายนอก

5. ดำเนินกลยุทธ์

ซามูเอลและพอล (Samuel, & Paul, 1991) ได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การ และโอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction) ตัวชี้วัดทิศทางขององค์การมี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์การซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การ ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCG (Boston Consulting Group Growth-

Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ฉายภาพหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการ ประเมินผลสำเร็จขององค์การ เป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์

มัลลิกา ต้นสอน (2545) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) หรือที่เรียกว่า "การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ได้แก่ การพิจารณาโอกาส (Opportunity) ซึ่งเป็นการมองออกไปภายนอกองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อดูว่ามีอะไรบ้างที่กำลังเปลี่ยนแปลงหรือมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตและการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นผลดีในการสร้างโอกาสให้กับองค์การไปสู่เป้าหมายได้ง่ายขึ้นหรือเร็วขึ้นมากน้อยเพียงใด อุปสรรค (Threat) เป็นการมองออกไปภายนอกองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อดูว่ามีอะไรบ้างที่กำลังเปลี่ยนแปลงหรือมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตและการเปลี่ยนแปลงนั้นจะสร้างผลกระทบในเชิงลบหรือเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการไปสู่เป้าหมายขององค์การด้านใดบ้าง มากน้อยเพียงใด จุดแข็ง(Strength) เป็นการค้นหาจุดเด่นและจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่องค์การของเรามี เมื่อเทียบกับองค์การในธุรกิจเดียวกันว่ามีอะไรบ้างและมีมากน้อยเพียงใด และจุดอ่อน (weakness) เป็นการค้นหาจุดด้อย ข้อจำกัด สิ่งที่ยังไม่สมบูรณ์หรือยังเป็นปัญหาในการบริหารงานว่ามีอะไรบ้าง สิ่งเหล่านั้นมีผลกระทบต่อการไปสู่เป้าหมายขององค์การหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ซึ่งสามารถแบ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ระดับ คือ

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่อยู่นอกเขต แต่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยบ่งชี้โอกาสและอุปสรรค โดยสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่อยู่รอบๆตัว และจะมีผลกระทบในมุมกว้างต่อองค์การ หรือเรียกว่า การวิเคราะห์ STEP (STEP Analysis) ได้แก่ ปัจจัยทางสังคม (Social) เช่น แนวโน้มการเจริญเติบโตของประชากรโลก ค่านิยมของคนในสังคม ภูมิภาคและประเทศ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาของประชากร ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology) เช่น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แนวโน้มราคาหรือต้นทุนของเทคโนโลยี และความแพร่หลาย

ของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) เช่น แนวโน้มการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระดับประเทศ

1.1.2 สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Operational Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ รัฐบาล ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ คู่แข่งขันและลูกค้า

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การ ซึ่งจะเป็นเครื่องบ่งชี้ข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งและข้อเสียเปรียบหรือจุดอ่อนของธุรกิจ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน การปฏิบัติการ การตลาด เทคโนโลยี การวิจัยและการพัฒนา

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Formulation of Strategy) เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดสมมติฐาน เพื่อจัดทำทิศทาง แนวทางและกรอบความคิดในการปฏิบัติขององค์การในรูปแบบกลยุทธ์ ยุทธวิธีและแผนปฏิบัติการต่อไป โดยสามารถแบ่งระดับของกลยุทธ์ได้ 3 ระดับ คือ

2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Organizational-Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร

2.2 กลยุทธ์ระดับกิจการ (Business – Level Strategy) หมายถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function-Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation of Strategy) เป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นการพิสูจน์และจัดทำให้สมมติฐานมีความเป็นจริง โดยผู้รับผิดชอบจะนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปแปรเป็นแผนปฏิบัติการ และนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่ตั้งไว้ โดยที่การเตรียมการปฏิบัติจะเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่เชื่อมต่อกับการกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย ซึ่งจะนำไปสู่แผนการดำเนินงาน งบประมาณ และขั้นตอนการปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นหัวใจของความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในประเด็นด้านโครงสร้าง บุคลากรและทรัพยากร หรือใช้รูปแบบ 7-s ของ McKinsey (McKinsey Seven “s” Framework ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบการบริหาร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skills) และค่านิยมร่วม (Shared values) ซึ่งกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมักกำหนดขึ้นจากความร่วมมือและแรงเสริมของโครงสร้าง รวมถึงวิธีปฏิบัติงานเรียกว่า

“ความสอดคล้องและเหมาะสม” หมายถึง สภาวะที่โครงสร้างองค์การ ระบบสนับสนุนต่าง ๆ กระบวนการภายใน ทักษะของบุคลากร ทรัพยากรทั้งปวงและสิ่งจูงใจต่าง ๆ ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบของการสร้างความสอดคล้องและเหมาะสมต่อการดำเนินกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับบุคลากร สิ่งจูงใจ กิจกรรมสนับสนุน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ (จักร ติงศภัทิย์, 2548)

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control of Strategy) เป็นการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานของผลงาน การติดตามตรวจสอบ ประเมินและพัฒนาให้กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์ มีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ ซึ่งจะให้ความสนใจกับกระบวนการประเมินและการควบคุมการวัดผลการดำเนินงานแนวทางในการควบคุมที่เหมาะสม และระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2548) ได้เสนอ การวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์การ การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์การ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. ศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์การ

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ และประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบัน

3. การจัดวางทิศทางขององค์การ เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางที่องค์การจะเดินไปให้ถึง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในภาพรวมขององค์การ

4. การกำหนดกลยุทธ์ องค์กรต้องหาวิถีทางที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางที่จัดไว้ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

คอตเลอร์ และเมอร์ฟี (Kotler & Murphy, 1981) ได้เสนอขั้นตอนวางแผนกลยุทธ์ไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งสามารถใช้ SWOT Analysis หรือ TOWS Matrix ดังภาพ 5

	จุดแข็ง (Strenght)	**จุดอ่อน (Weekness)**
โอกาส (Opportunity)	**กลยุทธ์ S-O** การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายใน และโอกาสภายนอกมาใช้	**กลยุทธ์ W-O** การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดยพิจารณา จากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อ องค์การ
ภาวะคุกคาม (Threat)	**กลยุทธ์ S-T** การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้	**กลยุทธ์ W-T** การแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์การและอุปสรรคภายนอก

ภาพ 5 การวางแผนกลยุทธ์

ที่มา: พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2552

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นต้องพิจารณาถึงระดับกลยุทธ์ว่าเป็นกลยุทธ์ระดับใด เช่น กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) หรือ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operation Strategy) การกำหนดกลยุทธ์ต้องอิงดัชนีชี้วัดแบบสมดุล

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผล

ประยงค์ เนาวบุตร (2556) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (An Environment Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการเริ่มต้นของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยชี้ให้เห็นถึง 1) ข้อดี ข้อเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กรนั้น ๆ 2) ข้อเสีย ข้อด้อย หรือจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรนั้น ๆ 3) โอกาสต่าง ๆ ที่องค์กรจะใช้

ดำเนินงาน (Opportunities) 4) อุปสรรค (Threats) สิ่งที่สกัดกั้นหรือกีดขวางการดำเนินงานขององค์กร

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (An Organizational Direction) เพื่อให้องค์กรดำเนินไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมักใช้ปัจจัยหลัก ๆ ดังต่อไปนี้เป็นตัวกำหนดทิศทาง คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goals) โดยทั่วไปวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้บริหารจะทำการกำหนดไว้กว้าง ๆ แต่จะใช้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นตัวกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้นหลังจากทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วผู้บริหารจะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันไปตามลำดับ

3. การสร้างกลยุทธ์องค์กร (Strategy Formulation) เป็นกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและเป็นการสร้างโอกาสในด้านต่าง ๆ ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง การสร้างกลยุทธ์เป็นเรื่องที่สำคัญที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายภายในองค์กรมีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) ผู้บริหารระดับสูง (Top Level) จะเป็นผู้กำหนดระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level) เป็นผู้รับผิดชอบ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) ผู้บริหารระดับต้น (Lower Level) จะเป็นผู้รับผิดชอบ

4. การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการเพื่อทำการวิเคราะห์เชิงเหตุเชิงผลว่าการดำเนินการต่าง ๆ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรมากน้อยเพียงใด มุ่งหวังที่จะชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงแนวทางในการดำเนินงานที่สามารถลดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติจริง

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมองค์การที่มุ่งตรงไปที่การตรวจสอบ (Monitoring) การประเมินผล (Evaluating) และการปรับปรุงแก้ไข (Improving) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ มีขั้นตอนเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพของการปฏิบัติในปัจจุบัน หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์การเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ จากนั้นมีการทำ SWOT analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม จับคู่กลยุทธ์ด้วย TOWS matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการตัดสินใจเลือกคู่กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ มีการประเมิน ตรวจสอบกลยุทธ์ และปรับปรุงกลยุทธ์

จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Establishing of an Organizational Direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ขององค์การ (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ที่ได้จากการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์การควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ มีหลักที่นิยมใช้โดยทั่วไปพิจารณาใน 4 ประเด็น (4Ms) คือ

1. บุคลากร (Man) เช่น ปริมาณและศักยภาพของบุคลากรในองค์การ
2. งบประมาณ (Money) เช่น การจัดสรรเงิน การระดมทรัพยากรในการดำเนินงาน ปริมาณ และคุณภาพในการใช้งบประมาณ และความคล่องตัวในการเบิกจ่ายงบประมาณ
3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) เช่น ปริมาณและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ การแบ่งปันและหมุนเวียนการใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในองค์การ
4. การบริหารจัดการ (Management) เช่น การวางแผน การจัดระบบภายในองค์การ การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ การกระจายอำนาจ การประสานงาน การควบคุม กำกับและติดตาม

ทั้งนี้ในบริบทของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา อาจพิจารณาจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยตรงเพิ่มเติมจากปัจจัยทั่วไปในอีก 2 ปัจจัย คือ โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure and Policy) และระบบบริการ (Service) ได้เป็นปัจจัยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา 6 ปัจจัย ที่เรียกว่า “2S4M” ประกอบด้วย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2552)

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure and Policy)
2. ระบบบริการ (Service)
3. บุคลากร (Man)
4. งบประมาณ (Money)

5. วัสดุอุปกรณ์ (Material)

6. การบริหารจัดการ (Management)

ในขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อวิเคราะห์กำหนดโอกาส และภาวะคุกคามขององค์การ นิยมพิจารณาใน 4 ประเด็น โดยใช้แนวคิด PEST Analysis (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2552) คือ

1. การเมืองและนโยบายของรัฐ (Political Component; P) เช่น นโยบายของรัฐ กฎหมาย มาตรการต่าง ๆ ของหน่วยงานต้นสังกัด

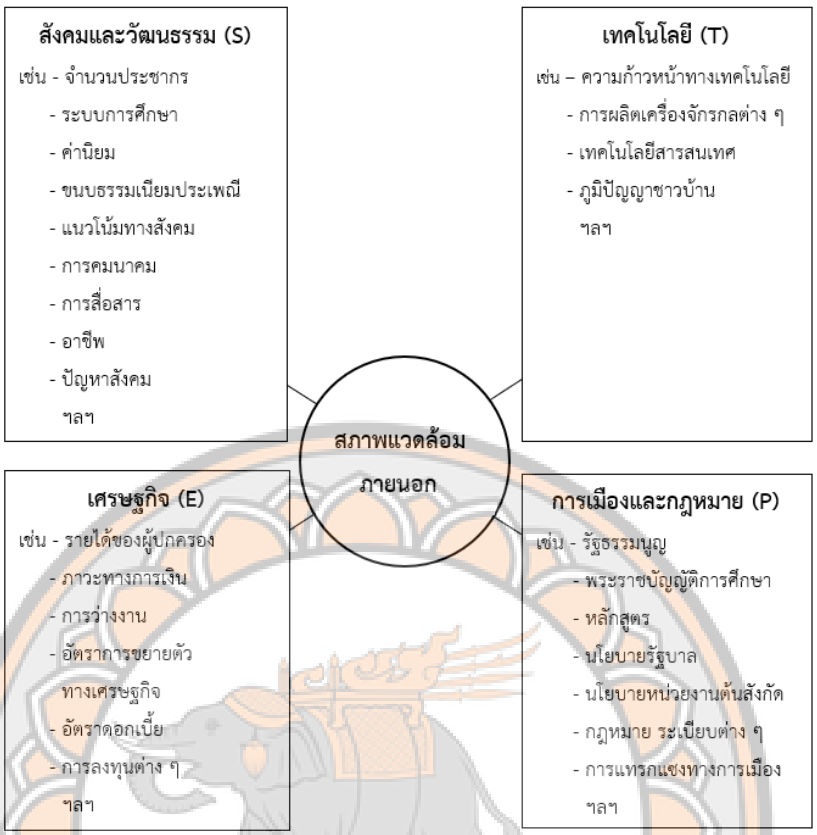
2. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Component; E) เช่น อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ ขยายตัวของเศรษฐกิจ

3. สภาพสังคม (Social Component; S) เช่น ค่านิยม วัฒนธรรม วิถีชีวิตของประชากร

4. เทคโนโลยี (Technology Component; T) เช่น นวัตกรรมต่าง ๆ การพัฒนาเทคโนโลยีสำคัญ ๆ

วิทยา จันทร์ศิลา (2561) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีแนวทางในการดำเนินงานในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เพื่อจะได้มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมถึงสถานะขององค์การได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใดและก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคต่อองค์การได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้องค์การทราบถึงทรัพยากรหรือความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไร

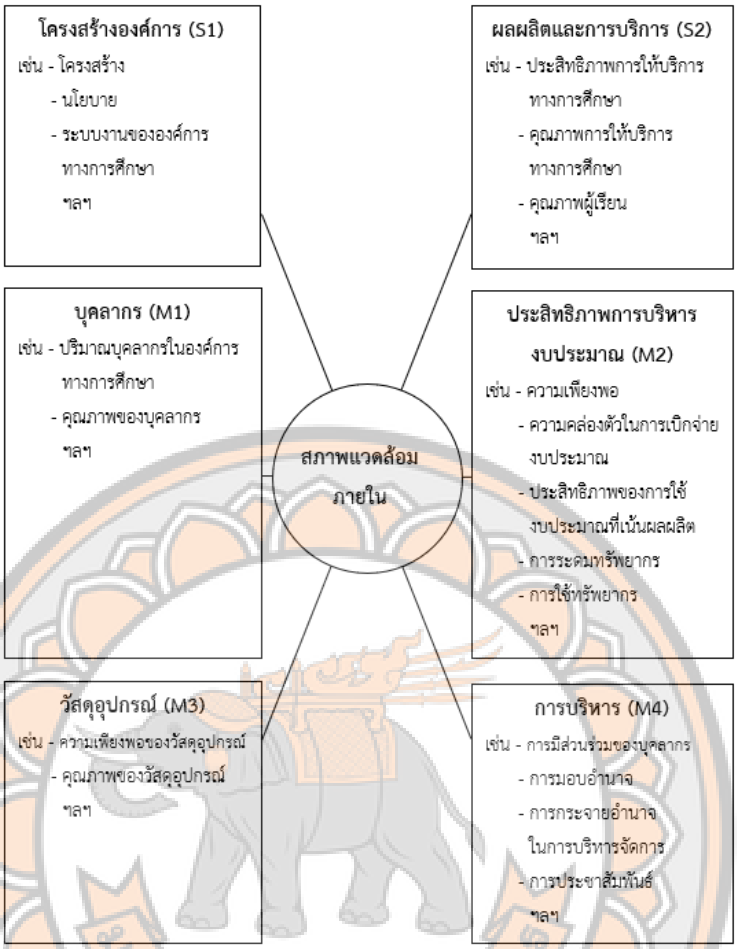
1. สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทางการศึกษา ไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ “STEP” ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural Factors : S) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Factors : T) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) และปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) ปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก แสดงดังภาพ 6



ภาพ 6 แสดงปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก

จากภาพ 6 ปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าวมีอิทธิพลต่อองค์การทางการศึกษามากน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานภาพขององค์การทางการศึกษาแต่ละแห่ง แต่องค์การทางการศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยการเมืองและกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะองค์การทางการศึกษาส่วนมาก เป็นหน่วยงานภาครัฐบาลจึงต้องยึดระเบียบกฎหมาย ตลอดจนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาลเป็นแนวทางหลักในการทำงาน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหากเห็นว่าปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ยังไม่ครอบคลุม สามารถวิเคราะห์ปัจจัยเพิ่มเติมให้ครอบคลุมมากกว่านี้ก็ได้

2. สภาพแวดล้อมภายใน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์การทางการศึกษา ซึ่งสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ “2S4M” ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ (Structure Factors : S1) ปัจจัยด้านผลผลิตและการบริการ (Service Factors : S2) ปัจจัยด้านบุคลากร (Man Factors : M1) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ (Money Factors : M2) ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material Factors : M3) และปัจจัยด้านการบริหาร (Management Factors : M4) ปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายใน แสดงดังภาพ 7



ภาพ 7 แสดงปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายใน

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2540) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2552) และวิทยา จันทร์ศิลา (2561) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุปแนวคิดเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยในการศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานในสถานศึกษาประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคคล หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งคุณภาพของบุคลากร คุณลักษณะของผู้บริหาร

2. ด้านงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรและการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษา โดยครอบคลุมถึงความเพียงพอของงบประมาณที่ได้รับ ความเหมาะสมในการใช้จ่าย

3. ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ หมายถึง ความพร้อมของวัสดุ อุปกรณ์ สื่อ และแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน โดยรวมถึงความเพียงพอ ความเหมาะสม ความทันสมัย และการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างคุ้มค่าเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดการ การประสานงาน และการควบคุมภายในสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ระบบงานที่เป็นระบบ การมีส่วนร่วม และการติดตามผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

5. ด้านสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีผลต่อการจัดการศึกษา เช่น ค่านิยมของชุมชน วิถีชีวิต ปัญหาทางสังคม อาชีพ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคีในการพัฒนาการศึกษา

6. ด้านเทคโนโลยี หมายถึง การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยี ความทันสมัยของอุปกรณ์ และการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของสถานศึกษาให้ทันต่อยุคสมัย

7. ด้านเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพเศรษฐกิจในชุมชนหรือท้องถิ่นที่มีอิทธิพลต่อสถานศึกษา เช่น รายได้เฉลี่ยของครัวเรือน โอกาสในการมีงานทำ ความสามารถในการสนับสนุนการศึกษาของผู้ปกครอง ตลอดจนแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการจัดทรัพยากรทางการศึกษา

8. ด้านการเมืองและกฎหมาย หมายถึง นโยบาย ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งในระดับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลต่อทิศทางการบริหาร การวางแผน การตัดสินใจ รวมถึงเสถียรภาพทางการเมืองที่มีผลกระทบต่อระบบการศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม

4. การกำหนดทิศทางขององค์การ

วิทยา จันทร์ศิลา (2561) ได้กล่าวว่า การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) เป็นการกำหนด แนวทางหลักในการดำเนินงานขององค์การที่องค์การต้องการให้ก้าวไปถึงทิศทางขององค์การ จึงเป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการจะให้ไปถึงในอนาคต หากองค์การไม่มีการกำหนดทิศทางขององค์การไว้อย่างชัดเจน อาจส่งผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ได้ โดยทั่วไปการกำหนดทิศทางขององค์การจะต้องครอบคลุมถึงความต้องการและสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ ดังนี้

4.1 การประเมินสถานภาพขององค์การ

การประเมินสถานภาพขององค์การ จะดำเนินการต่อจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้ทราบว่าปัจจุบันองค์การเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค และมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งการประเมินสถานภาพขององค์การจะใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีเทคนิคที่นิยมใช้มี 2 เทคนิคได้แก่ เทคนิค SWOT Analysis และเทคนิค TOWS Matrix (ทวีป ศิริรัศมี, 2544, รังสรรค์ มณีเล็ก, 2544; กรมสามัญศึกษา, 2545, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) มีรายละเอียดดังนี้

1. เทคนิค SWOT Analysis

เทคนิค SWOT Analysis เป็นวิธีการที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคต และบริหารงานให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า SWOT เป็นคำย่อ ซึ่งประกอบด้วย Strengths : S. Weaknesses: W Opportunities: O และ Threats: T โดยแต่ละคำมีความหมาย ดังนี้

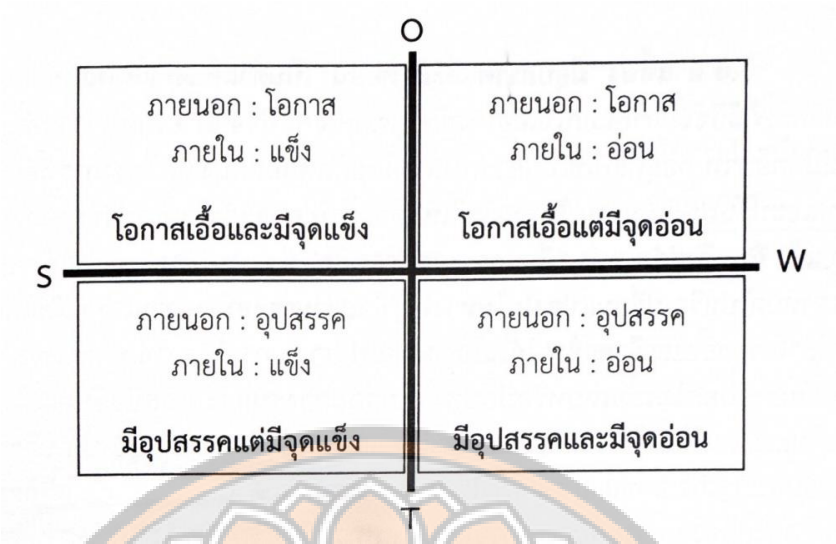
จุดแข็ง (Strengths: S) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายในองค์การและสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันหรือเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานให้สูงกว่าองค์การนั้น ๆ หรือทำให้การดำเนินงานขององค์การแนวโน้มที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือหมายถึงความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์การที่เป็นบวก ซึ่งองค์การนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์การทำได้ดี

จุดอ่อน (Weaknesses : W) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายในองค์การและสร้างความเสียเปรียบในเชิงแข่งขันหรือทำให้ศักยภาพในการดำเนินงานด้อยกว่าองค์การอื่น หรือทำให้การดำเนินงานขององค์การมีแนวโน้มที่จะไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์การไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์การทำได้ไม่ดี

โอกาส (Opportunities: O) หมายถึง ผลกระทบหรือผลที่เกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์การ อันได้แก่ การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน การเพิ่มขึ้นของลูกค้าหรือผู้รับบริการหรือความต้องการบริโภค หรือหมายถึงปัจจัยสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ

อุปสรรค (Threats: T) หมายถึง ผลกระทบหรือผลที่เกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือก่อให้เกิดความเสียเปรียบในเชิงแข่งขัน หรือหมายถึงปัจจัย สถานการณ์ภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์การ

ในการประเมินสถานภาพขององค์การจะนำผลการสรุปจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในด้วยเทคนิค SWOT Analysis มาประเมินสถานภาพองค์การโดยประมวลสรุปว่าองค์การอยู่ในตำแหน่งใด โอกาสเอื้อและมีจุดแข็ง/โอกาสเอื้อแต่มีจุดอ่อน/มีอุปสรรคแต่มีจุดแข็ง/มีอุปสรรคและมีจุดอ่อน เพื่อจะได้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางขององค์การต่อไปซึ่งสถานภาพขององค์การแบ่งออกเป็น 4 ตำแหน่ง แสดงดังภาพ 8



ภาพ 8 แสดงสถานภาพขององค์การ

จากภาพ 8 อธิบายสถานภาพขององค์การในแต่ละช่องสรุปได้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2552) ดังนี้

1.1 ตำแหน่ง "โอกาสเอื้อและมีจุดแข็ง" เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงสถานภาพขององค์การที่มีปัจจัยภายนอกเอื้อหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในที่มีความเข้มแข็งหรือมีศักยภาพ กลยุทธ์ที่ใช้เน้นการเพิ่มหรือขยายแผนงาน/โครงการ

1.2 ตำแหน่ง "โอกาสเอื้อแต่มีจุดอ่อน" เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงสถานภาพขององค์การที่มีปัจจัยภายนอกเอื้อหรือพร้อมให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในที่มีความอ่อนแอหรือไม่มีศักยภาพ กลยุทธ์ที่ใช้เน้นการปรับปรุงแผนงาน/โครงการ โดยคาดหวังเมื่อปรับปรุง จุดอ่อนต่าง ๆ แล้วก็จะเข้าสู่ตำแหน่งที่สามารถสร้างความเจริญเติบโตไปสู่ตำแหน่ง “โอกาสเอื้อและมีจุดแข็ง” ได้

1.3 ตำแหน่ง "มีอุปสรรคแต่มีจุดแข็ง" เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงสถานภาพขององค์การที่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้อหรือมีอุปสรรค แต่ปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง หรือมีศักยภาพ กลยุทธ์ที่ใช้เน้นแผนงาน/โครงงานคงสภาพหรือชะลอตัวหรือพัฒนาตัวเพื่อคอยโอกาสโดยคาดหวังว่าเมื่อปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคหมดไปหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ก็จะเข้าสู่ตำแหน่งที่สามารถสร้างความเจริญเติบโตไปสู่ตำแหน่ง “โอกาสเอื้อและมีจุดแข็ง” ได้

1.4 ตำแหน่ง “มีอุปสรรคและมีจุดอ่อน” เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงสถานภาพขององค์การที่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้อหรือมีอุปสรรค และปัจจัยภายในที่มีความอ่อนแอหรือไม่มีศักยภาพ กลยุทธ์ที่ใช้เน้นการทบทวนโดยตัดทอนแผนงาน/โครงการที่อ่อนแอออกไปและปรับปรุงแผนงาน/โครงการที่เหลืออยู่ โดยคาดหวังว่าเมื่อปรับปรุงจุดอ่อนต่าง ๆ แล้ว ก็จะเข้าสู่ตำแหน่ง “มีอุปสรรคแต่มีจุดแข็ง” ที่จะประคองตัวต่อไปได้จนกว่าอุปสรรคหมดไปหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ก็จะสามารถสร้างความเจริญเติบโตไปสู่ตำแหน่ง “โอกาสเอื้อและมีจุดแข็ง” ได้ในโอกาสต่อไป ยกเว้นกรณีที่สถานภาพของ

องค์การที่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้อเลยหรือมีอุปสรรคมากอย่างรุนแรง และปัจจัยภายในที่มีความอ่อนแอมากหรือไม่มีศักยภาพเลย กลยุทธ์ที่ใช้เน้นการเลิกกิจการหรือยุบรวมกับองค์การอื่นสำหรับกรณีธุรกิจเอกชน แต่องค์การในภาครัฐไม่สามารถดำเนินการเช่นนั้นได้ กลยุทธ์จึงเน้นการชะลอตัว ยุบรวมกับองค์การอื่น และทบทวนการจัดทำกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากร

2. เทคนิค TOWS Matrix

ในการจัดทำ TOWS Matrix ประกอบด้วย 9 ช่อง คือ ปัจจัยหลักสำคัญ 4 ช่อง ช่องกลยุทธ์ 4 ช่อง กับอีก 1 ช่อง บอกที่มาของปัจจัยว่าเป็นปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในช่องกลยุทธ์ 4 ช่อง ให้ชื่อว่า กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และ กลยุทธ์ WT ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังจากการใส่ปัจจัยหลักสำคัญทั้ง 4 ช่อง (David, 2001) แสดงดังภาพ 9

ปัจจัยภายใน (Internal Factor) (IFAS) / ปัจจัยภายนอก (External Factor) (EFAS)	จุดแข็ง (S) (เลือกเขียน 5-10 รายการ) S1 S2 ... S10	จุดอ่อน (W) (เลือกเขียน 5-10 รายการ) W1 W2 ... W10
โอกาส (O) (เลือกเขียน 5-10 รายการ) O1 O2 ... O10	กลยุทธ์ SO จัดทำกลยุทธ์ โดยใช้จุดแข็ง เพื่อสร้างความได้เปรียบ จากโอกาส	กลยุทธ์ WO จัดทำกลยุทธ์ โดยเอาชนะจุดอ่อน เพื่อใช้ประโยชน์ จากโอกาส
อุปสรรค (T) (เลือกเขียน 5-10 รายการ) T1 T2 ... T10	กลยุทธ์ ST จัดทำกลยุทธ์ โดยใช้จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค	กลยุทธ์ WT จัดทำกลยุทธ์ เพื่อลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยง อุปสรรค

ภาพ 9 แสดงการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ที่มา: David, 2001

จากภาพ 9 การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix สามารถดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1) เขียนรายการปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (O) ที่สำคัญที่สุดที่องค์การโดยเลือกจากตาราง EFAS

2) เขียนรายการปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (T) ที่สำคัญที่สุดที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันหรืออนาคตจากตาราง EPAS

3) เขียนรายการปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (S) ที่สำคัญที่สุดขององค์การจากตาราง IFAS

4) เขียนรายการปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (W) ที่สำคัญขององค์การจากตาราง IFAS

5) จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับโอกาสภายนอก (O) เพื่อรวมตัวเป็นกลยุทธ์ SO

6) จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับโอกาสภายนอก (O)เพื่อรวมตัวเป็นกลยุทธ์ WO

7) จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับอุปสรรคภายนอก (T) เพื่อรวมตัวเป็นกลยุทธ์ ST

8) จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับอุปสรรคภายนอก (T) เพื่อรวมตัวเป็นกลยุทธ์ WT

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 4 รูปแบบ มีวิธีการจัดทำ ดังนี้

2.1 กลยุทธ์ SO (SO Strategy) เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงานขององค์การโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้

2.2 กลยุทธ์ WO (WO Strategy) เป็นการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์การให้ดีขึ้นด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก สถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นเมื่อองค์การพบว่า มีโอกาสที่ดีเกิดขึ้นภายนอก แต่องค์การมีจุดอ่อนภายในไม่สามารถนำโอกาสที่เกิดขึ้นนั้นมาใช้ประโยชน์เต็มที่ ที่เป็นไปได้วิธีหนึ่งก็คือ การพัฒนาความรู้ ความสามารถบุคลากรด้วยการจ้างหรือฝึกอบรมบุคลากรเพิ่มขึ้นเพื่อให้มีสมรรถภาพทางเทคนิคด้านนี้อย่างเพียงพอ

2.3 กลยุทธ์ ST (ST Strategy) เป็นการใช้จุดแข็งขององค์การเพื่อหาทางหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก เช่น องค์การมีความเชี่ยวชาญทางด้านการวิจัยและพัฒนาเป็นอย่างดี (จุดแข็งภายใน) และพบว่า จำนวนประชากรวัยกลางคนกำลังลดลง (อุปสรรคภายนอก) กลยุทธ์ ST ที่เป็นไปได้วิธีหนึ่งคือองค์การควรพัฒนาผลผลิตใหม่สำหรับผู้สูงอายุมากขึ้น

2.4 กลยุทธ์ WT (WT Strategy) เป็นแนวทางป้องกันตัวขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจุดอ่อนภายในให้เหลือน้อยที่สุดและเพื่อหลีกเสียงอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากภายนอก เช่น องค์การพบว่าขวัญของบุคลากรขององค์การอยู่ในสภาวะที่ตกต่ำมาก (จุดอ่อนภายนอก) และในขณะเดียวกันก็พบว่า กิจกรรมของสภาวิชาชีพมีความเข้มแข็งมาก (อุปสรรคภายนอก) กลยุทธ์ WT

ที่เป็นไปได้วิธีหนึ่งคือองค์การควรพัฒนาจัดระบบการให้ผลประโยชน์ และสวัสดิการของบุคลากรทั้งหมดใหม่ให้ดีขึ้น

เทคนิค TOWS Matrix เป็นวิธีการที่นับว่ามีประโยชน์อย่างมากในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เพื่อให้เกิดทางเลือกหลาย ๆ ทาง หรือเพื่อมองกันได้หลายมุม สามารถนำมาใช้ได้ทั้งในระดับองค์การอันเป็นส่วนรวมและกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมาก็ไม่ได้หมายความว่าจะนำไปใช้ในขั้นปฏิบัติการทั้งหมด เพียงแต่ต้องการแสดงให้เห็นว่าการจัดทำกลยุทธ์มีโอกาสทำได้ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ กลยุทธ์ในเชิงรุกที่ดีโดยปราศจากกลยุทธ์เชิงรับที่ดีหรือในทางกลับกันมักจะนำไปสู่ความพ่ายแพ้เสมอ กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นโดยการใช้จุดแข็งเพื่อฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสถือเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก ส่วนกลยุทธ์ที่ออกแบบขึ้นปรับปรุงจุดอ่อนและในขณะเดียวกันเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือข้อจำกัดก็ถือเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับหรือป้องกันตัว (David 2001) และเนื่องจากทุกองค์การต่างก็มีโอกาสและอุปสรรคภายนอกรวมทั้งมีจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน ดังนั้นจึงสามารถจัดทำกลยุทธ์ได้ทั้ง 2 แนวทางดังกล่าว

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคแล้วนำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อประเมินสถานภาพขององค์การในภาพรวมจะทำให้ทราบว่าองค์การมีสภาพแวดล้อมภายในโน้มเอียงไปทางจุดแข็งหรือจุดอ่อน และมีสภาพแวดล้อมภายนอกโน้มเอียงไปทางโอกาสหรืออุปสรรคแล้วกำหนดทิศทางขององค์การต่อไป

ในการประเมินสถานภาพองค์การควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1) ความโน้มเอียงของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรค แสดงผลสรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีโอกาสมากกว่าอุปสรรคหรืออุปสรรคมากกว่าโอกาส

2) ความโน้มเอียงของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน แสดงผลสรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในว่ามีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนหรือจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง

3) การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

4.2 การกำหนดวิสัยทัศน์

4.2.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่าวิสัยทัศน์ (Vision) ไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2530) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงภาพขององค์การในอนาคตที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และสามารถจะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้

พัฒนิจ โกญจนาท (2542) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การชี้ทิศทางในอนาคตที่ควรจะมาจากปัญญามีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ ทั้งนี้ ภาพในอนาคตดังกล่าวจะสะท้อนความจริงและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ดีกว่า

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ หมายถึง ทิศทางหรือภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตขององค์การที่มีลักษณะเฉพาะและสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ดีกว่าได้

เหตุผลและความจำเป็นที่ทุกองค์การจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์เนื่องจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์การไม่หยุดนิ่งและมีการเปลี่ยนแปลงตลอด การปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงอย่างเดียวไม่เพียงพอ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็น การมองไปข้างหน้าจะทำให้เกิดการพัฒนา การคิดใหม่เท่านั้นที่จะทำให้อยู่รอด วิสัยทัศน์เป็นกุศโลบายแห่งการพัฒนา ทั้งนี้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การนั้นกลุ่มผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ริเริ่มต้องสร้างบรรยากาศเปิดเผยและควรให้บุคลากรในองค์การทุกคนมีส่วนร่วมและสนับสนุน วิสัยทัศน์นั้นต้องมีความชัดเจนครบถ้วนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ต้องเป็นในเชิงบวก (Positive) ปลุกเร้า (Motivating) และดึงดูดใจ Inspiring)

วิสัยทัศน์เป็นภาพความสำเร็จของผู้เรียนหรือสถานศึกษาในอนาคตที่อยากเห็นหรืออยากให้คนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจนสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจ อยากปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาของการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักจะเกิดจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์ คือกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ต้องร่วมกันของทุกฝ่าย

4.2.2 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1) มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้
2) เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์การ
3) สร้างศรัทธาให้บุคลากรทุกคนในองค์การมุ่งมั่นไขว่คว้า
4) ต้องท้าทายความรู้ ความสามารถของทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์การ
5) คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ
6) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

4.2.3 กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์

ในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ควรนำเป้าหมาย พันธกิจ ความท้าทายทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณาโดยการจัดให้มีการประชุม การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในการจัดทำวิสัยทัศน์มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis หรือ TOWS Matrix เพื่อสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การในการตอบสนองต่อโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรืออุปสรรคจากภายนอกโดยใช้วิธีการระดมสมองจากกลุ่มเป้าหมาย การออกแบบสอบถามรายบุคคล การสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสำรวจเพื่อวิเคราะห์องค์การ

ขั้นตอนที่ 2 ระบุคำสำคัญ (Keywords) ของวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างภาพอนาคตขององค์การ ผู้บริหารต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญเพื่อให้เห็นคำสำคัญในวิสัยทัศน์ เช่น กำหนดตำแหน่ง/อันดับ/ท่าที ในการแข่งขันกับคู่แข่งขององค์การ สภาพความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และระบุทักษะการทำงานที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ควรมีการทบทวนองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ทั้งในแง่จุดมุ่งหมาย หลักความสามารถเฉพาะและคุณค่าหลักขององค์การ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพปัจจุบันและภาพอนาคตที่ต้องการไป แล้วนำมากำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ รวมทั้งกำหนดช่วงเวลาความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 ร่างวิสัยทัศน์โดยการระดมสมองและสร้างความเห็นร่วมกันในองค์การ

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินร่างวิสัยทัศน์โดยการเปรียบเทียบหลักเกณฑ์

การประเมินวิสัยทัศน์เพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย

1) ตำแหน่ง/บทบาท/ท่าทีในการแข่งขันกับองค์การคู่แข่ง

2) ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3) ทักษะหลักขององค์การที่ต้องการพัฒนา

4) ทิศทางและแนวทางในการตัดสินใจ

5) ความสามารถหรือความเข้มแข็งของคุณค่าหลัก

6) หลักการและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง

7) สาระสำคัญและรูปแบบของการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 6 นำผลจากการประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมาจัดทำร่างวิสัยทัศน์อีกครั้งและทบทวน หลักเกณฑ์ รวมทั้งวิพากษ์วิจารณ์จนกว่าจะได้ข้อยุติร่วมกัน

4.2.4 ประโยชน์ของวิสัยทัศน์

4.1 ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการขององค์การโดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

4.2 ช่วยให้บุคลากรในองค์การทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางและรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)

4.3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การทุกคนมีความรู้สึกสนใจ มีความผูกพันปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ท้าทาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

4.4 ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์การ และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์การที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

4.5 ช่วยก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมไปสู่จุดหมายด้วยกัน เป็นการกำหนดอนาคตที่ทุกคนศรัทธา เป็นการฟันฝ่าความท้าทายและไม่หลงไปกับความสำเร็จในอดีต

การเขียนวิสัยทัศน์ไม่ควรขึ้นต้นด้วยคำกริยา เพราะมิฉะนั้นแล้วจะคล้ายพันธกิจ ดังนั้น ควรขึ้นต้นด้วยคำนามว่า สถานศึกษาจะเป็นอย่างไรในอนาคต และอาจกำหนดปีที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จไว้ในวิสัยทัศน์ด้วยก็ได้

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ เป็นทิศทางหรือภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตขององค์การที่มีลักษณะเฉพาะและสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ดีกว่าได้ โดยวิสัยทัศน์จะเชื่อมโยงกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์การซึ่งชี้ให้เห็นทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ดีที่สุดมาให้ผู้รับบริการและสังคม

4.3 การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ (Mission) เป็นบทบาทหน้าที่ที่องค์การต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นทิศทางหรือภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตขององค์การมาดำเนินการให้เป็นรูปธรรมโดยมีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ที่องค์การต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ

กระบวนการกำหนดพันธกิจ

ในการกำหนดพันธกิจ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้วมาเขียนในตารางแล้วให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 2 เขียนบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในตารางข้างต้นเสร็จเรียบร้อยแล้วให้หลอมรวมบทบาทสำคัญในแต่ละบุคคลมาเขียนเป็นบทบาทขององค์การ โดยระดมความคิดถ้าบทบาทใดมีความซ้ำซ้อนกันก็ยุบรวม ถ้าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ก็ให้กลุ่มพิจารณาว่าควรลดตัดทอนหรือคงไว้

ขั้นตอนที่ 3 นำบทบาทหน้าที่ขององค์การมาเรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจในขั้นยกร่างพันธกิจ พร้อมทั้งสอบทานความเป็นไปได้ของพันธกิจว่าจะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อยเพียงใด หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอของกลุ่ม ซึ่งการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างคำสำคัญในวิสัยทัศน์กับพันธกิจ แสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างคำสำคัญในวิสัยทัศน์กับพันธกิจ

	คำสำคัญในวิสัยทัศน์	**พันธกิจ**
1.		1. 2.
2.		3. 4.
3.		5.

ที่มา: วิทยา จันทร์ศิลา, 2561, น. 60

สรุปได้ว่า พันธกิจ เป็นแนวทางที่องค์การจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยพันธกิจจะเชื่อมโยงกันกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ การเขียนพันธกิจจะขึ้นต้นด้วยคำกริยาซึ่งแสดงถึงแนวทางการปฏิบัติหรือแนวทางการดำเนินงานขององค์การ

4.4 การกำหนดเป้าหมาย

เป้าหมาย (Goals) หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามพันธกิจ เป็นการแปลหรือเปลี่ยนพันธกิจให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์การให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินการให้ได้ผลลัพธ์ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละองค์การไม่ได้มีการแปลความหมายให้กลายเป็นเป้าหมายแล้ว การจัดทำพันธกิจขององค์การก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่เขียนไว้เท่านั้น ดังนั้น ในการกำหนดหรือเขียนเป้าหมายจึงเขียนในลักษณะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าที่เขียนเป็นความคาดหวังแบบลอย ๆ

ในการเขียนเป้าหมายจะเขียนในลักษณะผลลัพธ์หรือความคาดหวังขององค์การ เช่น ระบุว่าหลังจากที่ผู้เรียนได้รับการศึกษาจากสถานศึกษาแล้วจะมีลักษณะอย่างไร เป็นต้น ในการกำหนดเป้าหมายสามารถกำหนดได้หลายข้อ การเขียนเป้าหมายจะไม่ขึ้นต้นด้วยคำว่า “เพื่อให้” แต่จะระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดโดยตรง ทั้งนี้เป้าหมายต้องสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์

กระบวนการกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายขององค์การควรจัดประชุมพิจารณาร่วมกันโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ร่วมพิจารณาถึงผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามพันธกิจในการเขียนเป้าหมายนิยมเขียนเป็นข้อ ๆ และต้องเขียนให้ชัดเจนว่าเป้าหมายข้อนี้เป็นผลลัพธ์ของพันธกิจข้อใด เพื่อความสะดวกในการประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 ร่วมพิจารณาว่าเป้าหมายหรือผลลัพธ์นั้นผู้ได้รับคือบุคคลกลุ่มใด และองค์การรับผลลัพธ์อะไรบ้างในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เป้าหมายต้องสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างพันธกิจกับเป้าหมาย แสดงดังตาราง 2

ตาราง 2 การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างพันธกิจกับเป้าหมาย

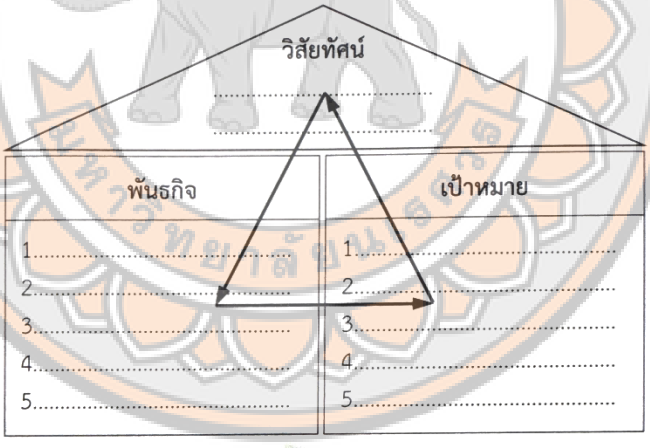
พันธกิจ	เป้าหมาย
1.	1.
	2.
2.	3.
	4.
3.	5.

ที่มา: วิทยา จันทร์ศิลา, 2561, น. 62

สรุปได้ว่า เป้าหมาย เป็นการกำหนดผลลัพธ์จากการดำเนินงานซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป้าหมายจะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ การเขียนเป้าหมายจะเขียนในเชิงผลลัพธ์

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การแล้วก็จะดำเนินการประเมินสถานภาพขององค์การซึ่งเป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อตอบคำถามสำคัญว่า 1) ปัจจุบันองค์การของเราอยู่ตรงไหน 2) สถานภาพขององค์การที่เป็นอยู่ขณะนี้เป็นที่พึงประสงค์มากน้อยเพียงใดและถ้าหากยังเป็นอยู่อย่างนี้อนาคตขององค์การจะเป็นอย่างไร และ 3) ในสภาวการณ์ที่องค์การเป็นอยู่ขณะนี้เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

เมื่อประเมินสถานภาพขององค์การก็จะกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนวัตถุประสงค์เชิงอนาคต พันธกิจเปรียบเสมือนวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติ ส่วนเป้าหมายเปรียบเสมือนวัตถุประสงค์เชิงผลลัพธ์ ซึ่งทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายจะสอดคล้องสัมพันธ์กัน ดังแสดงในภาพ 10



ภาพ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

ที่มา: วิทยา จันทร์ศิลา (2561), น. 65

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

1. ความหมายของนวัตกรรม

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้ทรงแสดงปาฐกถา เรื่อง เทคโนโลยี นวัตกรรมกับการพัฒนาประเทศ ในการประชุมวิชาการประจำปีของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช) เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2542 และได้ทรงกล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า “คนเรานั้นจะต้องมีนวัตกรรม คือ ต้อง Innovative หรือต้องรู้จักสร้างสรรค์ ต้องมีความพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้าปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก แต่ว่าก็ต้องสามารถปรับโลกให้เหมาะสมสอดคล้องกับความเป็นอยู่หรือความพอใจความสุขสบายตัวเองเหมือนกัน ต้องแก้ปัญหาด้วยความคิด พอทางหนึ่งตันก็ต้องหาทางใหม่ ไม่งอมืองอเท้า ยิ่งในภาวะวิกฤตยิ่งต้องการนวัตกรรม ไม่เฉพาะแต่นวัตกรรมทางเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่เป็นนวัตกรรมของทั้งระบบโดยรวมตั้งแต่สังคม เศรษฐกิจ และวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรม”

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) กล่าวว่า นวัตกรรม คือ กระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดจากการปรับใช้และการสร้างประโยชน์จากสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ รวมถึงการพัฒนาวิธีการด้านการดำเนินงานและการบริหารจัดการ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และหมายความรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตหรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ

ประพนธ์ ผาสุกยืด (2545, น. 23) นวัตกรรม หรือ innovation เป็นคำนามที่มาจากคำกริยาว่า Innovate แปลว่า ทำใหม่ คำว่า innovation จึงแปลได้ว่า การทำใหม่ สิ่งใหม่ที่ทำขึ้นมา

พระมหาสุทิตย์ อาภากโร (อบอุ่น) (2548, น. 4) กล่าวว่า นวัตกรรม เกี่ยวข้องกับสิ่งใหม่หรือสิ่งเก่า แต่นำมาคิด ทำ หรือสร้างขึ้นมาใหม่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและการดำรงชีวิตที่เหมาะสม การสร้างความรู้ใหม่หรือการสร้างนวัตกรรมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

พระมหาสุทิตย์ อาภากโร (อบอุ่น) (2548, น. 18-19) นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การปฏิบัติหรือสิ่งที่ประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใครใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้นเมื่อนวัตกรรมถูกนำมาใช้แล้วส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพดีมากกว่าเดิม โดยเป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติ

หลังจากที่ได้รับการพัฒนาสู่การปฏิบัติจริงซึ่งหมายถึงการปรับปรุงสิ่งเก่าและพัฒนาศักยภาพของคน โดยนวัตกรรมไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไปแต่เป็นการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีกว่าเดิม

โรเจอร์ (Everett M Roger, 1983) กล่าวว่า นวัตกรรม คือ การกระทำ หรือ วัตถุใหม่ ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในสังคม การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่ ดังนั้น นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจจะไม่ใช่ของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งความใหม่อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย ดังนั้น อาจจะหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังนี้

1. สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย
2. สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นมาใหม่
3. สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

นอร์ทและทุคเคอร์ (Nord, W.R., & Tucker, S., 1987) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง ขบวนการเสนอสิ่งใหม่ที่ใหม่อย่างแท้จริงสู่สังคมโดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนระบบคุณค่า รูปแบบเดิม ๆ ของสังคมอย่างสิ้นเชิง

ริชาร์ด ลุกซ์ (คมสัน ขจรชีพพันธ์งาม ผู้แปล วีรยุธ มาฆะศิรานนท์ เรียบเรียง, 2555, น. 22) กล่าวว่า นวัตกรรม คือ การทำให้ปรากฏการณ์เป็นรูปธรรม การผสมผสาน และ/หรือ การสังเคราะห์รวบรวมความรู้เดิมให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการใหม่ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยแบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ แบบที่เปลี่ยนสิ่งเดิมอย่างค่อยเป็นค่อยไป (incremental) กับแบบที่เปลี่ยนอย่างสิ้นเชิง (radical) หรืออาจเรียกด้วยศัพท์อื่นได้แก่ แบบยั่งยืน (sustaining) กับแบบพลิกผัน (disruptive)

วรภัทร์ ภู่เจริญ (2550, น. 9) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การกระทำใหม่ ๆ ผลงานใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีลักษณะสำคัญ คือ สร้างความแตกต่างอย่างชัดเจน เช่น สร้างคุณค่าใหม่ที่มีผลกระทบด้านเศรษฐศาสตร์สามารถทำให้อะไรหลาย ๆ อย่างหมดคุณค่าไปเพราะโดนแทนที่ด้วยสิ่งใหม่นี้รวมไปถึงทำให้ผู้กำหนดนโยบายถึงกับต้องทบทวนนโยบายใหม่

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2552, น. 30) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การปรากฏของความคิดและนำความคิดนั้นไปปฏิบัติเป็นรูปธรรม การได้ความคิดถือว่าเป็นด้านของความสร้างสรรค์ แต่การนำไปใช้เป็นรูปธรรม อย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการหรือวิธีการบริหารนับว่าเป็นการนำความคิดในนามธรรมสู่ความเป็นรูปธรรมที่จับต้องได้

เนาวนิตย์ สงคราม (2556, น. 91) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง ผลงาน วิธีการ กระบวนการใหม่ หรือองค์ความรู้ใหม่ ที่ไม่เคยมีหรือปรากฏมาก่อน หรือเป็นผลงาน วิธีการกระบวนการที่มีอยู่แล้วแต่นำมาปรับปรุงหรือพัฒนาและได้ผลดี

Vijay Kumar (2015, p. 1) กล่าวว่า นวัตกรรม คือ การมอบสิ่งที่ใช้ได้จริงเป็นสิ่งใหม่ ซึ่งสิ่งนี้ได้สร้างคุณค่าให้ทั้งผู้ใช้และผู้สร้างมันขึ้นมา

วิเชียร วิทยอุดม (2554, น. 11-12) กล่าวว่า นวัตกรรม คือ กระบวนการประยุกต์ความคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานขององค์กร ผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว การปราศจากนวัตกรรมองค์กรมีแนวโน้มที่จะด้อยประสิทธิภาพในการแข่งขันและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเต็มที่ซึ่งรวมถึงความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรด้วย

อัปสร เสถียรทิพย์ (2554, น. 7) สำหรับองค์กรนวัตกรรม เป็นองค์กรที่เน้นการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการ วิธีการ เครื่องมือใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ คำว่า “นวัตกรรม” ประกอบด้วย 1) กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่รู้จักกันดีแล้วโดยแนะนำสิ่งใหม่ 2) การแนะนำสิ่งใหม่และสิ่งที่เพิ่งได้รับการแนะนำ 3) การแนะนำสิ่งใหม่ 4) ความคิด วิธีการ หรือเครื่องมือใหม่ 5) ความสำเร็จในการแสวงหาแนวคิดใหม่ 6) การเปลี่ยนแปลงที่สร้างมิติใหม่ของประสิทธิภาพ

จิติมา วรรณศรี (2561) ได้สรุปความหมายของ นวัตกรรม ว่า เป็นแนวคิด วิธีการ กระบวนการ หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จาก 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การสร้าง/ประดิษฐ์สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนและ 2) การปรับปรุงพัฒนาสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีกว่าเดิมในด้านต่าง ๆ นำมาซึ่งประสิทธิผลประสิทธิภาพ และเพิ่มมูลค่า เพิ่มประโยชน์ของสิ่งนั้นที่สามารถแก้ปัญหาและสอดคล้องความต้องการของผู้บริโภค/ผู้รับบริการ

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

ดังนั้น นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการคิด วิธีการ หรือการสร้างสิ่งใหม่ มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือวิธีการผ่านความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้สูงขึ้นและตอบสนองกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. ประเภทของนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549, น. 5) แบ่งประเภทของนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ที่ประกอบไปด้วยนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้กับผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้

2. นวัตกรรมกระบวนการ ที่ประกอบไปด้วยนวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร

สารานุกรมวิกิพีเดีย (สืบค้นจาก http://en.wikipedia.org) แบ่งประเภทของนวัตกรรมออกเป็น 7 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมแบบจำลองธุรกิจ เป็นเรื่องแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

2. นวัตกรรมการตลาด เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการทำการตลาดรูปแบบใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือ การส่งเสริมการขาย

3. นวัตกรรมองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างใหม่ขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

4. นวัตกรรมกระบวนการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการหรือวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น

6. นวัตกรรมการบริการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น

7. นวัตกรรมห่วงโซ่อุปทาน เป็นเรื่องของการพัฒนาแหล่งทรัพยากรต้นทางและการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า

กีรติ ยศยิ่งยง (2552, น. 11) ได้เรียบเรียงและแบ่งนวัตกรรมออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมทางธุรกรรมขององค์การ เป็นการปรับเพิ่ม/ปรับเพิ่มการดำเนินการธุรกรรมขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร

2. นวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมายรวมถึงการปรับระบบโครงสร้างองค์การ เพื่อกำหนดทิศทางหลักของการทำธุรกรรมขององค์การใหม่ และผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

3. นวัตกรรมทางทุนมนุษย์ เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม

4. นวัตกรรมทางกระบวนการ เป็นการพัฒนาวิธีการผลิตหรือการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นและต้นทุนการผลิตลดลง นวัตกรรมทางกระบวนการ ประกอบด้วย นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร

5. นวัตกรรมทางสินค้าและบริการ เป็นการสร้างสินค้าและบริการใหม่ หรือพัฒนา และปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่หรือรวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่เพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าและ

ประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับโดยคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่าที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้

6. นวัตกรรมทางการตลาด เป็นการพัฒนาวิธีการทำการตลาดรูปแบบใหม่ที่ให้ความสำคัญกับบรรจุภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารการตลาด และการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า รวมถึงการประเมินและการทำนายความต้องการของผู้บริโภค

John R. Schermerborn, Fr (2011, p. 93) ได้จำแนกนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. นวัตกรรมธุรกิจ แบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ

1.1 นวัตกรรมผลผลิต เป็นผลที่เกิดจากการคิดค้นสิ่งใหม่หรือพัฒนาสินค้าและบริการ

1.2 นวัตกรรมกระบวนการ เป็นผลที่ได้ทำในสิ่งที่ดีกว่า

1.3 นวัตกรรมในรูปแบบธุรกิจ เป็นผลให้วิธีการใหม่ของการทำเงินให้กับบริษัท

2. นวัตกรรมที่ยั่งยืนหรือนวัตกรรมสีเขียวที่ช่วยลดปริมาณของคาร์บอนและผลกระทบที่เกิดจากองค์กร การปฏิบัติและผลิตภัณฑ์ของบริษัท

3. นวัตกรรมธุรกิจเพื่อสังคม เป็นการค้นหาวิธีใช้รูปแบบทางธุรกิจเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมที่สำคัญ

Daniel Zapel (2018) แบ่งประเภทของ นวัตกรรมไว้ 4 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรมเกี่ยวข้องกับทั้งผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัสดุและเกิดจากความต้องการของกลุ่มลูกค้า

2. นวัตกรรมการบริการ (Service Innovation) เปรียบเสมือนนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอต่อผู้บริโภคโดยตรง เพื่ออำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึง

3. นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) คือ รูปแบบธุรกิจเป็นวิธีที่องค์กรทำงานและสร้างรายได้ นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจรวมถึงการจัดการนวัตกรรมในด้านกลยุทธ์การตลาดห่วงโซ่อุปทานการสร้างมูลค่าการกำหนดราคาหรือโครงสร้างต้นทุน

4. นวัตกรรมกระบวนการและเทคโนโลยี (Process and technology Innovation) คือ ขั้นตอนของการจัดการนวัตกรรมที่มีกระบวนการและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างและแสดงผล

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2552, น. 33) ได้ดำเนินการสาธิตและแบ่งนวัตกรรมออกเป็น 3 ชนิด ได้แก่

1. นวัตกรรมในเรื่องของการผลิตสินค้า เป็นผลลัพธ์ที่มาจากการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาให้กับลูกค้าที่จะเป็นประโยชน์แก่ทั้งลูกค้าและแก่องค์กรไปพร้อมกัน

2. นวัตกรรมว่าด้วยกระบวนการในการจัดการ ถือว่ามีความสำคัญต่อการสร้างการเติบโตให้กับองค์กรด้วย ถ้าปราศจากกระบวนการที่ดี สินค้าหรือยุทธศาสตร์ในการสร้างนวัตกรรมเป็นไปไม่ได้ในภาคปฏิบัติในขณะที่องค์กรต่าง ๆ พยายามที่จะค้นหากระบวนการในการจัดการต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงองค์กรของตนเอง แต่ว่าส่วนใหญ่มักจะไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. นวัตกรรมว่าด้วยยุทธศาสตร์ บางครั้งเรียกว่า โมเดลแห่งการสร้างนวัตกรรม โดยจะสัมผัสกับลูกค้าโดยตรงและลูกค้ามองเห็นคุณค่าแบบเป็นรูปธรรมได้

จิติมา วรรณศรี (2563) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมไว้ 5 ประเภท ดังนี้

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

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

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

4. นวัตกรรมวิธีการ คือ นวัตกรรมใหม่ที่เป็นเทคนิควิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานขององค์กรในทางการศึกษา หมายถึง วิธีการสอน วิธีการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดการศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น

5. นวัตกรรมตำแหน่งทางการตลาด (Position Innovation) คือ นวัตกรรมที่พัฒนาปรับปรุงสิ่งเดิมให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค

สุกัญญา แช่มช้อย (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)

กล่าวโดยสรุปพบว่า นวัตกรรมมีทั้งสิ้น 3 ประเภท ดังนี้

1. นวัตกรรมกระบวนการ เป็นสิ่งที่คิดค้นขึ้นโดยผ่านเป็นลำดับขั้นตอนที่ชัดเจนประกอบด้วย

1.1 นวัตกรรมทางเทคโนโลยี เป็นกระบวนการในการสร้าง ผลิตสิ่งที่เป็นเทคโนโลยี จนออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับเรา

1.2 นวัตกรรมทางการบริหารจัดการ เทคนิค วิธีการต่าง ๆ เป็นกระบวนการในการคิดค้นเทคนิค วิธีการ การบริหาร ที่มีลำดับขั้นตอนจากจุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด ซึ่งจะได้เป็นข้อค้นพบใหม่ที่สามรถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

2. นวัตกรรมธุรกิจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการผลิตทางอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ

2.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เพื่อผลิตสินค้าออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2.2 นวัตกรรมการตลาด เป็นแนวคิดทางธุรกิจที่จะหาวิธีการเพื่อให้ลูกค้าได้เข้าถึงสินค้าและบริการที่แปลกใหม่ ง่าย สะดวกสบาย รวมทั้งสามารถทำกำไรให้กับบริษัทได้

3. นวัตกรรมทางสังคม เป็นการแก้ปัญหาทางสังคมผ่านกระบวนการทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ

3.1 นวัตกรรมการบริการ การค้นพบวิธีการที่จะบริการให้กับประชาชนในรูปแบบที่เป็นแนวใหม่ ไม่เหมือนเดิม แต่คงความเป็นไทยและเอกลักษณ์ที่แตกต่าง

3.2 นวัตกรรมเพื่อการแก้ปัญหาสังคม ปัจจุบันสังคมอยู่ในภาวะที่เสื่อมโทรม และอ่อนแออย่างมาก ต้องรีบเร่งให้มีการฟื้นฟูสังคมให้กลับมาแข็งแรงและเข้มแข็งเหมือนเดิมโดยเร็วที่สุด จึงต้องอาศัยนวัตกรรมเพื่อเร่งให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

3. กระบวนการสร้างนวัตกรรม

จุติพงศ์ ภูสุมาศ และคณะ (2558, น. 10) กล่าวว่า กระบวนการนวัตกรรมด้วยการออกแบบ มี 7 Mode ดังนี้

Mode 1 รับรู้ได้ถึงทิศทาง (Sense Intent) เราต้องศึกษาแนวโน้มต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง มองเห็นถึงโอกาสทางนวัตกรรมและช่วยกำหนดทิศทางที่กำลังจะเคลื่อนไป

1. การรับรู้เงื่อนไขความเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยเฉพาะเรื่องที่ยังไม่มีข้อมูลศึกษาอย่างจริงจังแต่โลกเต็มไปด้วยข้อมูล ควรมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญถึงแนวโน้มต่าง ๆ และทำความเข้าใจว่ามันเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อให้เราตอบตัวเองได้ว่า นวัตกรรมนั้นเหมาะเจาะกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

2. มองในภาพรวม ผู้สร้างนวัตกรรมควรที่จะมองหาโอกาสจากการมองในภาพรวม เช่น องค์ประกอบ ความสัมพันธ์ แบบแผน และพลวัตต่าง ๆ ทำให้ได้ภาพรวมที่ช่วยให้เราเข้าใจถึงบริบทที่เปลี่ยนไปในการคิดค้นนวัตกรรมของเราด้วย “ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง” ที่ได้จากการสังเกตผู้คนและ

บริบทต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดนั้นเป็นแหล่งข้อมูลอย่างดีสำหรับการสร้างนวัตกรรมและนวัตกรรมก็มักจะได้มาจากความคิดในภาพรวม

3. มองเห็นแนวโน้มในอนาคต แนวโน้ม (Trend) ชี้ให้เราเห็นแนวทางในการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงซึ่งปรากฏการณ์ในชีวิตประจำวันของเรา ในการมองเห็นโอกาสทางนวัตกรรมนั้นหนีไม่พ้นต้องติดตามแนวโน้มเทคโนโลยี วัฒนธรรม คน และเศรษฐกิจ เราจึงควรที่จะระบุได้ว่าแนวโน้มใดจะมีผลดีต่ออนาคต การจะตระหนักรู้ถึงแนวโน้มจึงเป็นทักษะที่ต้องปลูกฝังด้วยการเรียนรู้ “แบบแผน” ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเรา ซึ่งจะทำให้เรามองเห็นรูปแบบที่ต้องการในอนาคตว่าเป็นอย่างไร

4. กำหนดกรอบปัญหาใหม่ การจดจำและเข้าใจในธรรมเนียมปฏิบัติ ช่วยให้เราคิดถึงสิ่งที่แตกต่างที่อาจเกิดขึ้นได้ การจะเป็นผู้สร้างนวัตกรรมที่ดีจึงต้องรู้จักการจัดการปัญหาและโอกาสที่เข้ามาด้วยวิธีการใหม่ ๆ และกำหนดกรอบใหม่ให้เหมาะกับความเป็นไปได้ในอนาคต เราจะกำหนดกรอบความท้าทายนวัตกรรมอย่างไร ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเป็นไปได้และช่วยให้เราเข้าถึงวิธีแก้ปัญหาได้

5. การกำหนดทิศทาง หลังจากที่เราเข้าใจดีเกี่ยวกับข่าวสาร การพัฒนาแนวโน้มก็สลับเข้าสู่การกำหนดทิศทางให้การสร้างนวัตกรรมด้วยการระบุเงื่อนไขที่เป็นที่รู้จัก ง่ายต่อการเข้าใจประเภทของนวัตกรรม ดังนั้น การสร้างทิศทางที่อยู่บนการคาดเดาจึงต้องอิงบริบทที่อยู่บนพื้นฐานความจริง ทำให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

Mode 2 การเข้าใจบริบท (Know context) ซึ่งก็คือเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อข้อเสนอนวัตกรรมของเรา

1. การรู้บริบทในอดีต เป็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่เคยเกิดขึ้นและบอกได้ว่าทำไมจึงเป็นเช่นนี้ในปัจจุบัน การศึกษาบริบทในอดีตทำให้ความเข้าใจของเรานั้นกว้างขึ้น เพราะเป็นการอธิบายว่าทำไมสิ่งนั้นถึงเป็นอย่างในปัจจุบัน และบางครั้งก็สามารถบอกถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อีกด้วย

2. ทำความเข้าใจในเรื่องเขตแดน การศึกษาอดีตช่วยให้เข้าใจปัจจุบัน การศึกษาปัจจุบันก็จะช่วยให้เราพอจะคาดเดาอนาคตได้ แต่บางทีนวัตกรรมก็มักจะก่อตัวขึ้นที่ชายขอบหรือเขตแดนที่เรารู้จัก/สนใจ อาจต้องไปเรียนรู้จากนักคิดชั้นนำผู้ที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมเหล่านั้น ทั้งหมดนี้ก็เพื่อหาหนทางที่ดีที่จะมองไปสู่อนาคตว่า อะไรน่าจะเกิดขึ้นต่อไปและโอกาสที่เราจะพบได้มีอะไรบ้าง

3. มองเห็นภาพรวมของระบบ

Mode 3 รู้ผู้คน (Know People) คือ การเข้าใจผู้คน (ผู้ใช้ปลายทาง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เราต้องอาศัยการสังเกต เพื่อศึกษารายละเอียดความแตกต่างในกลุ่มต่าง ๆ สิ่งสำคัญคือความเข้าใจที่ลึกซึ้งที่ได้จากการสังเกตผู้คน โดยมักจะเป็นคำตอบของคำถามว่า ทำไม อาทิเช่น

1. วางแผนการวิจัย โดยการระบุจุดประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย งบประมาณ และเวลา

2. สังเกตผู้คน หาผู้เข้าร่วมวิจัย สำรวจภาคสนาม เก็บข้อมูล จากวัตถุประสงค์และสิ่งแวดล้อม

3. สอบถามผู้คน สำรวจ อภิปรายร่วมกันและศึกษาข้อมูลย้อนกลับ

4. สร้างการมีส่วนร่วม ส่งเสริมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับนักวิจัย

5. จัดระเบียบข้อมูลที่ค้นพบ รวบรวมข้อมูลจากการสังเกต วิจัย กำหนดคีย์เวิร์ด และระบุข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะในงานวิจัย

Mode 4 กรอบความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Frame Insights) หลังจากวิจัยแล้ว ต่อไปต้องมีการจัดโครงสร้างให้กับสิ่งที่ค้นพบและสิ่งที่เรียนรู้โดยต้องเรียงลำดับจัดระเบียบที่ได้จาก 3 โหมดแล้วหาแบบแผนที่สำคัญร่วมกับกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลแวดล้อม ผลจากการวิเคราะห์และการทำซ้ำ ๆ ผลที่ได้จะไปสู่การสำรวจความคิดและวางกรอบการแก้ปัญหาต่อไป

1. ค้นหาความเข้าใจที่ลึกซึ้งโดยใช้ข้อมูลจากผลการวิจัย

2. สร้างระบบจำลองแสดงบริบทด้วยในรูปแบบต่าง ๆ

3. จัดกลุ่ม จัดเรียงข้อมูล จัดกลุ่มในระดับที่สูง

4. ค้นหาแบบแผนแสดงผลการวิจัยต่าง ๆ

5. สร้างโปรไฟล์ นิยามคุณลักษณะของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของระบบ

6. เขียนแผนที่และสร้างกรอบงานรวมทั้งคู่มือเพื่อนำไปสร้างแนวคิด

Mode 5 สำรวจแนวความคิด (Explore Concept) จัดการระดมสมองเพื่อระบุโอกาสและสำรวจแนวความคิดใหม่ ๆ และหลักการที่วางไว้โดยมีความคิดเห็นที่ใหม่ โดดเด่น ซึ่งแนวความคิดต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงโดยสร้างต้นแบบหยาบ ๆ ขึ้นมาแล้วอภิปรายและฟังผลสะท้อนกลับ

1. สร้างกรอบแนวความคิด แปลงความเข้าใจที่ลึกซึ้งให้เป็นหลักการออกแบบและสร้างแนวความคิด

2. กำหนดแนวความคิด ระดมสมองให้กว้างที่สุด มีแรงบันดาลใจจากภาพของแนวคิด

3. จัดระเบียบแนวความคิดให้เป็นกลุ่ม ระเบียบ สำหรับการอ้างอิงในอนาคต

4. สื่อสารแนวความคิดเพื่อความเข้าใจ ตรวจสอบ และถ่ายทอดคุณค่า

Mode 6 วางกรอบการแก้ปัญหา (Frame Solution) เป็นการเปลี่ยนจากแนวความคิดเป็นระบบแนวความคิดเรียกว่า วิธีแก้ปัญหา พร้อมทั้งสร้างต้นแบบที่ถูกเพื่อให้แน่ใจว่าใช้งานได้จริง กล่าวได้ว่า วิธีแก้ปัญหาจะถูกทำให้เด่นชัดเพื่อให้ทีมงาน ผู้ใช้ และลูกค้า รู้สึกได้ว่ามันทำอะไรได้

1. สร้างตัวเลือก สร้างแนวคิด แล้วทำเป็นชุดของตัวเลือกเพื่อที่จะเลือกครั้งต่อ ๆ ไป

2. จัดระบบแนวความคิดเพื่อสร้างโร้ดแมป

3. ประเมินแนวความคิด ให้คะแนน โหวต และจัดอันดับแนวความคิด ความอยู่รอดและความเป็นไปได้

4. สื่อสารวิธีแก้ปัญหา ร่างแบบ ทำต้นแบบและเรื่องราวของข้อเสนอวิธีแก้ปัญหา

5. จัดระเบียบวิธีแก้ปัญหา ทำเป้าหมายให้เป็นหมวดหมู่เพื่อง่ายแก่การเข้าถึงและใช้งานสำหรับทีมงานต่อไป

Mode 7 ข้อเสนอที่เป็นจริง (Realize Offering) เมื่อวิธีแก้ปัญหาถูกทดสอบผ่านแล้วต้องมีการประเมินว่านำไปใช้ได้จริงซึ่งผู้สร้างนวัตกรรมต้องร่วมกำหนดทิศทางกลยุทธ์ สร้างโร้ดแมปเพื่อแสดงให้เห็นความคืบหน้า นำวิธีการแก้ปัญหาไปสร้างให้เกิดความแตกต่างขึ้นทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องต้องเตรียมการปฏิบัติ

1. สร้างต้นแบบ พัฒนาต้นแบบ เพื่อการทดสอบรายละเอียด ความเป็นไปได้

2. กำหนดกลยุทธ์ กำหนดตำแหน่ง แพลตฟอร์ม พันธมิตร เพื่อความสำเร็จของนวัตกรรม

3. กำหนดกลวิธี ระบุความสามารถที่จำเป็นในการบรรลุตามกลยุทธ์และทิศทางการพัฒนาที่วางไว้

4. เริ่มดำเนินการ รวบรวมแหล่งทรัพยากร งบประมาณ สร้างแผนสำหรับการเริ่มดำเนินงาน

Joe Tidd, & John Bessant (1960, p. 19) ได้นำเสนอ 4 ขั้นตอน ในกระบวนการนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง เกี่ยวข้องกับการค้นหา การหาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

ขั้นตอนที่สอง การเลือก การตัดสินใจบนพื้นฐานของมุมมองเชิงกลยุทธ์ว่าองค์กรสามารถทำอะไรได้บ้าง

ขั้นตอนที่สาม การนำไปใช้

ขั้นตอนที่สี่ คุณค่าจากนวัตกรรม ในแง่ของความยั่งยืนและยอมรับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสร้างฐานความรู้และปรับปรุงวิธีการจัดการนวัตกรรม

Roger (1983) ได้เสนอกระบวนการพัฒนานวัตกรรมว่า ประกอบไปด้วย การตัดสินใจ กิจกรรมและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตระหนักถึงปัญหาและความจำเป็นผ่านกระบวนการวิจัยการพัฒนาการทำธุรกิจจากนวัตกรรมนั้นผ่านการเผยแพร่และประยุกต์ใช้ รวมถึงการติดตามผล โดยประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ตระหนักถึงปัญหาและความจำเป็น (Recognizing a Problem or Need)

2) การวิจัยพื้นฐานและประยุกต์ (Basic and Applied Research)

3) การพัฒนา (Development)

4) การใช้ได้จริง (Commercialization)

5) การเผยแพร่และได้รับการยอมรับ (Diffusion and Adoption)

6) การติดตามผล (Consequences)

John R. Schermerborn, Fr (2011, p. 95) ได้กล่าวถึงเป้าหมายผลิตภัณฑ์ใหม่ การพัฒนากระบวนการ ความยั่งยืน หรือผลประโยชน์ทางสังคม โดยมี 5 ขั้นตอน เรียกว่า วงล้อแห่งนวัตกรรม ดังนี้

ขั้นที่ 1 จินตนาการ คิดเกี่ยวกับความเป็นไปได้ใหม่

ขั้นที่ 2 การออกแบบ เริ่มจากการสร้างแบบจำลองเริ่มต้น ต้นแบบหรือตัวอย่าง

ขั้นที่ 3 การทดลอง การตรวจสอบการปฏิบัติจริงและมูลค่าทางการเงินผ่านการทดลองและการศึกษาความเป็นไปได้

ขั้นที่ 4 การประเมิน ระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ต้นทุนและผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงตลาดหรือการใช้งานที่มีศักยภาพ

ขั้นที่ 5 การปรับขนาด เป็นการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้และทำการค้าผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

พัชสิรี ชมพูคำ (2551, น. 92) ได้อธิบายว่า กระบวนการที่จะนำมาสู่การเกิดนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างความคิดใหม่

องค์ประกอบที่ 2 การตัดสินใจเลือกความคิด

องค์ประกอบที่ 3 การนำความคิดไปปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 4 การทำงานเป็นทีม

จิติมา วรรณศรี (2561) ได้เสนอแนวทางในพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาและการขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างนวัตกรรม เป็นขั้นตอนกระบวนการภายในสถานศึกษาที่จะให้ได้นวัตกรรมเกิดขึ้น มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. วิเคราะห์ความต้องการ เก็บข้อมูลความต้องการและปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน ครู และบุคลากร หรือผู้ปกครอง โดยเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้ได้ข้อมูลและปัญหาที่แท้จริง

2. สร้างนวัตกรรม นำข้อมูลความต้องการหรือปัญหามาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ ในการที่จะคิดสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ กระบวนการใหม่โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันระดมสมอง ออกแบบสร้างนวัตกรรมที่จะสามารถใช้แก้ปัญหาและพัฒนาปรับปรุงให้มีคุณภาพ

3. ตรวจสอบ หลังจากสร้างนวัตกรรมตามขั้นตอนแล้ว ขั้นสุดท้ายเพื่อตรวจสอบว่าให้มั่นใจว่านวัตกรรมที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์และสำเร็จตามเป้าหมาย โดยประเมินจากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับวัตกรรมนั้น

องค์ประกอบที่ 2 การนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ เป็นการนำนวัตกรรมที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปใช้ในสถานศึกษาในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับระบบงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และการนำนวัตกรรมไปใช้ให้บรรลุผลสำเร็จ มีขั้นตอนดำเนินการ 4 ขั้น ดังนี้

1. เตรียมการควรมีการวางแผนและจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการใช้นวัตกรรมที่สร้างขึ้น เช่น การจัดสรรสื่อเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ การจัดทีมงาน การมอบหมายงาน ปฏิทินการทำงาน การสื่อสารกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างความตระหนักและให้เข้าใจตรงกัน ทำให้การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

2. ปฏิบัติการใช้นวัตกรรมเป็นการลงมือปฏิบัติใช้นวัตกรรม ตามแนวทางที่กำหนดตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในแผน

3. นิเทศ ติดตาม เป็นการติดตาม ให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา คำแนะนำ แก่ผู้ใช้นวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้การใช้เกิดประสิทธิภาพตามที่คาดหวัง ดำเนินการโดยผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4. สะท้อนผลเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนว่าการใช้นวัตกรรมเกิดผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด สิ่งใดที่เป็นอุปสรรค ข้อบกพร่องที่ควรดำเนินการแก้ไขเพื่อให้เกิดผลที่ดีขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้องในการสะท้อนผลและประเมินความสำเร็จของการใช้นวัตกรรม โดยสามารถเลือกใช้วิธีการที่หลากหลายตามความเหมาะสม อาทิ การสังเกต สัมภาษณ์ สอบถาม ทบทวนหลังการปฏิบัติงาน เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จของนวัตกรรม เป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้การดำเนินงานสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์การให้เกิดผลตามเป้าหมาย ได้แก่ ผู้นำ ทักษะบุคลากร วัฒนธรรม การเรียนรู้ โครงสร้างองค์การ บรรยากาศสร้างสรรค์ รางวัลและการจูงใจ

1. ผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการริเริ่ม นำพาครูและบุคลากรสร้างนวัตกรรม และประสานความร่วมมือกับเครือข่ายผู้มีส่วนร่วม ต้องตระหนักเห็นความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมและกระบวนการพัฒนานวัตกรรม สามารถเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำแก่ครูและผู้ดำเนินงานได้

2. ทักษะบุคลากร ครูและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อการพัฒนานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีทักษะการคิด ได้แก่ คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดแปลกใหม่ แตกต่าง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม

3. โครงสร้างองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบราบหรือสายบังคับบัญชาสั้น ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ ทำงานแบบข้ามสายงานได้ จัดทีมงานที่มาจากบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกันทำโครงการที่ได้รับมอบหมาย มีการกระจายอำนาจ มอบหมายงานและให้อิสระในการทำงานแก่ครูและบุคลากรในการคิดสร้างสรรค์ พัฒนางานในหน้าที่ตน

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างวิถีการปฏิบัติตนในสถานศึกษา ให้เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความคิดที่ยืดหยุ่น ไม่ยึดมั่นในกรอบความคิดเดิม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะนำไปสู่การคิดและสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ต่อยอดความรู้เดิม นำไปสู่การคิดสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้

5. เครือข่าย บุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งในชุมชน นอกชุมชน ทั้งภาครัฐและเอกชน เครือข่ายที่ควรประสานให้เข้ามามีส่วนร่วม อาทิ เช่น ปราชญ์ท้องถิ่น ผู้นำชุมชน หน่วยงานในชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน สถาบันการศึกษา มูลนิธิ ผู้ประกอบการ เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา ให้ความช่วยเหลือ ให้แนวคิดและให้คำแนะนำ ด้านวิชาการ บุคคล ทรัพยากร รวมทั้งการขับเคลื่อนนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ

6. การเสริมแรง เป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีขวัญกำลังใจในการพัฒนานวัตกรรม ควรมีการประเมินผล มอบรางวัลด้วยวิธีการที่หลากหลาย เชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงานวิชาการ เป็นต้น จึงจะมีคุณค่าต่อผู้สร้างและผู้ใช้นวัตกรรม กลุ่มเป้าหมายคือผู้เรียน ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและสถานศึกษา

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2559) ได้กล่าวถึง การพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมสำหรับเยาวชนไทยที่ต้องการก้าวไปเป็นนวัตกรผ่านกระบวนการสร้างนวัตกรรม STEAM4INNOVATOR ซึ่งเป็นแนวทางจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่นำความรู้ด้านธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการมาบูรณาการเข้ากับความรู้ความเข้าใจทางด้าน STEAM เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานบนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีมิติของการประกอบธุรกิจนวัตกรรมอยู่ด้วยกระบวนการสร้างนวัตกรรม “STEAM4INNOVATOR” ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. ขั้นตอนที่ 1 Insight เริ่มต้นกระบวนการสร้างสรรค์ธุรกิจนวัตกรรมด้วยการรับรู้สิ่งแวดล้อม รู้ลึก รู้จริง สามารถมองเห็นปัญหาที่แท้จริง เข้าถึงมุมมองใหม่จนสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการต่อยอดสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า

2. ขั้นตอนที่ 2 Wow Idea การต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ กำหนดปัญหาและเป้าหมายในการแก้ไขที่ชัดเจนเพื่อให้ได้คำตอบใหม่ที่แตกต่างสร้างสรรค์ทำได้จริง และมีคุณค่าเป็นที่ต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ขั้นตอนที่ 3 Business Model การสร้างชิ้นงานตัวอย่าง การออกแบบแนวคิด และแผนบริหารจัดการทั้งหมดซึ่งจะเกี่ยวข้องทั้งการเชื่อมโยงคน เทคโนโลยี ทรัพยากร และความหลากหลายไปสู่เป้าหมายที่ทำได้จริง

4. ขั้นตอนที่ 4 Production & Diffusion การลงมือสร้างผลงานนวัตกรรมและการลงมือทำอย่างจริงจังให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมทางธุรกิจเพื่อกระจายผลผลิตออกสู่ตลาด

Hamel (2007) ได้พัฒนานวัตกรรมแนวคิดเรื่อง Management Innovation ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

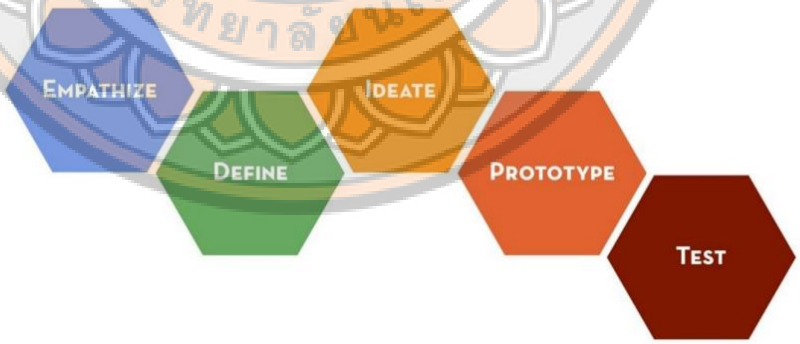
1) การมุ่งมั่นกับปัญหาที่สำคัญ

2) การค้นหาหลักการใหม่

3) การออกแบบนวัตกรรม

4) การประเมินคุณค่านวัตกรรมการบริหาร

D. School, Stanford University (อ้างถึงใน พฤทธิ์ศิริบรรณพิทักษ์, 2561) ได้เสนอกระบวนการคิดออกแบบ (Design Thinking) เป็นกระบวนการคิดที่ใช้การทำความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง โดยเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง และนำเอาความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากคนหลาย ๆ กลุ่ม มาสร้างแนวคิด หรือแนวทางการแก้ไข และนำเอาแนวทางต่าง ๆ มาทดสอบและพัฒนาเพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์นั้น ๆ (พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2561)



ภาพ 11 แสดง Design Thinking โดย D.School, Standford University

รูปแบบการคิดออกแบบ (Design Thinking) แบ่งไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

(1) ทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize) ทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย สภาพปัญหาความต้องการ ความจำเป็น ด้วยวิธีการหลากหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต

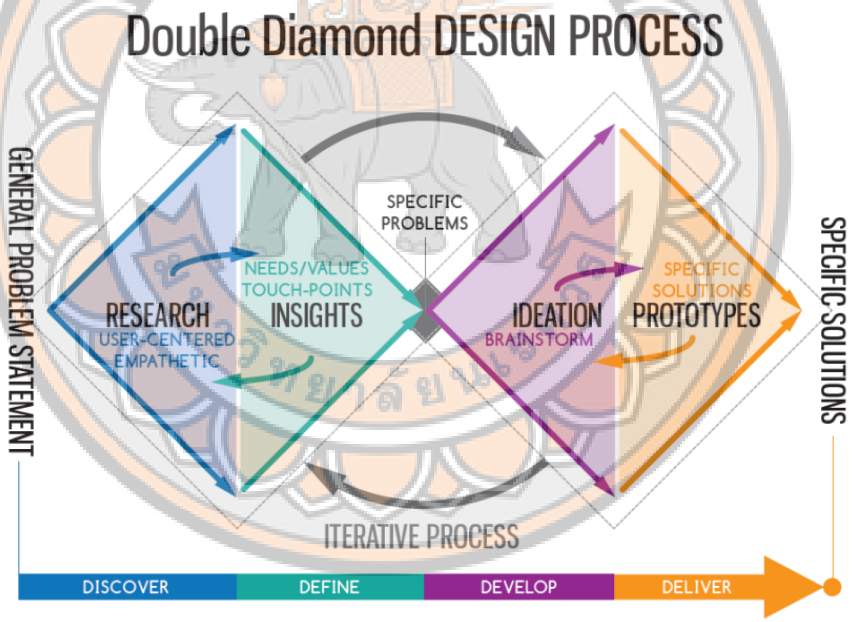
(2) การกำหนดความต้องการจำเป็น (define) ระบุปัญหาที่ต้องการแก้ไขให้ชัดเจนและเป็นปัญหาที่แท้จริง

(3) การใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาจากสิ่งสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate) ระดมสมองคิดหาไอเดียให้ได้มากที่สุด เพื่อมาเลือกใช้เป็นต้นแบบ

(4) สร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype) นำไอเดียที่เลือกไว้มาสร้างเป็นนวัตกรรมต้นแบบเพื่อใช้แก้ปัญหาเป็นต้นแบบอย่างง่าย ๆ ก่อนเพื่อทดสอบแนวคิด

(5) ทดสอบต้นแบบ (Test) การนำต้นแบบไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย เก็บข้อมูลผลการทดลองใช้แล้วกลับไปทำความเข้าใจ วนตามขั้นตอนแรกกลับมาจนกว่าจะได้นวัตกรรมที่สามารถใช้ได้จริง

UK Design Council (2020) ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการคิดออกแบบในรูปแบบของกระบวนการเพชรคู่ (Double Diamond Design Process)



ภาพ 12 แสดง Double Diamond Design Process โดย UK Design Council (2020)

ประกอบด้วยกระบวนการ 4D ได้แก่

1) การทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Discover) ใช้กระบวนการวิจัยในการเก็บข้อมูลเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริง

2) การกำหนดความต้องการจำเป็น (Define) ทำความเข้าใจสิ่งที่ค้นพบและระบุประเด็นปัญหาที่แท้จริง

3) การใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่และสร้างต้นแบบ (Develop) คิดสร้างทางแก้ปัญหา สร้างต้นแบบนวัตกรรมเพื่อทดสอบแนวคิด ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ต้นแบบที่จะใช้ได้จริง

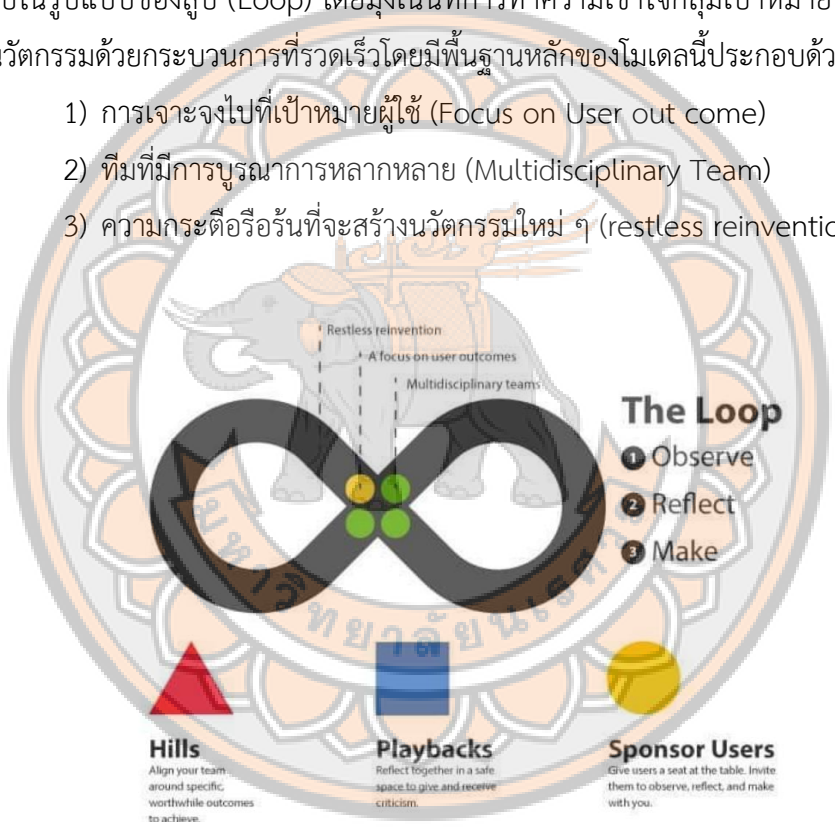
4) การทดสอบก่อนการนำไปใช้จริง (Deliver) ส่งต่อนวัตกรรมที่ได้ให้แก่กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการแก้ปัญหาโดยในแต่ละขั้นตอนนั้นสามารถวนกลับไปมาได้โดยไม่จำเป็นต้องเรียงลำดับจาก ขั้นตอนที่ 1 ถึง 4 เท่านั้น สามารถย้อนกลับไปกลับมาในแต่ละขั้นได้

IBM (International Business Machine, 2016) ได้นำเสนอรูปแบบการคิดเชิงออกแบบในรูปแบบของลูป (Loop) โดยมุ่งเน้นที่การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย และระดมกำลังพัฒนานวัตกรรมด้วยกระบวนการที่รวดเร็วโดยมีพื้นฐานหลักของโมเดลนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1) การเจาะจงไปที่เป้าหมายผู้ใช้ (Focus on User out come)

2) ทีมที่มีการบูรณาการหลากหลาย (Multidisciplinary Team)

3) ความกระตือรือร้นที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ (restless reinvention)



ภาพ 13 แสดง The Loop โดย IBM (International Business Machine, 2016)

โดยเริ่มจากวางผู้ใช้ (User) ซึ่งไว้เป็นเป้าหมายหลักของการออกแบบอันจะเห็นได้จากสัญลักษณ์วงกลมสีเหลืองในลูป แล้วการทำงานร่วมกันของทีมและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการทำงานที่รวดเร็วและชาญฉลาดโดยต้องมีความเข้าใจกันของทีมงานและความเข้าใจผู้ใช้โดยความร่วมมือเข้าใจกันของทุกฝ่ายในทีมนั้นนำเสนอในรูปของวงกลมสีเขียวสามวงในลูป และสุดท้ายคือลูปที่แทนความกระตือรือร้นที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ผ่านกระบวนการสร้างต้นแบบ ทดลองใช้ อาจนำต้นแบบเดิมที่มีอยู่มาปรับใช้ในรูปแบบใหม่ พัฒนาปรับปรุงไปเรื่อย ๆ ภายใต้แนวคิดที่ว่าไม่มีอะไรที่

สมบูรณ์แบบสามารถพัฒนาปรับปรุงขึ้นได้อีกเรื่อย ๆ โดยสิ่งสำคัญในกระบวนการนี้ คือ การสังเกต (Observe) การสะท้อนกลับ (Reflect) และการทำก่อน (Make First) กล่าวคือ ต้องเริ่มจากการสังเกตทำความเข้าใจสภาพปัญหา จากนั้นจึงสะท้อนองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำมาปรับวางแผน และขั้นสุดท้ายคือการพัฒนาต้นแบบและนำไปใช้

Gavin Ambrose and Paul Harris (2010) ได้เสนอ 7 ขั้นตอนของกระบวนการคิดออกแบบซึ่งใช้ในการทำงานของนักออกแบบ ได้แก่

1) นิยามตีกรอบ (Define) รวบรวมข้อมูลปัญหา ความต้องการ เป้าหมาย เพื่อระบุปัญหาให้ชัดเจน

2) ค้นคว้า (Research) ค้นหารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ

3) ระดมความคิด (Ideate) ระดมความคิด คิดหาแนวทาง รูปแบบในการแก้ปัญหา

4) สร้างต้นแบบ (Prototype) สร้างต้นแบบแนวความคิดที่คิดได้แต่ละแบบและทดลองใช้

5) เลือก (Select) เลือกแนวทางหรือรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดกับปัญหา หรือบริบทของเรา

6) นำไปใช้ (Implement) นำแนวทางหรือรูปแบบที่ได้ไปใช้ในการแก้ปัญหาจริง

7) ศึกษาสะท้อนกลับ (Learn) สังเกตผลสะท้อนกลับ

การพัฒนานวัตกรรมตามกระบวนการคิดออกแบบ (Design Thinking) ของ D School, Stanford (พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2561) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอนได้แก่

1) ทำความเข้าใจ (Empathize)

2) นิยามตีกรอบ (define)

3) ระดมความคิด (Ideate)

4) สร้างต้นแบบ (Prototype) และ

5) ทดสอบ (Test)

อัคคณัฐ อัยรา (2564) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบด้านกระบวนการในการสร้างนวัตกรรมมี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างแนวความคิดใหม่ เป็นการนำเสนอแนวความคิดใหม่ที่โดดเด่น วิเคราะห์ความต้องการ ซึ่งอาจจะเกิดจากจินตนาการที่ไม่เหมือนใครโดยมีความรู้ความเข้าใจบริบท ทิศทางการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนและเลือกแนวคิด เป็นการนำแนวคิดที่ได้ต่าง ๆ มาวางกรอบการแก้ปัญหา เตรียมการผ่านการวางแผนและประเมินความเสี่ยงจนในที่สุดตัดสินใจเลือกแนวคิดที่ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 สร้างนวัตกรรม เป็นการออกแบบจากแนวคิดที่ได้เลือกและตัดสินใจในขั้นตอนที่ผ่านมา นำมาประดิษฐ์หรือสร้างเกิดเป็นนวัตกรรมตามที่ได้วางแผนไว้

ขั้นตอนที่ 4 นำไปปฏิบัติ นวัตกรรมที่สร้างขึ้นเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จจะนำสิ่งนั้นไปปฏิบัติจริง ให้เกิดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 นิเทศส่งเสริมการใช้นวัตกรรม เป็นขั้นตอนที่ผู้นำต้องมีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ส่งเสริมการนำนวัตกรรมนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การใช้นวัตกรรมนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินนวัตกรรมและปรับปรุง เป็นขั้นตอนที่ได้ผลจากการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ เพื่อนำผลมาประเมินและปรับปรุงนวัตกรรมนั้นต่อไปจนสมบูรณ์ที่สุด

จากการศึกษาขั้นตอนในกระบวนการที่นักวิชาการและนักการศึกษามีการกล่าวถึง สามารถสรุปเป็นกระบวนการสร้างนวัตกรรมได้ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการและความจำเป็น 2) สร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ ๆ 3) ออกแบบนวัตกรรม 4) ตัดสินใจเลือกนวัตกรรม 5) สร้างนวัตกรรม 6) นำนวัตกรรมไปใช้ และ 7) ประเมินนวัตกรรมและปรับปรุง

4. การจัดการนวัตกรรม

พยัต วุฒิรงค์ (2563, น. 35) กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรม คือ กระบวนการจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่จะสร้างประโยชน์ผ่านความสามารถขององค์กรอย่างยั่งยืน อีกทั้งการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญและจำเป็นเพื่อนำมาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562, น. 75-78) กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรม คือ กระบวนการพัฒนาศักยภาพส่งเสริมสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งของฐานด้านนวัตกรรมองค์กร โดยกำหนดรูปแบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อให้องค์กรได้พัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมภายในองค์กรได้อย่างเต็มระบบและครอบคลุมมิติการพัฒนาที่เกี่ยวกับนวัตกรรม โดยมีกรอบการพัฒนา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับยุทธศาสตร์ (Strategy Level) ระดับปฏิบัติการ (Operation Level)และระดับสนับสนุน (Foundation Level) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

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

1.1 ยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation strategy) คือ วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมด้านนวัตกรรมและการติดตามการประเมินยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

1.2 การมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus) คือ การวางแผนด้วยข้อมูลเชิงลึกการมีส่วนร่วมของลูกค้าและการกำหนดเป้าหมายนวัตกรรม

2. ระดับปฏิบัติการ (Operation Level) เป็นการกำหนดกระบวนการที่สามารถให้ผลลัพธ์นวัตกรรมสอดคล้องตามเป้าประสงค์ที่คาดไว้ แบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่

2.1 กระบวนการ (Process) คือ กระบวนการนวัตกรรม การจัดการห่วงโซ่อุปทานและการจัดการเครือข่ายพันธมิตร

2.2 ผลลัพธ์นวัตกรรม (Results) คือ นวัตกรรมองค์กร ผลตอบแทนทางการเงินและผลลัพธ์ทางความรู้

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

3.1 บุคลากร (People) คือ ผู้นำนวัตกรรม ผู้สนับสนุนนวัตกรรมและโครงสร้างองค์กร

3.2 วัฒนธรรม (Culture) คือ ค่านิยมหลัก การทำงานร่วมกันและการสร้างแรงจูงใจ

3.3 องค์ความรู้ (Knowledge) คือ การพัฒนาองค์ความรู้ การแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร

3.4 ทรัพยากร (Resource) คือ การจัดสรรทรัพยากร การบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สามารถจำลองรูปแบบการจัดการนวัตกรรมได้ดังรูปภาพ

ภาพ 14 แสดงรูปแบบการจัดการนวัตกรรม

ที่มา: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562, น. 75

ปัญญา เลิศไกร (2562, น. 375) กล่าวว่า การจัดการองค์กรจะขับเคลื่อนและพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีการนำนวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการสร้างและพัฒนาศักยภาพในการบริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์มุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์เดียวกันได้และกลายเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ หากองค์กรมีกระบวนการจัดการที่เหมาะสมจะสามารถนำศักยภาพภายในมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพโดยสร้างคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ต่อไป โดยมีองค์ประกอบในการจัดการนวัตกรรมองค์กร ดังนี้ 1) การจัดการสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 3) วางแผนกลยุทธ์

จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว (2563) กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรม (Innovation Managementหรือ IM) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงโดยมีเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานนี้ ประกอบด้วย 5 ประเด็นสำคัญ คือ 1) กลยุทธ์ (Strategy) กำหนดหนทางและเป้าหมายที่สอดรับกัน 2) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยให้คนเกิดความคิดใหม่ได้ในทุกวัน 3) กระบวนการ (Process) กระบวนการที่สามารถวัดผลทำซ้ำและก่อให้เกิดผลสำเร็จ 4) เครื่องมือและเทคนิค (Tools & Techniques) เครื่องมือและวิธีการที่ใช้เพื่อสร้างนวัตกรรม และ 5) ตัวชี้วัดผลงาน (Metrics) ตัวชี้วัดผลงานที่เกิดขึ้นและสามารถอบย้อนกลับได้กระบวนการสร้างนวัตกรรม

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (2563, น. 16-24) กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรม คือ การจัดกระบวนการที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม 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 การคัดเลือกเสียงของลูกค้าเพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการความคาดหวังทั้งในปัจจุบันและในอนาคต นำมาเปรียบเทียบเพื่อพัฒนากับผลิตภัณฑ์หรือบริการและกระบวนการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

1.3 ความตระหนักถึงการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม หมายถึง การขับเคลื่อนองค์กรด้วยการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมกิจกรรมด้านนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญ เปลี่ยนความคิดผิด ๆ เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม การให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ทุกรูปแบบ การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น

1.4 ความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หมายถึง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเข้าถึงความรู้ การจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและแหล่งทรัพยากร โดยการรวบรวมบุคลากรที่ทำงานแตกต่างกันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการพัฒนาที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า

1.5 มุมมองของผู้บริหาร หมายถึง การแสดงถึงวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของผู้บริหาร มุมมองการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โอกาสและความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้พัฒนานวัตกรรม

1.6 นโยบายและความรับผิดชอบ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายด้านนวัตกรรมในอนาคต ซึ่งต้องมีความท้าทายให้แรงบันดาลใจแก่บุคลากรที่จะพัฒนานวัตกรรมซึ่งต้องกำหนดให้เป็นลายลักษณ์อักษร

2. แนวทางการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม (Innovation Operation) ระบบบริหารจัดการนวัตกรรม สามารถพัฒนาต่อเนื่องได้ตามหลักการวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้ความคิดสร้างสรรค์กิจกรรมและกระบวนการ 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 การติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยการวิเคราะห์และประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ความถี่ เครื่องมือ และวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรเพื่อให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

2.4 Improvement (Act) กล่าวถึง การดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

3. คุณค่าของนวัตกรรม (Innovation Value) คุณค่าทั้งหมดของนวัตกรรมถูกวัดโดยผลกระทบด้านบวกและด้านลบของสิ่งที่ได้รับออกมาหรือผลลัพธ์ที่ให้เชิงพาณิชย์ และสังคมสำหรับ

ผู้บริโภค ดังนั้น ผลกระทบเชิงบวกจะช่วยประชาชน ปรับปรุงองค์กร และสังคม ในขณะเดียวกัน ผลกระทบเชิงลบก็จะสร้างปัญหาและเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้แก่องค์กรและสังคมโดยคุณค่าของนวัตกรรมสามารถวัดได้ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการภายในและการเติบโตและเรียนรู้ อีกทั้งยังกล่าวถึงมีปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการ ดังนี้

3.1 ความคิด (Ideas) คือ การรวบรวม ความคิดสร้างสรรค์ทั้งหมดทั้งที่สามารถทำได้จริงและยังไม่สามารถทำได้จริงเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการหาจุดร่วม จุดแข็ง และจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาต่อยอดในอนาคต

3.2 ทรัพยากร (Resources) คือ การเปลี่ยนไอเดียสู่ผลงานต้นฉบับเพื่อการทดสอบทดลองผ่านการจัดสรรจัดการทรัพยากรที่เพียงพอ

3.3 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) คือ การสร้างบรรยากาศธรรมเนียมปฏิบัติที่เปิดโอกาสให้คิด สร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งใหม่

3.4 วิธีคิด (Mindset) คือ การเปลี่ยนกรอบแนวคิดของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการตีความของปัญหาและมุมมองใหม่ ๆ ต่อการแก้ไขปัญหา

3.5 อนาคต (Future) คือ การสร้างสิ่งใหม่ที่สามารถแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

นวชล สมบูรณ์สิน (2564) ได้สรุปว่า การจัดการนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการในการบริหารปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในภาพรวม เพื่อใช้เป็นกรอบในการทำงานร่วมกันของทุกคนในการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและนำไปใช้ตามบริบทและสถานการณ์เฉพาะขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

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

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนการจัดการนวัตกรรม (Doing) เป็นการออกแบบนวัตกรรมผ่านกระบวนการที่เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรโดยการจัดการประชุมปรึกษา เพื่อเตรียมการมอบหมายงาน การมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ มีผู้บริหารหรือครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำลงสู่การปฏิบัติ การติดตามงานที่ได้รับมอบหมายการและนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินนวัตกรรมทางการบริหาร (Checking) เป็นการประเมินความเหมาะสมของนวัตกรรรมและตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพนวัตกรรมทางการบริหาร (Action) เป็นการจัดประชุมสะท้อนกลับในผลการดำเนินงานของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งการประเมินเป็น ประเมินผลปฏิบัติงานนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากภาพรวม ผลลัพธ์ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อหรือสถานศึกษาโดยประเมินผลปฏิบัติงานของผู้ที่รับผิดชอบ และประเมินผลปฏิบัติการทั้งระบบ รวมถึงมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 10-12) กล่าวถึง การขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาโดยการใช้แผนพัฒนาการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ควบคู่กันเพื่อให้เกิดความชัดเจน เหมาะสม และสามารถดำเนินการพัฒนาสู่อนาคตได้อย่างเป็นระบบโดยมีการตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์ 5 ข้อ คือ

1. สถานศึกษาต้องการไปสู่จุดใด เป็นการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลัก มุ่งไปสู่เป้าหมายเปรียบเสมือนผลลัพธ์ปลายทางที่สถานศึกษาต้องการบรรลุ ดังนี้

2. ปัจจุบันสถานศึกษาอยู่ ณ จุดใด เป็นการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา หมายถึงการศึกษาวิเคราะห์ถึงข้อมูลสารสนเทศและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็นการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

3. สถานศึกษาไปจุดนั้นได้อย่างไร เป็นการวางกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึง การนำข้อมูลสารสนเทศและปัจจัยที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์สถานภาพ และการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาจัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด เพื่อกำหนดประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกลยุทธ์

4. สถานศึกษาจะต้องทำหรือปรับอะไรเพื่อไปจุดนั้น เป็นการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของสถานศึกษา หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5. สถานศึกษาจะวัดความก้าวหน้าและรู้ได้ว่าไปถึงที่หมายได้อย่างไร เป็นการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา พิจารณาความสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้นระหว่างเป้าหมายของแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการนวัตกรรม หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ตั้งแต่การพัฒนานวัตกรรม การใช้นวัตกรรม และการประเมินผลการใช้นวัตรรม เพื่อใช้เป็นกรอบในการทำงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาตามบริบทส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคุณภาพนักเรียนและสถานศึกษา

5. ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

การพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีปัจจัยสนับสนุนหลายประการ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรม เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการเก็บรวบรวมข้อมูลของปัจจัยสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้อธิบายไว้ ดังนี้

รัตติกร จิตรไกสร (2559) กล่าวถึง ปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้องค์การหรือสถานศึกษาอยู่รอดและสามารถสร้างนวัตกรรมในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ว่าจะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากผู้นำหรือผู้บริหารจะเป็นต้นแบบ (role mode) ของพนักงานทุกคนซึ่งหน้าที่ของผู้นำ คือ การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่นวัตกรรม โดยการทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

2. โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัวสูง ลักษณะโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. วัฒนธรรมองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างในการรับความคิดเห็นพร้อมลองผิดลองถูกในการปฏิบัติใหม่ กระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการบำรุงรักษาบุคลากร ซึ่งจะเป็นตัวเร่งให้เกิดการขับเคลื่อนนวัตกรรม

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

1. ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ต้องทำความเข้าใจกับนวัตกรรม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการนวัตกรรม เพื่อการส่งเสริมในบุคลากรในองค์กรได้เห็นถึงความสำคัญและผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2. การออกแบบสร้างนวัตกรรม คือ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรในการออกแบบและเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างระบบนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน โดยมี

การเสริมแรง การกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น เพื่อที่จะรวบรวมเป็นแนวคิดไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ

3. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ ความร่วมมือ การสื่อสารและประสานงานของทุกฝ่ายย่อยในองค์กร ในการรับทราบวัตถุประสงค์และดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้เรียนรู้การสร้างนวัตกรรมร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4. จัดสรรทรัพยากรและการประเมินความเสี่ยง คือ ระบบการจัดการเกี่ยวกับการลดความเสียหายที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

5. ระบบการวัดผลงานที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม คือ วิธีการใด ๆ ที่ช่วยในการวัดความก้าวหน้าของนวัตกรรมที่องค์กรสร้างขึ้น

6. รางวัลและสิ่งจูงใจ คือ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยการให้เป็นรางวัล เช่น รางวัลด้านวัตถุหรือจิตใจ อาจเป็นการเผยแพร่ความสำเร็จของบุคลากรให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้ หรือกิจกรรมที่รับฟังความคิดเห็นสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมในอนาคตได้

วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2554, น. 158-160) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร โดยสรุปได้ 12 คุณลักษณะ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย คือ การที่องค์กรระบุและมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างนวัตกรรมอย่างชัดเจน โดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้และเข้าใจ เน้นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติไปยังฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร

2. โครงสร้างองค์กร คือ ระบบความสัมพันธ์ในการทำงานของแต่ละฝ่ายในการดำเนินการให้มีอิสระในการจัดการและมีอำนาจในการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้าหาสิ่งแวดล้อม และโอกาส มีการกระจายอำนาจให้กับบุคลากรในการได้ตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย

3. วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน คือ การที่องค์กรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้และมีส่วนรับผิดชอบในเป้าหมายของนวัตกรรม เปิดโอกาสให้กับความคิดที่หลากหลายและแปลกใหม่ ๆ ยอมรับความแตกต่างทางความคิด ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร

4. ผู้นำ คือ บุคคลที่กำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจนและมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยการให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรจะต้องมีความกล้าเสี่ยง อดทน และยอมรับกับความผิดพลาด มีความสามารถในการจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรมด้วยการสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน

หรือให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างสร้างสรรค์ มีบทบาทการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม

5. บุคลากร คือ บุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบในด้านนวัตกรรมโดยมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และเป้าหมายนวัตกรรมขององค์กรจะต้องเป็นผู้มีทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ด้านการสื่อสาร ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเป็นนักแก้ไขปัญหา มีความเพียรพยายาม กระตือรือร้นและชอบการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าเสี่ยง และไม่กลัวความล้มเหลว

6. ทรัพยากร คือ การจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยีขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้สอดรับกับความต้องการของบุคลากรเพื่อสามารถให้ทุกคนได้เข้าถึงอย่างเพียงพอ

7. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรมที่องค์กรมุ่งเน้นการสรรหาและจ้างงานบุคคลที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมและความรู้ภูมิหลังที่หลากหลาย

8. การให้รางวัลและการยอมรับ คือ การสร้างแรงกระตุ้นให้กับบุคลากรในองค์กรในรูปแบบของรางวัลที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็น เงิน สิ่งจูงใจทางอาชีพ รางวัลทางสังคม รางวัลภายในไม่ควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับรางวัลที่เป็นตัวเงิน

9. การสื่อสาร คือ ระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม โดยมีการสื่อสารรูปแบบแนวดิ่งมุ่งเน้นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และรูปแบบแนวราบ คือ การมุ่งเน้นการสื่อสารข้ามทีมงาน ฝ่ายงานในองค์กร การสื่อสารควรมีหลากหลายวิธีและเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น

10. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร คือ ระบบการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมมีช่องทางในการเข้าถึงของข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและหลากหลาย

11. การประเมินและการลำเลียงความคิด คือ กระบวนการในการเก็บรวบรวมความคิดเพื่อค้นหา ประเมินและสนับสนุนความคิดที่มีศักยภาพให้พัฒนาเป็นนวัตกรรมได้โดยมีหลักเกณฑ์เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนและยุติธรรม

12. เครือข่าย คือ การสร้างและให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมหรือแสดงความคิดเห็นเพื่อเสนอแนวทางในการคิดค้นสิ่งใหม่

สุกัญญา แช่มช้อย (2561, น. 146) ได้ให้รายละเอียดขององค์ประกอบของสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมได้เป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม โครงสร้างที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการช่วยเหลือ สนับสนุน ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อบุคลากรได้ดี

2. เทคโนโลยี รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะทำให้กระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. วัฒนธรรม หรือ วัฒนธรรมองค์กร แนวทางในการดำเนินชีวิตและแนวปฏิบัติของครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่ปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่สถานศึกษาแห่งนวัตกรรม เช่น มีค่านิยมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

4. ภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงวิธีคิดให้เป็นการคิดเชิงนวัตกรรมและฝึกปฏิบัติจนเกิดเป็นทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมโดยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะการคิดในลักษณะนี้ด้วย ซึ่งกระบวนการคิดจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สะท้องพฤติกรรมในองค์กรให้สามารถพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการดำเนินงานในระดับสถานศึกษา โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทเพื่อกำหนดแนวทางที่ดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน การร่วมเรียนรู้ ร่วมใจในการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็น กล้าทำในสิ่งที่แปลกใหม่ โดยสถานศึกษาต้องสร้างกลไกในการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับครูอย่างหลากหลาย รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์ซึ่งผู้บริหารต้องจุดประกายความฝันและเติมแรงบันดาลใจในการทำงานกับครูอยู่อย่างเสมอ

7. เครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เป็นการเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้ใช้ทรัพยากรที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจแล้ว ยังเป็นการเสริมศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมให้มีความเป็นไปได้มากขึ้น

สมบัติ นามบุรี (2562, น. 127) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมนวัตกรรมและการจัดการสามารถจำแนกได้ ดังนี้

1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม
2) บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม
3) การสื่อสารภายในองค์กร
4) โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น
5) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์
6) ระบบการจัดการความสามารถ

จิติมา วรรณศรี (2563, น. 245) กล่าวถึง ปัจจัยสนับสนุนที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายในยุคปัจจุบัน โดยแบ่งปัจจัยเหล่านี้ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างขององค์นั้นจะแสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของกลุ่มงานที่มีทั้งหมดในองค์กร รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงสายบังคับบัญชาจากผู้บริหารระดับสูงสุดไปจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ การมีโครงสร้างองค์กรจึงสะท้อนให้เห็นถึงอำนาจในการบริหารจัดการ และบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการของผู้บริหารและบุคลากร โดยหากเลือกรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมก็จะส่งผลทางบวกต่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

2. ด้านบรรยากาศองค์กร บรรยากาศองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร โดยเฉพาะ บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ที่มีส่วนช่วยสนับสนุน ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ทั้งบรรยากาศ ด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งต่อแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของบุคลากร อาทิ ความท้าทาย ความมีชีวิตชีวา ความเป็นมิตร ความมีอิสระ ไว้วางใจกัน รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การอภิปรายร่วมกัน รวมทั้งความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม จะก่อให้เกิดบรรยากาศสร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์กร

3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมจะสะท้อนถึงวิถีชีวิต เป็นแบบแผนการปฏิบัติที่สร้างโดยกลุ่มคนในชุมชน สังคมและถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น วัฒนธรรมทำให้กลุ่มคนมีความแตกต่างกัน ทั้งพฤติกรรม การแต่งกาย อาหาร หรือการดำเนินชีวิต เช่นเดียวกันกับในองค์กรที่จะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป มีความเฉพาะในแต่ละองค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรเกิดการพัฒนาได้โดยผู้นำองค์กรจะต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญนี้ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

4. ด้านการเสริมแรง การเสริมแรงถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงโดยผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงคุณค่าความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น เมื่อบุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน อาทิ การให้รางวัลเพื่อกระตุ้นและจูงใจให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะบุคลากรบางคนที่มีศักยภาพในการคิดสร้างสรรค์ อาจไม่แสดงออกหรือใช้ทักษะความสามารถที่ตนเองมีอยู่เพื่อองค์กรเนื่องจากเห็นว่าไม่คุ้มค่ากับการลงมือทำ และหากบรรยากาศการทำงานภายในองค์กรไม่เอื้อต่อการทำงานรู้สึกเสมือนว่าถูกควบคุมอยู่ตลอดเวลาย่อมส่งผลต่อการจำกัดความคิดใหม่ ๆ จะทำงานเช่นเดียวกับหุ่นยนต์ที่ทำตามโปรแกรมคำสั่งเท่านั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องมีการเสริมแรงบุคคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสม อาจจัดรางวัลหรือสิ่งจูงใจหลากหลายรูปแบบเพื่อสะท้อนคุณค่าที่คู่ควรกับระดับความสำเร็จของผลงาน และพยายามเสริมแรงที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลก็จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ทีมงานคิดค้น และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้องค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

5. ด้านเครือข่าย เครือข่ายเป็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มหรือระบบและการเป็นเครือข่ายเกี่ยวข้องกับการจัดระบบการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้งานใดงานหนึ่งประสบ

ความสำเร็จ การจัดการเครือข่ายจึงมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรทางการศึกษาที่มีข้อจำกัด อุปสรรคทางด้านทรัพยากรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนา การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงเป็นปัจจัยสำคัญในยุคที่การจัดการศึกษาต้องกระจายอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วม ช่วยเหลือ เกื้อกูลเป็นพันธมิตร และก้าวไปสู่ความสำเร็จด้วยกัน

6. ด้านทักษะบุคลากร ในปัจจุบันเครื่องมือทางเทคโนโลยีมีความทันสมัยและหลากหลาย ซับซ้อน ส่งผลกระทบต่อการสื่อสาร ทั้งวิธีการสื่อสาร เวลา และสถานที่ในการสื่อสาร รวมทั้งต่อวิธีการทำงานในองค์กร เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้เกิดความต้องการและความเป็นไปได้ของการทำงานในรูปแบบอื่นที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ดังนั้น บุคลากรจึงควรมีทักษะที่สำคัญจำเป็น โดยเน้นการเรียนรู้ตามวิธีที่ตนเองถนัด เพื่อช่วยพัฒนาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ศิวาวุฒิ รัตนะ (2566) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา คือ

1. การจัดการองค์กรนวัตกรรม
2. การทำงานเป็นทีม
3. การพัฒนานักนวัตกรรม
4. การสร้างบรรยากาศนวัตกรรม
5. การมีส่วนร่วมและการประสานงาน

Keith Goffin (2016) ได้กล่าวว่า กุญแจสู่นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัยที่ส่งเสริมมากมาย 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 การระบุตำแหน่งที่นวัตกรรมมีความจำเป็นมากที่สุดเพื่อเป็นแนวทางและมีอิทธิพลต่อการเลือกและการนำแนวคิดไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีส่วนร่วมและจำเป็นในการตัดสินใจ

5. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึง ผู้นำหรือบุคลากรที่สามารถจัดการความเสี่ยงกับความจำเป็นทางธุรกิจเพื่อลดความล้มเหลวเนื่องจากผลิตภัณฑ์และบริการ

นวชล สมบูรณ์สิน (2564) สรุปปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาและการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน เห็นคุณค่าและประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนในองค์กร เชื่อมโยงนวัตกรรมกับบริบทองค์กร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม แสวงหาและค้นหาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สนับสนุนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และกล้าเสี่ยง อดทน และยอมรับข้อผิดพลาด

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

2. โครงสร้างองค์กร หมายถึง มีโครงสร้างและขอบข่ายงานที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว มีการกระจายอำนาจ และมีระบบ

3. แหล่งเรียนรู้ สื่อ และเทคโนโลยี หมายถึง มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่รองรับกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร สร้างบรรยากาศด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรม มีกิจกรรมภายในองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรมและมีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง

4. วัฒนธรรมนวัตกรรม หมายถึง วิถีที่ถือปฏิบัติหรือแนวประพฤติของครูและบุคลากรในสถานศึกษา และสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เช่น สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสทางความคิด มีอิสระทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัด เป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) โครงสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 4) บุคลากรมีคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) บรรยากาศที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม 6) เครือข่ายนวัตกรรม มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม เห็นคุณค่า ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรม กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในองค์กร มีการเชื่อมโยงนวัตกรรมกับบริบทขององค์กร

2. โครงสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง สถานศึกษามีโครงสร้างและขอบข่ายงานที่ชัดเจน ยืดหยุ่น และมีความคล่องตัว

3. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม หมายถึง วิธีปฏิบัติหรือแนวปฏิบัติในองค์กรมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วมกัน มีความร่วมมือการสื่อสารและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการติดตามความก้าวหน้า มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและค่านิยมร่วมในองค์กร

4. บุคลากรมีคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง การจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลให้ผู้เรียนมีความพร้อมทั้งสุขกายและใจ มีการออกแบบการสร้างนวัตกรรมในการทำงานร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร มีความรับผิดชอบด้านนวัตกรรม เปิดโอกาสทางความคิด มีอิสระทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดระบบการคัดเลือกความคิดและมีทักษะการจัดการนวัตกรรม

5. บรรยากาศที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม หมายถึง บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม มีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ มีแหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเปิดกว้าง มีการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

6 เครือข่ายนวัตกรรม หมายถึง เครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สร้างและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียนเรียนร่วมจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ว่า “ภายในปี 2558 จังหวัดขอนแก่นเป็นจังหวัดชั้นนำการจัดการศึกษาเรียนร่วมในสถานศึกษาทุกระดับอย่างเท่าเทียมและมีคุณภาพด้วยรูปแบบที่เหมาะสม สอดคล้องตามความต้องการจำเป็นของเด็ก เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ทั้งด้านทักษะการช่วยเหลือตนเอง ทักษะทางสังคมและการดำรงชีวิต ทักษะทางวิชาการและทักษะการงานอาชีพอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เด็กสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้” พันธกิจ 9 ประการ คือ 1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาเรียนร่วมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) สร้างโอกาสให้เด็กพิการได้เข้าเรียนร่วมในสถานศึกษาทุกระดับอย่างเท่าเทียม 3) ส่งเสริมและพัฒนาเด็กพิการตามเกณฑ์มาตรฐานและได้รับการพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นทุกด้าน 4) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของเด็กพิการ

ให้สามารถดำรงชีวิตอิสระ มีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ และมีส่วนร่วมทางสังคมในทุกมิติ 5) สร้างและพัฒนาภาคีเครือข่าย แหล่งบริการและระบบการคัดกรองแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย 6) พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี มีทักษะในการทำงานและมีขวัญกำลังใจ 7) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยกระบวนการวิจัย 8) ส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานองค์กรภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือครอบครัว จัดการศึกษาเรียนร่วมอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน และ 9) สร้างความพร้อมของสถานศึกษาในด้านสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาที่คนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ เป้าหมาย กลยุทธ์และตัวชี้วัด

ธนุ วงษ์จินดา (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา 2) จัดทำร่างข้อเสนอเชิงนโยบายฯ และ 3) ตรวจสอบยืนยันและประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายฯ ผลการวิจัย พบว่า สภาพการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในทุกรายการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและส่วนใหญ่มีปัญหาในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อเสนอเชิงนโยบายฯ ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 1 พันธกิจ 8 กลยุทธ์ 17 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 20 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ ด้านความสอดคล้อง และด้านความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการประเมินด้านความเหมาะสมนั้น ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ณิชา ฉิมทองดี (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับกลาง สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จุดแข็ง ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ จุดอ่อน ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์การและการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม โอกาส ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่วนสภาพเศรษฐกิจและสังคมเป็นภาวะคุกคาม

ครรชิต วรรณชา (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อความมีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อความมีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรขับเคลื่อนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล 2) พันธกิจ : ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนในระดับ

การศึกษาภาคบังคับได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มืออาชีพด้วยการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน 3) เป้าหมาย : ส่งเสริมการจัดการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงและเสมอภาค พัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรที่กำหนดไว้พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพให้สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตและมุ่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานเพิ่มขึ้น 4) กลยุทธ์ : พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เร่งรัดการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล ช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็งและยั่งยืน

ชรินรัตน์ จิตตสุโภ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารสถานศึกษา แนวทางในการส่งเสริมความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า มีสภาพปัจจุบันปัญหาด้านโครงสร้าง มีบุคลากรไม่เพียงพอตามโครงสร้างที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ด้านเทคโนโลยี ขาดอุปกรณ์ส่งเสริมด้านคอมพิวเตอร์ เครือข่ายอินเตอร์มีประสิทธิภาพต่ำ ด้านวัฒนธรรมขาดการมีส่วนร่วม ด้านงานกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ยังเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมน้อยขาดแคลนงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูย้ายบ่อย สวัสดิการต่าง ๆ มีน้อย แนวทางในการส่งเสริมความเป็นเลิศ ทำการ SWOT หาจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมผู้เรียนด้านทักษะชีวิต มีระบบดูแลนักเรียนที่เข้มแข็ง ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้องค์ประกอบข้อเสนอเชิงนโยบาย 3 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์นโยบาย 2) แนวทางนโยบาย จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง 7 แนวทาง ด้านเทคโนโลยี 4 แนวทาง ด้านวัฒนธรรม 4 แนวทาง ด้านงาน 24 แนวทาง แยกเป็นงานวิชาการ 9 แนวทาง งานงบประมาณ 7 แนวทาง งานบุคคล 7 แนวทาง งานงบประมาณ 4 แนวทาง งานทั่วไป 4 แนวทาง 3) การนำไปปฏิบัติ ได้มีวิธีการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้ ด้านโครงสร้าง 3 วิธีการ ด้านเทคโนโลยี 3 วิธีการ ด้านวัฒนธรรม 3 วิธีการ ด้านงาน 18 วิธีการ แยกเป็นงานวิชาการ 7 วิธีการ งานงบประมาณ 4 วิธีการ งานบุคคล 2 วิธีการ งานทั่วไป 5 วิธีการ การตรวจสอบข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามเกณฑ์ 5 ด้าน คือ เกณฑ์ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง ความเป็นประโยชน์ และ เกณฑ์ความถูกต้อง พบว่าข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความเป็นไปได้มากที่สุด รองลงมาคือ ความสอดคล้อง และความเหมาะสมน้อยที่สุด

อมรรัตน์ ศรีพอ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ (1) พัฒนาหลักสูตรที่มุ่งลดจุดอ่อนผู้เรียนด้านทักษะความคิด ยืดหยุ่นคล่องตัวและหลักแหลมและทักษะการคิดแนวขวาง (2) ยกระดับการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งลดจุดอ่อนด้านทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเสริมจุดแข็งด้านทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (3) ปรับระบบการวัดผลและประเมินผลที่มุ่งลดจุดอ่อนผู้เรียนด้านทักษะความคิดริเริ่มสิ่งใหม่และทักษะการคิดแก้ไขและเข้าใจตัวบุคคล

นริศรา ทองยศ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโนบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดขอนแก่น ใช้การวิจัยเชิงนโยบาย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยกรณีศึกษาพหุกรณี โดยศึกษาวิทยาลัยการอาชีพขอนแก่นและวิทยาลัยการอาชีพบ้านไผ่ ดำเนินการวิจัย 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดขอนแก่น โดยการศึกษาเอกสาร ศึกษาพหุกรณี สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ 1) แบบสัมภาษณ์ 2) แบบวิเคราะห์เอกสาร โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำมาสรุปผลการวิจัย ทำให้ได้ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดขอนแก่น และระยะที่ 2 ตรวจนโยบาย โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านองค์การนวัตกรรม จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบาย ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่นในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แนวปฏิบัติของกรอบการพัฒนาความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านบุคคลแห่งนวัตกรรม ด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรม และด้านโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในมาก

วีระศักดิ์ พลมณี, วัลลภา อารีรัตน์ (2562) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบของการบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ

ได้แก่ 1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ 2) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม 4) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม และ 5) การวัดผลการสร้างนวัตกรรมในโรงเรียน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม รองลงมา คือ ด้านการวัดผลการสร้างนวัตกรรมในโรงเรียน ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ และด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ตามลำดับ

เทพสุดา เมฆวิลัย (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารวิชาการตามแนวคิดสมรรถนะหลักของนักเรียนโรงเรียนสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุดของการพัฒนาการบริหารวิชาการตามแนวคิดสมรรถนะหลักของนักเรียนโรงเรียนสร้างสรรค์ คือ ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดและประเมินผล กลยุทธ์การบริหารวิชาการตามแนวคิดสมรรถนะหลักของนักเรียนโรงเรียนสร้างสรรค์ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ (1) พลิกโฉมหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะการวิพากษ์ของนักเรียน โดยมี 2 กลยุทธ์รอง 8 วิธีดำเนินการ (2) ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะการวิพากษ์ของนักเรียน โดยมี 3 กลยุทธ์รอง 10 วิธีดำเนินการ (3) ปฏิรูปการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาสมรรถนะการวิพากษ์ของนักเรียน โดยมี 2 กลยุทธ์รอง 9 วิธีดำเนินการ (4) ปฏิรูปแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะการวิพากษ์ของนักเรียน โดยมี 2 กลยุทธ์รอง 6 วิธีดำเนินการ (5) พลิกโฉมการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสมรรถนะการวิพากษ์ของนักเรียน โดยมี 2 กลยุทธ์รอง 11 วิธีดำเนินการ

วชิระ พลพิทักษ์ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ในจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และแนวทางการพัฒนาอยู่ในระดับมาก 2. ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ในจังหวัดนครพนม มี 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ มี 3 เป้าหมาย 10 แนวทางการพัฒนา 2) ด้านการผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มี 3 เป้าหมาย 11 แนวทางการพัฒนา 3) ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มี 4 เป้าหมาย 14 แนวทางการพัฒนา 4) ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา มี 3 เป้าหมาย 10 แนวทางการพัฒนา 5) ด้านการจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มี 3 เป้าหมาย 10 แนวทางการพัฒนา 6) ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบ

บริหารจัดการศึกษา มี 4 เป้าหมาย 8 แนวทางการพัฒนา ผลการตรวจสอบและประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางเนื้อหาในประเด็นต่าง ๆ ของขอบเขตของนโยบาย ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย แนวทางการพัฒนา

นวชล สมบูรณ์สิน (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ องค์ประกอบที่ 2 หลักการ องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรม องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา ขั้นตอนที่ 2 วางแผนออกแบบ ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล และขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่นวัตกรรม องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต ได้แก่ 1) นวัตกรรมกระบวนการ 2) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ 3) นวัตกรรมการจัดการ ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า มีความเหมาะสม ส่วนผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเห็นว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

ศศิกิติยา เทพเสนา (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดทักษะการเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร รองลงมาคือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล และการใช้สื่อเทคโนโลยีและแหล่งการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนความต้องการจำเป็นสูงที่สุดในการพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม คือ การสร้างเครือข่ายทางความคิด รองลงมาคือ การคิดเชื่อมโยง การตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์ การสังเกต และการทดลอง ตามลำดับ และกลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดทักษะการเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรมมี 4 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์หลักที่ 1 เร่งรัดการพัฒนาหลักสูตรเน้นทักษะการเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม กลยุทธ์หลักที่ 2 ยกระดับพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม กลยุทธ์หลักที่ 3 ยกระดับพัฒนาประสิทธิภาพการวัดและประเมินผลที่เน้นทักษะการเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม และกลยุทธ์หลักที่ 4 ยกระดับพัฒนาประสิทธิภาพการใช้สื่อเทคโนโลยีและแหล่งการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม

สุรเชษฐ์ ชัยวงศ์ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการเรียนรู้โดยใช้กีฬาเป็นฐาน สำหรับเยาวชนในพื้นที่จังหวัดชายแดน ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ประกอบด้วย 6 ข้อ ได้แก่ 1) นโยบาย 2) โครงการเชิงนโยบาย 3) วัตถุประสงค์ของข้อเสนอเชิงนโยบาย 4) กลุ่มเป้าหมายและพื้นที่ 5) กลไกและมาตรการ และ6) การประเมินผลเชิงนโยบาย ผลประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายทั้งด้านความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการนำไปใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

อัคคณัฐ อัยรา (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบโรงเรียนนวัตกรรมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบโรงเรียนนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านปัจจัยนำเข้า มี 7 องค์ประกอบย่อย 84 แนวทาง องค์ประกอบที่ 2 ด้านกระบวนการของสถานศึกษา 6 ขั้นตอน 44 แนวทาง องค์ประกอบที่ 3 ผลผลิต 3 องค์ประกอบย่อย 17 แนวทาง ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

ลัดดาวรรณ เนานาดี (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน พบว่า 1) ด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษามีแผนการพัฒนานโยบายด้าน ICT ประจำปี เช่น แผนการพัฒนาระบบปรับปรุงอาคารและพัฒนาเครือข่ายด้าน ICT ในส่วนปัญหามหาวิทยาลัยมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และควรเปิดโอกาสเพื่อให้เกิดความร่วมมือของหน่วยงานภายในสังกัดร่วมกัน กำหนดแนวทางและนโยบายด้าน ICT 2) ด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สภาพทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เพื่อการศึกษามีความพร้อมในบางส่วนแต่ขาดการพัฒนาหน่วยงานหลักที่สนับสนุนงานด้าน ICT มหาวิทยาลัยควรมีการจัดหา ซ่อมบำรุง อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่ายในส่วนที่เสียหรือชำรุดให้มีความทันสมัย 3) ด้านการบริหารจัดการการเรียนการสอน มีการส่งเสริมในการนำ ICT มาใช้ในงานด้านการเรียนการสอน แต่ยังขาดการวางแผนที่มีความเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ ICT เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ควรมีการส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรให้เอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอน และ 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดแผนนโยบายเพื่อพัฒนาทักษะด้าน ICT สำหรับนักศึกษา อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยประจำปี สำหรับปัญหา พบว่าบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องเชิงเทคนิคด้านโปรแกรมและนวัตกรรมใหม่ ๆ และความต้องการมหาวิทยาลัยควรมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาความรู้ และทักษะด้าน ICT แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต ประกอบด้วย เป้าหมาย

วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติ และส่วนประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการบริหารจัดการการเรียน ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต โดยรวม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากทุกด้าน

รัฐพล ศิริภูมิ (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ ของกรอบการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างข้อเสนอเชิงนโนบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังรายละเอียดในตาราง 3

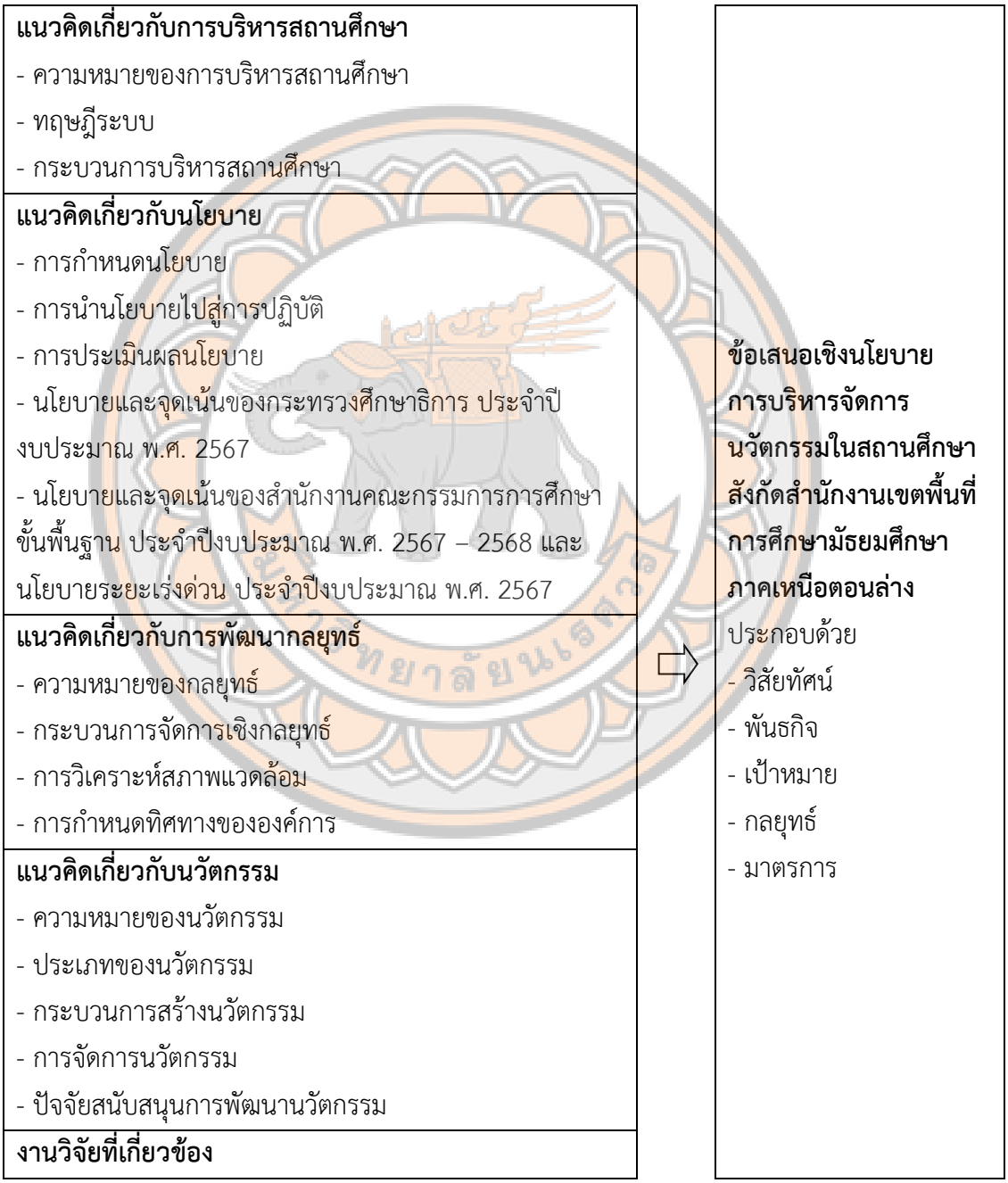
ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบาย

ที่	องค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบาย	พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว (2553)	ว่าที่ร้อยตรี ธนุ วงษ์จินดา (2556)	ศรรชิต วรรณชา (2558)	นริศรา ทองยศ (2562)	วชิระ พลพิทักษ์ (2563)	สุรเชษฐ์ ชัยวงศ์ (2564)	อัศดาวรรณ เนานาดี (2565)	รัฐพล ศิริภูมิ (2566)	สรุป
1	วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓				✓	วิสัยทัศน์
2	พันธกิจ	✓	✓	✓	✓				✓	พันธกิจ
3	เป้าหมาย	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	เป้าหมาย
4	วัตถุประสงค์				✓	✓	✓	✓	✓	
5	ประเด็นยุทธศาสตร์							✓		กลยุทธ์
6	กลยุทธ์	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
7	ยุทธศาสตร์					✓		✓		
8	มาตรการ						✓			มาตรการ
9	ตัวชี้วัด	✓								
10	แนวปฏิบัติ				✓				✓	
11	หลักการ					✓				
12	แนวทางการพัฒนา					✓				
13	แนวทางการปฏิบัติ							✓		
14	การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ		✓							
15	ตัวชี้วัดความสำเร็จ		✓							

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำแนวคิดทางการศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารสถานศึกษา การพัฒนากลยุทธ์ และนวัตกรรม มาออกแบบและพัฒนาเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ดังต่อไปนี้

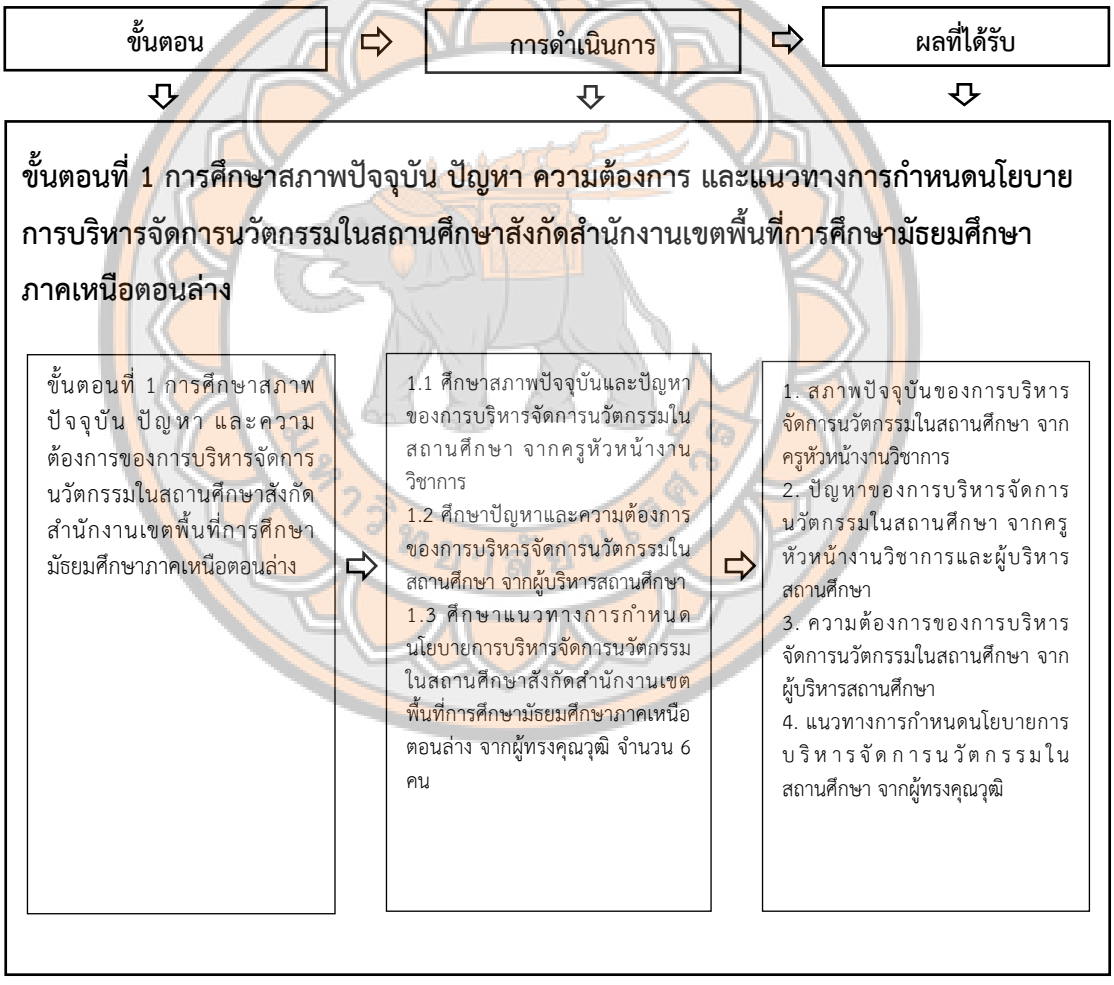


ภาพ 15 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

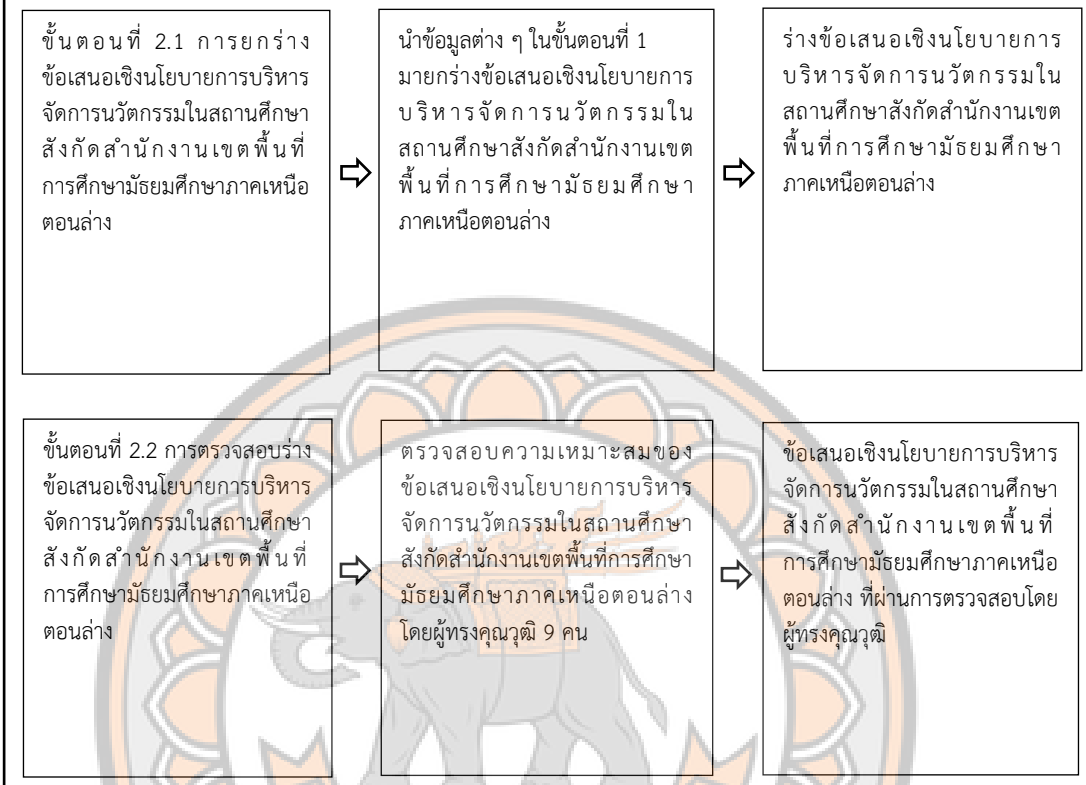
วิธีดำเนินงานวิจัย

ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

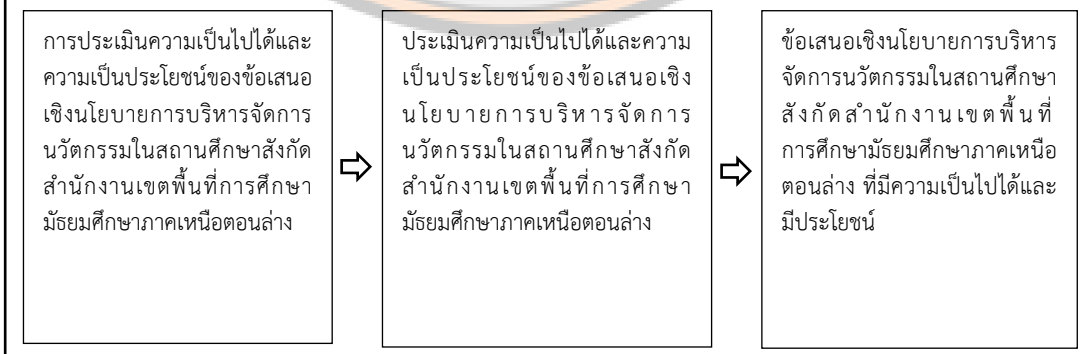


ภาพ 16 แสดงขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง



ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง



ภาพ 16 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีขอบเขตดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประชากร คือ ครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 263 คน จาก 263 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูหัวหน้างานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 157 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วนของประชากรแต่ละจังหวัด

ตาราง 4 แสดงการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)

จังหวัด	ประชากร(คน)	กลุ่มตัวอย่าง(คน)
นครสวรรค์	37	22
พิษณุโลก	39	23
พิจิตร	30	18
อุทัยธานี	21	13
เพชรบูรณ์	39	23
กำแพงเพชร	32	19
ตาก	20	12
สุโขทัย	27	16
อุตรดิตถ์	18	11
รวมทั้งสิ้น	**263**	**157**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคคล 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย โดยมีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1 กำหนดประเด็นคำถามในการสำรวจ เพื่อร่างแบบสอบถาม

2.2 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา

2.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม(Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 3 คน ได้แก่

1) ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนานวัตกรรม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2) รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร บุญยิ่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC) โดยเกณฑ์คัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามโดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการหาค่า IOC พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 -1.00

2.5 ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวมรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร จากกลุ่มตัวอย่าง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้บริการทางไปรษณีย์ และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ส่งแบบสอบถามไป จำนวน 157 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 124 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.98

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ และข้อมูลปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 คน จากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง ได้มาโดยการสุ่มหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ดังนี้

1) สุ่มจังหวัด ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 5 จังหวัด จากทั้งหมด 9 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดพิจิตร จังหวัดเพชรบูรณ์ และจังหวัดอุทัยธานี

2) สุ่มโรงเรียนจากแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในจังหวัดนั้น จังหวัดละ 10 โรงเรียน โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งหมด 50 คน จาก 50 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์
2. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก
3. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดพิจิตร
4. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์
5. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดอุทัยธานี

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคคล 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านเทคโนโลยี 7) ด้านเศรษฐกิจ และ 8) ด้านการเมืองและกฎหมาย โดยมีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. กำหนดประเด็นคำถามในการสำรวจ เพื่อร่างแบบสัมภาษณ์
2. นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา
3. นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์
4. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์(Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องตามเนื้อหา/จุดประสง

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 3 คน ได้แก่

1) ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนานวัตกรรม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2) รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร บุญยิ่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC) โดยเกณฑ์คัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามโดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการหาค่า IOC พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC 1.00 ทุกข้อ

5. ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปดำเนินการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง

2. ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละจังหวัด โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่ม ครั้งละ 10 คนตามสังกัด โดยสัมภาษณ์ตามประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ทีละประเด็นให้ผู้บริหารทั้ง 10 คน ตอบตามความคิดเห็นในประเด็นนั้น จนครบทุกประเด็น ดังตาราง

ตาราง 5 แสดงการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลสังกัด	วัน เดือน ปี	สถานที่สัมภาษณ์
1. สพม. นครสวรรค์	17 มิถุนายน 2567	ออนไลน์
2. สพม. พิษณุโลก อุตรดิตถ์	20 มิถุนายน 2567	ออนไลน์
3. สพม. พิจิตร	28 มิถุนายน 2567	ออนไลน์
4. สพม. เพชรบูรณ์	2 กรกฎาคม 2567	ออนไลน์
5. สพม. อุทัยธานี ชัยนาท	5 กรกฎาคม 2567	สพม. อุทัยธานี ชัยนาท

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีขอบเขตดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ที่มีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1) เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสบการณ์ ด้านการบริหารการศึกษา หรือทางการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา

2) เป็นผู้บริหารการศึกษามีความรู้ ความสามารถหรือมีประสบการณ์ ด้านการบริหารการศึกษาหรือทางการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา มีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

1. ดร.พัฒนะ พัฒนทวีดล รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.ธีร์ ภวังคนันท์ รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.ภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.วีระ แข็งกสิการ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
5. ดร.รัตนา แสงบัวเผื่อน ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
6. ดร.กนก ยนต์ชัย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) กลยุทธ์ และ 5) มาตรการ

โดยมีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ และจัดทำร่างแบบสัมภาษณ์

2. นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา

3. นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 3 คน ได้แก่

1) ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนานวัตกรรม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2) รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร บุญยิ่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC) โดยเกณฑ์คัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ใช้เป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์โดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการหาค่า IOC พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC 1.00 ทุกข้อ

5. จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ ไปดำเนินการสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิในการขอเข้าสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตั้งแต่วันที่ 1 เดือน สิงหาคม ถึง วันที่ 28 กันยายน พ.ศ 2567 โดยการบันทึกเสียง จดบันทึก และนำมาถอดเทป วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์

ตาราง 6 แสดงการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	วัน เดือน ปี	สถานที่สัมภาษณ์
1. ดร.พัฒนะ พัฒนทวีดล	6 กันยายน 2567	กระทรวงศึกษาธิการ สพฐ.
2. ดร.ธีร์ ภวังคนันท์	10 กันยายน 2567	กระทรวงศึกษาธิการ สพฐ.
3. ดร.ภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง	10 กันยายน 2567	กระทรวงศึกษาธิการ สพฐ.
4. ดร.วีระ แข็งกสิการ	1 สิงหาคม 2567	วัดสวนแก้ว จ.นนทบุรี
5. ดร.รัตนา แสงบัวเผื่อน	28 กันยายน 2567	สำนักนวัตกรรมฯ สพฐ.
6. ดร.กนก ยนต์ชัย	25 กันยายน 2567	สพม. อุทัยธานี ชัยนาท

วิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปแล้ววิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทำให้ได้แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

การยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน เกี่ยวกับแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) กลยุทธ์ และ 5) มาตรการ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้สัมภาษณ์ โดยพิจารณาจากข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าวิชาการในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัย

จึงนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมายกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2. นำร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา

3. ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจัดทำเป็นร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง เพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบต่อไป

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

การตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ที่มีความรู้ประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้มีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1) ดร.พิเชษฐ์ วันทอง ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

2) ดร.ชนะ สุ่มมาตรย์ นักวิชาการศึกษาทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาพิเศษและผู้ด้อยโอกาส

3) ดร.สมเกียรติ บุญรอด อดีตเลขาธิการเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มที่ 2 เป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์การบริหารการศึกษาหรือการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1) ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนานวัตกรรม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง อาจารย์คณะครุศาสตร์ อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

3) รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน อดีตรองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

กลุ่มที่ 3 เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาหรือศึกษานิเทศก์ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา หรือการจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการศึกษา จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1) ดร.ปัญญา หาแก้ว ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร

2) ดร.กนก ยนต์ชัย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

3) ดร.อภิชัย นุชเนื่อง ข้าราชการบำนาญ ศึกษานิเทศก์วิทยฐานะศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1

เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

1. ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2. แบบตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และข้อเสนอแนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือโดยแนบโครงร่างวิทยานิพนธ์ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง และแบบตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

3. ประสานผู้ทรงคุณวุฒินัดหมายการรับข้อมูลผลการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา และรับฟังข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4. ดำเนินการเก็บข้อมูลในระหว่างวันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2567 ถึง วันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568

ตาราง 7 แสดงการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย

ผู้ทรงคุณวุฒิ	วัน เดือน ปี	สถานที่สัมภาษณ์
1. ดร.พิเชษฐ์ วันทอง	10 กุมภาพันธ์ 2568	ออนไลน์
2. ดร.ชนะ สุ่มมาตรย์	27 ธันวาคม 2567	ออนไลน์
3. ดร.สมเกียรติ บุญรอด	22 มกราคม 2568	สนง. ม.เวสเทิร์น ศูนย์พิษณุโลก
4. ศ. ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	22 ธันวาคม 2567	ม.ราชภัฏนครสวรรค์
5. รศ. ดร.ฉลอง ชาตรูปะชีวิน	31 มกราคม 2568	บ้านพัก จ.ลพบุรี
6. รศ. ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง	26 ธันวาคม 2567	ม.ราชภัฏนครสวรรค์
7. ดร. ปัญญา หาแก้ว	13 มกราคม 2568	บ้านพัก จ.พิจิตร
8. ดร. กนก ยนต์ชัย	3 มกราคม 2568	สพม. เพชรบูรณ์
9. ดร. อภิชัย นุชเนื่อง	2 มกราคม 2568	บ้านพัก จ.ตาก

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละองค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบาย ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาใช้ปรับปรุงร่างข้อเสนอเชิงนโยบายตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผนและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 110 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ดังนี้

1) สุ่มจังหวัดในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดพิจิตร จังหวัดเพชรบูรณ์ และจังหวัดอุทัยธานี ได้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดนั้น ได้แก่

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท

โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน แห่งละ 2 คน

2) สุ่มโรงเรียนจากแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในจังหวัดนั้น จังหวัดละ 20 โรงเรียน โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ดังตาราง

ตาราง 8 แสดงกลุ่มตัวอย่าง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ผู้บริหารการศึกษาและ ผอ. กลุ่มนโยบายและแผน (คน)	ผู้บริหารสถานศึกษา (คน)
1. นครสวรรค์	2	20
2. พิษณุโลก อุตรดิตถ์	2	20
3. พิจิตร	2	20
4. อุทัยธานี ชัยนาท	2	20
5. เพชรบูรณ์	2	20
รวม	**10**	**100**
รวมทั้งหมด	**110**	

เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2. แบบสอบถามความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยนำรายละเอียดข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มากำหนดเป็นข้อคำถาม

2.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ลักษณะแบบสอบถามเป็นการประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

2.3 ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษาแล้วแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย โดยแนบ QR code เพื่อใช้สแกนเปิดไฟล์แบบสอบถามเพื่อประเมินฯ ที่สร้างด้วย Google form และติดต่อประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่เป็นแหล่งข้อมูล ได้รับคืนจำนวน 110 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 121)

4.51 - 5.00 หมายถึง มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการตัดสินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไปและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ

ตอนที่ 1.2 ผลการศึกษาปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการและผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1.3 ผลการศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ผลการจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 2.1 ผลการยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย ดังนี้

ตาราง 9 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ

	รายการ	สภาพการดำเนินงานปัจจุบัน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ด้านบุคคล					
1	บุคลากรเหมาะสมในการเป็นทีมงานปฏิบัติงานเกี่ยวกับนวัตกรรม	118	95.16	6	4.84
2	ผู้บริหารมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม	115	92.74	9	7.26
3	ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	120	96.77	4	3.23
4	บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา	114	91.94	10	8.06
5	ครูได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านนวัตกรรม	114	91.94	10	8.06
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการนวัตกรรม	123	99.19	1	0.81

	รายการ	สภาพการดำเนินงานปัจจุบัน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการนวัตกรรม	121	97.58	3	2.42
8	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการพัฒนานวัตกรรม	112	90.32	12	9.68
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างและใช้นวัตกรรม	121	97.58	3	2.42
ด้านงบประมาณ					
10	สถานศึกษามีงบประมาณเพื่อการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมอย่างเพียงพอ	84	67.74	40	32.26
11	สถานศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณที่สนับสนุนการใช้นวัตกรรมในสถานศึกษา	108	87.10	16	12.90
12	การใช้งบประมาณเพื่ออบรมพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา	118	95.16	6	4.84
13	ครูได้รับงบประมาณในการจัดซื้อสื่อการสอนและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่จำเป็นในการพัฒนานวัตกรรม	99	79.84	25	20.16
14	สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้งบประมาณเกี่ยวกับนวัตกรรม	93	75.00	31	25.00
ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้					
15	สถานศึกษามีวัสดุและอุปกรณ์ที่เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม	68	54.84	56	45.16
16	ครูมีวัสดุและอุปกรณ์ที่มีความทันสมัยในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	90	72.58	34	27.42
17	ครูใช้วัสดุและอุปกรณ์ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	118	95.16	6	4.84

	รายการ	สภาพการดำเนินงานปัจจุบัน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
18	สถานศึกษามีการดูแลรักษาอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้ดีและสะดวก	96	77.42	28	22.58
19	สถานศึกษามีการจัดหาวัสดุและแหล่งเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของครูเพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม	102	82.26	22	17.74
ด้านการบริหารจัดการ					
20	สถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด	112	90.32	12	9.68
21	สถานศึกษามีระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	105	84.68	19	15.32
22	สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	115	92.74	9	7.26
23	สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	114	91.94	10	8.06
24	สถานศึกษามีการประสานงานระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานอื่นเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครู	109	87.90	15	12.10
25	สถานศึกษามีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู เพื่อการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	121	97.58	3	2.42
ด้านสังคมและวัฒนธรรม					
26	ชุมชนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	81	65.32	43	34.68

	รายการ	สภาพการดำเนินงานปัจจุบัน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
27	สภาพสังคมในชุมชนเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	96	77.42	28	22.58
28	วัฒนธรรมชุมชนส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	90	72.58	34	27.42
29	ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้าใจ และการยอมรับนวัตกรรมในสถานศึกษา	102	82.26	22	17.74
30	มีการนำปัญหาในชุมชนหรือปัญหาของนักเรียนมาประยุกต์และพัฒนานวัตกรรม	78	62.90	46	37.10
31	เครือข่ายทางการศึกษาภายนอกให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ เป็นต้น	109	87.90	15	12.10
ด้านเทคโนโลยี					
32	หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนการเรียนการสอนและการใช้นวัตกรรม	112	90.32	12	9.68
33	หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม	112	90.32	12	9.68
34	หน่วยงานต้นสังกัดอบรมพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา	118	95.16	6	4.84
35	เทคโนโลยีปัจจุบันเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	118	95.16	6	4.84
ด้านเศรษฐกิจ					
36	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารจัดการนวัตกรรม	60	48.39	64	51.61

	รายการ	สภาพการดำเนินงานปัจจุบัน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
37	การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจมีผลกระทบต่องบประมาณที่ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม	96	77.42	28	22.58
38	สภาพเศรษฐกิจของชุมชนเอื้อ/สนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	78	62.90	46	37.10
39	มีการระดมทรัพยากรในชุมชนเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม	75	60.48	49	39.52
40	สภาพเศรษฐกิจในชุมชนส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	93	75.00	31	25.00
ด้านการเมืองและกฎหมาย					
41	หน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	109	87.90	15	12.10
42	หน่วยงานต้นสังกัดมีกฎหมายและระเบียบที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	96	77.42	28	22.58
43	หน่วยงานภายนอกให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	93	75.00	31	25.00
44	ความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการส่งผลต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	96	77.42	28	22.58
45	สถานศึกษานำนโยบายด้านนวัตกรรมของต้นสังกัดลงสู่การปฏิบัติ	115	92.74	9	7.26

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ มีดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านบุคคล พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 99.19 รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการนวัตกรรม และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างและใช้นวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 97.58 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการพัฒนานวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 90.32

2. สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านงบประมาณ พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ การใช้งบประมาณเพื่ออบรมพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 95.16 รองลงมา คือ สถานศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณที่สนับสนุนการใช้นวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 87.10 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ สถานศึกษามีงบประมาณเพื่อการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมอย่างเพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 67.74

3. สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ ครูใช้วัสดุและอุปกรณ์ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 95.16 รองลงมา คือ สถานศึกษามีการจัดหาวัสดุและแหล่งเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของครูเพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 82.26 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ สถานศึกษามีวัสดุและอุปกรณ์ที่เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 54.84

4. สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู เพื่อการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 97.58 รองลงมา คือ สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 92.74 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ สถานศึกษามีระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 84.68

5. สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ เครือข่ายทางการศึกษาภายนอกให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 87.90 รองลงมา คือ ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้าใจ และให้การยอมรับนวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 82.26 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงาน

คิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ มีการนำปัญหาในชุมชนหรือปัญหาของนักเรียนมาประยุกต์และพัฒนานวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 62.90

6. สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยี พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัดอบรมพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา และ เทคโนโลยีปัจจุบันเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 95.16 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนการเรียนการสอนและการใช้นวัตกรรม และ หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 90.32

7. สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจมีผลกระทบต่องบประมาณที่ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 77.42 รองลงมา คือ สภาพเศรษฐกิจในชุมชนส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 75.00 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารจัดการนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 48.39

8. สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านการเมืองและกฎหมาย พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษานำนโยบายด้านนวัตกรรมของต้นสังกัดลงสู่การปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 92.74 รองลงมา คือ หน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 87.90 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ หน่วยงานภายนอกให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 75.00

ตอนที่ 1.2 ผลการศึกษาปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการและผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1.2.1 ผลการศึกษาปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการและผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการศึกษาปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้าวิชาการและผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย ดังนี้

ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้าวิชาการและผู้บริหารสถานศึกษา

ปัญหาจาก ครูหัวหน้าวิชาการ	ปัญหาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา	สรุปปัญหา
ด้านบุคคล		
1. ขาดการอบรมพัฒนาที่เพียงพอในการพัฒนาทักษะ การใช้เทคโนโลยีและการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ 2. จำนวนบุคลากรบางสาขาวิชาไม่เพียงพอ 3. ครูมีภาระงานมาก และหลากหลายเกินไป	1. ครูและบุคลากรส่วนใหญ่มีภาระงานมาก 2. ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ 3. ความแตกต่างด้านอายุและทักษะในการใช้เทคโนโลยี	1. ครูและผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมน้อย 2. ขาดการอบรมที่เพียงพอในการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ 3. มีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากรในบางสายวิชา ส่งผลให้ครูต้องรับผิดชอบงานหลากหลายเกินไป
ด้านงบประมาณ		
1. โรงเรียนมีงบประมาณจำกัด ทำให้การพัฒนานวัตกรรมขาดความต่อเนื่องและไม่ครอบคลุม 2. งบประมาณไม่เพียงพอ	1. การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาเทคโนโลยีและการฝึกอบรมครู 2. ขาดแคลนงบประมาณ 3. ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างยุ่งยากและหลายขั้นตอน	1. มีงบประมาณจำกัด ทำให้การพัฒนานวัตกรรมขาดความต่อเนื่องและไม่ครอบคลุม 2. การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ
ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้		
1. อุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต อยู่ในสภาพเก่าและไม่ทันสมัย 2. ขาดการซ่อมบำรุงให้มีสภาพที่พร้อมใช้งาน	1. โรงเรียนขาดแคลนอุปกรณ์ที่ทันสมัยสำหรับการสร้างนวัตกรรม เช่น อุปกรณ์ดิจิทัลหรือห้องเรียนอัจฉริยะ 2. ไม่มีงบประมาณในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์	1. อุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต อยู่ในสภาพเก่าและไม่ทันสมัย 2. ขาดการซ่อมบำรุงและจัดหาที่เหมาะสมกับความต้องการของครูและนักเรียน

ปัญหาจาก ครูหัวหน้าวิชาการ	ปัญหาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา	สรุปปัญหา
3. ขาดการจัดหาที่เหมาะสมกับความต้องการของครูและนักเรียน		
ด้านการบริหารจัดการ		
1. ขาดระบบที่ชัดเจนและยืดหยุ่น เช่น การแบ่งหน้าที่งาน 2. การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ 3. การสื่อสารระหว่างบุคลากร	1. ผู้บริหารขาดความเข้าใจด้านนวัตกรรม ส่งผลต่อการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและขับเคลื่อนนวัตกรรมในโรงเรียน 2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการ	1. ขาดระบบที่ชัดเจนและยืดหยุ่น เช่น การแบ่งหน้าที่งาน การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ 2. การสื่อสารระหว่างบุคลากรที่ชัดเจน 3. ผู้บริหารขาดความเข้าใจด้านนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ
ด้านสังคมและวัฒนธรรม		
1. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมค่อนข้างน้อย 2. ผู้ปกครองและชุมชนขาดความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรม 3. ไม่มีเวลาว่างมาช่วยสนับสนุนกิจกรรมในโรงเรียน 4. ผู้ปกครองและชุมชนมีฐานะยากจน ส่งผลต่อการขาดความเข้าใจและความสำคัญของการศึกษา	1. ชุมชนขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการนวัตกรรม 2. ขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม ไม่เข้าใจและเห็นความสำคัญของประโยชน์ที่ได้จากนวัตกรรม และมองว่าเป็นภาระงาน 3. สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการพัฒนาชุมชนมีความหลากหลายของชุมชน	1. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมค่อนข้างน้อย เนื่องจากขาดความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรม และไม่มีเวลาว่างมาช่วยสนับสนุนกิจกรรมในโรงเรียน 2. ผู้ปกครองและชุมชนมีฐานะยากจน ส่งผลต่อการขาดความเข้าใจและความสำคัญของการศึกษา 3. แหล่งเรียนรู้ภายนอกมีอยู่อย่างจำกัดและไม่ครอบคลุมทุกวิชา ทำให้การสร้างความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมต้องใช้เวลาและ

ปัญหาจาก ครูหัวหน้าวิชาการ	ปัญหาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา	สรุปปัญหา
5. แหล่งเรียนรู้ภายนอกมีอยู่อย่างจำกัดและไม่ครอบคลุมทุกวิชา ทำให้การสร้างความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมต้องใช้เวลาและความต่อเนื่องในการสื่อสาร		ความต่อเนื่องในการสื่อสาร
ด้านเทคโนโลยี		
1. เทคโนโลยีไม่เอื้อต่อการใช้งานในกิจกรรมการพัฒนานวัตกรรม 2. ขาดการจัดหาเทคโนโลยีที่เพียงพอและเหมาะสมยังไม่ครอบคลุมทุกความต้องการ 3. ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่สามารถสนับสนุนเทคโนโลยีแก่นักเรียนได้เนื่องจากปัญหาทางเศรษฐกิจ 4. สัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วต่ำหรือไม่มีสัญญาณที่เสถียร ขาดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในบางพื้นที่ ทำให้การเข้าถึงข้อมูลทำได้ยาก	1. อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีไม่เพียงพอต่อการใช้งาน 2. ระบบสัญญาณไม่เสถียรไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ 3. ขาดความรู้ทักษะการใช้เทคโนโลยี 4. เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และครูส่วนใหญ่ยังไม่ชำนาญในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1. เทคโนโลยีไม่เอื้อต่อการใช้งานในกิจกรรมการพัฒนานวัตกรรม 2. การจัดหาเทคโนโลยีที่เพียงพอและเหมาะสมยังไม่ครอบคลุมทุกความต้องการ 3. ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่สามารถสนับสนุนเทคโนโลยีแก่นักเรียนได้เนื่องจากปัญหาทางเศรษฐกิจ 4. สัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วต่ำหรือไม่มีสัญญาณที่เสถียร ขาดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในบางพื้นที่ ทำให้การเข้าถึงข้อมูลทำได้ยาก

ปัญหาจาก ครูหัวหน้าวิชาการ	ปัญหาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา	สรุปปัญหา
ด้านเศรษฐกิจ		
1. สภาพเศรษฐกิจในชุมชนไม่มั่นคง ส่งผลให้การสนับสนุนทรัพยากรจากภายนอกลดลง 2. ชุมชนและผู้ปกครองมีรายได้ที่ไม่แน่นอน ส่วนใหญ่มีฐานะยากจนหรือปานกลาง ทำให้การสนับสนุนด้านการศึกษาน้อยลง และความช่วยเหลือด้านการพัฒนานวัตกรรมถูกจำกัด	1. ความพร้อมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการนวัตกรรมไม่เพียงพอ 2. ขาดแคลนแหล่งเงินทุนในการสนับสนุน ซึ่งเศรษฐกิจมีผลต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม 3. ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรรม มีรายได้ไม่เพียงพอ ฐานะยากจน ผู้ปกครองและชุมชนมีรายได้น้อย ไม่แน่นอน	1. สภาพเศรษฐกิจในชุมชนไม่มั่นคง ส่งผลให้การสนับสนุนทรัพยากรจากภายนอกลดลง 2. ชุมชนและผู้ปกครองมีรายได้ที่ไม่แน่นอน ส่วนใหญ่มีฐานะยากจนหรือปานกลาง ทำให้การสนับสนุนด้านการศึกษาน้อยลง และความช่วยเหลือด้านการพัฒนานวัตกรรมถูกจำกัด
ด้านการเมืองและกฎหมาย		
1. นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมมีความไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงบ่อย 2. ผู้บริหารในระดับนโยบายการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ทางการเมือง 3. ขาดการกำกับดูแลหรือแนวทางที่แน่นอนในด้านกฎหมายเกี่ยวกับการสนับสนุนนวัตกรรมในสถานศึกษา	1. นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อย ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2. ภาครัฐมีนโยบายมาก ซ้ำซ้อน นโยบายมาจากหลายกระทรวง ทำให้ต้องปฏิบัติซ้ำซ้อน 3. หน่วยงานต้นสังกัดไม่ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในสถานศึกษาเท่าที่ควร	1. นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมมีความไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงบ่อย 2. การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับนโยบาย การเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ทางการเมือง 3. ขาดการกำกับดูแลหรือแนวทางที่แน่นอนในด้านกฎหมายเกี่ยวกับการสนับสนุนนวัตกรรมในสถานศึกษา 4. การมอบหมายภาระงานให้โรงเรียนไม่สอดคล้องกับบริบทหรือทรัพยากรที่มี ส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

ปัญหาจาก ครูหัวหน้าวิชาการ	ปัญหาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา	สรุปปัญหา
4. การมอบหมายภาระงาน ให้โรงเรียนไม่สอดคล้อง กับบริบทหรือทรัพยากร ที่มีส่งผลให้การดำเนินงาน ขาดประสิทธิภาพ		

ผลการศึกษาปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการและผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ด้านบุคคล มีปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

1.1 ครูและผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมน้อย

1.2 ขาดการอบรมที่เพียงพอในการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและการออกแบบกระบวนการเรียนรู้

1.3 มีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากรในบางสายวิชา ส่งผลให้ครูต้องรับผิดชอบงานหลากหลายเกินไป

2. ด้านงบประมาณ มีปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

2.1 มีงบประมาณจำกัด ทำให้การพัฒนานวัตกรรมขาดความต่อเนื่องและไม่ครอบคลุม

2.2 การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ

3. ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ มีปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

3.1 อุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตอยู่ในสภาพเก่าและไม่ทันสมัย

3.2 ขาดการซ่อมบำรุงและจัดหาที่เหมาะสมกับความต้องการของครูและนักเรียน

4. ด้านการบริหารจัดการ มีปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

4.1 ขาดระบบที่ชัดเจนและยืดหยุ่น เช่น การแบ่งหน้าที่งาน การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

4.2 การสื่อสารระหว่างบุคลากรที่ชัดเจน

4.3 ผู้บริหารขาดความเข้าใจด้านนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ

5. ด้านสังคมและวัฒนธรรม มีปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

5.1 ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมค่อนข้างน้อย เนื่องจากขาดความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรม และไม่มีเวลาว่างมาช่วยสนับสนุนกิจกรรมในโรงเรียน

5.2 ผู้ปกครองและชุมชนมีฐานะยากจน ส่งผลต่อการขาดความเข้าใจและความสำคัญของการศึกษา

5.3 แหล่งเรียนรู้ภายนอกมีอยู่อย่างจำกัดและไม่ครอบคลุมทุกวิชา ทำให้การสร้างความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมต้องใช้เวลาและความต่อเนื่องในการสื่อสาร

6. ด้านเทคโนโลยี มีปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

6.1 เทคโนโลยีไม่เอื้อต่อการใช้งานในกิจกรรมการพัฒนานวัตกรรม

6.2 การจัดหาเทคโนโลยีที่เพียงพอและเหมาะสมยังไม่ครอบคลุมทุกความต้องการ

6.3 ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่สามารถสนับสนุนเทคโนโลยีแก่นักเรียนได้ เนื่องจากปัญหาทางเศรษฐกิจ

6.4 สัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วต่ำหรือไม่มีสัญญาณที่เสถียร ขาดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในบางพื้นที่ ทำให้การเข้าถึงข้อมูลทำได้ยาก

7. ด้านเศรษฐกิจ มีปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

7.1 สภาพเศรษฐกิจในชุมชนไม่มั่นคง ส่งผลให้การสนับสนุนทรัพยากรจากภายนอกลดลง

7.2 ชุมชนและผู้ปกครองมีรายได้ที่ไม่แน่นอน ส่วนใหญ่มีฐานะยากจนหรือปานกลาง ทำให้การสนับสนุนด้านการศึกษาน้อยลง และความช่วยเหลือด้านการพัฒนานวัตกรรมถูกจำกัด

8. ด้านการเมืองและกฎหมาย มีปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

8.1 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมมีความไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงบ่อย

8.2 การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับนโยบาย การเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ทางการเมือง

8.3 ขาดการกำกับดูแลหรือแนวทางที่แน่นอนในด้านกฎหมายเกี่ยวกับการสนับสนุนนวัตกรรมในสถานศึกษา

8.4 การมอบหมายภาระงานให้โรงเรียนไม่สอดคล้องกับบริบทหรือทรัพยากรที่มีส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

ตอนที่ 1.2.2 ผลการศึกษาความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการศึกษาความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย ปรากฏผล ดังนี้

ตาราง 11 แสดงผลการศึกษาความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา

รายการ	ความต้องการ
ด้านบุคคล	1. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะด้านการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการใช้งานเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน เช่น การพัฒนาสื่อดิจิทัล การออกแบบกิจกรรม 2. ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เช่น การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการจัดการข้อมูล เพื่อให้ครูสามารถทุ่มเทเวลาให้กับการพัฒนานวัตกรรมและการเรียนการสอนได้มากขึ้น 3. สร้างความตระหนักและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญของการใช้นวัตกรรมในสถานศึกษา 4. สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา
ด้านงบประมาณ	1. สรรหางบประมาณเพิ่มเติม เพิ่มการสนับสนุนงบประมาณโดยขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก เช่น ภาครัฐหรือเอกชนในการสนับสนุนงบประมาณด้านนวัตกรรม 2. บริหารจัดการงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา
ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้	1. ปรับปรุง ซ่อมแซม วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ และจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นและทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ และสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล 2. พัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตในโรงเรียนให้มีความเร็วและเสถียรเพียงพอ

รายการ	ความต้องการ
ด้านการบริหารจัดการ	1. กำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชน 2. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีม การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการพัฒนานวัตกรรม เช่น การประชุมระดมสมอง การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 3. จัดโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น และสนับสนุนการใช้นวัตกรรม เช่น การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม 4. การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ เช่น การประชุมรายงานผล การวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน และการประเมินผลลัพธ์ของนวัตกรรมที่ใช้ 5. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม 6. สนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เช่น การประกวดนวัตกรรม การจัดเวทีนำเสนอผลงาน และการแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายภายนอก
ด้านสังคมและวัฒนธรรม	1. ส่งเสริมและให้ความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ชุมชน จัดอบรมหรือกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของนวัตกรรมในการพัฒนาการศึกษาให้กับผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การจัดนิทรรศการ หรือการประชุมชี้แจง 2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนานวัตกรรม เช่น ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ 3. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยการจัดกิจกรรมที่ให้ครู นักเรียน และชุมชนแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การจัดเวทีนำเสนอผลงานของนักเรียนหรือครูที่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชน 4. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การจัดกิจกรรมร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชนในรูปแบบของ "ชุมชนแห่งการเรียนรู้”

รายการ	ความต้องการ
ด้านเทคโนโลยี	1. การจัดหาและพัฒนาด้านเทคโนโลยี เพิ่มการเข้าถึงเทคโนโลยีโดยการติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน รวมถึงจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ หรือโปรแกรมที่สนับสนุนการเรียนการสอน 2. จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีให้กับครูและนักเรียนพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย ใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อเพิ่มโอกาสให้นักเรียนและครูได้เข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม
ด้านเศรษฐกิจ	1. ระดมทุนจากหน่วยงานต่าง ๆ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสนับสนุนงบประมาณสำหรับพัฒนานวัตกรรม 2. พัฒนาทักษะผู้เรียนในด้านอาชีพ โดยจัดโครงการให้นักเรียนเรียนรู้การสร้างรายได้จากนวัตกรรม เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างงาน และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น 3. สนับสนุนทุนการศึกษาและอุปกรณ์เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีฐานะยากจน เพื่อให้เข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้
ด้านการเมืองและกฎหมาย	1. ประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เช่น การลดความซ้ำซ้อนของโครงการที่ไม่จำเป็น 2. มีแนวปฏิบัติที่สนับสนุนการใช้นวัตกรรม เช่น การอนุมัติการจัดซื้ออุปกรณ์หรือการทดลองใช้วิธีการสอนใหม่ ๆ 3. จัดทำแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาไม่หยุดชะงัก 4. มีนโยบายที่สนับสนุนใช้ใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

ผลการศึกษาความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

1. **ด้านบุคคล** มีความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

1.1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะด้านการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการใช้งานเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน เช่น การพัฒนาสื่อดิจิทัล การออกแบบกิจกรรม

1.2 ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เช่น การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการจัดการข้อมูลเพื่อให้ครูสามารถทุ่มเทเวลาให้กับการพัฒนานวัตกรรมและการเรียนการสอนได้มากขึ้น

1.3 สร้างความตระหนักและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญของการใช้นวัตกรรมในสถานศึกษา

1.4 สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา

2. **ด้านงบประมาณ** มีความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

2.1 สรรหางบประมาณเพิ่มเติม เพิ่มการสนับสนุนงบประมาณ โดยขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก เช่น ภาครัฐหรือเอกชน ในการสนับสนุนงบประมาณด้านนวัตกรรม

2.2 บริหารจัดการงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา

3. ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ มีความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

3.1 ปรับปรุง ซ่อมแซม วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ และจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นและทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ และสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล

3.2 พัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตในโรงเรียนให้มีความเร็วและเสถียรเพียงพอ

4. ด้านการบริหารจัดการ มีความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

4.1 กำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

4.2 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีม การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการพัฒนานวัตกรรม เช่น การประชุมระดมสมอง การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

4.3 จัดโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น และสนับสนุนการใช้นวัตกรรม เช่น การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม

4.4 การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เช่น การประชุมรายงานผล การวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน และการประเมินผลลัพธ์ของนวัตกรรมที่ใช้

4.5 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม

4.6 สนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เช่น การประกวดนวัตกรรม การจัดเวทีนำเสนอผลงาน และการแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายภายนอก

5. ด้านสังคมและวัฒนธรรม มีความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

5.1 ส่งเสริม และให้ความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ชุมชน จัดอบรมหรือกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของนวัตกรรมในการพัฒนาการศึกษาให้กับผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การจัดนิทรรศการ หรือการประชุมชี้แจง

5.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนานวัตกรรม เช่น ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

5.3 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยการจัดกิจกรรมที่ให้ครู นักเรียน และชุมชนแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การจัดเวทีนำเสนอผลงานของนักเรียนหรือครูที่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

5.4 สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การจัดกิจกรรมร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชนในรูปแบบของ "ชุมชนแห่งการเรียนรู้”

6. ด้านเทคโนโลยี มีความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

6.1 การจัดหาและพัฒนาด้านเทคโนโลยี เพิ่มการเข้าถึงเทคโนโลยี โดยการติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน รวมถึงจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ หรือโปรแกรมที่สนับสนุนการเรียนการสอน

6.2 จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีให้กับครูและนักเรียนพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย ใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อเพิ่มโอกาสให้นักเรียนและครูได้เข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม

7. ด้านเศรษฐกิจ มีความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

7.1 ระดมทุนจากหน่วยงานต่าง ๆ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสนับสนุนงบประมาณสำหรับพัฒนานวัตกรรม

7.2 พัฒนาทักษะผู้เรียนในด้านอาชีพ โดยจัดโครงการให้นักเรียนเรียนรู้การสร้างรายได้จากนวัตกรรม เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างงาน เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น

7.3 สนับสนุนทุนการศึกษาและอุปกรณ์เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีฐานะยากจน เพื่อให้เข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้

8. ด้านการเมืองและกฎหมาย มีความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนี้

8.1 ประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เช่น การลดความซ้ำซ้อนของโครงการที่ไม่จำเป็น

8.2 มีแนวปฏิบัติที่สนับสนุนการใช้นวัตกรรม เช่น การอนุมัติการจัดซื้ออุปกรณ์หรือการทดลองใช้วิธีการสอนใหม่ ๆ

8.3 จัดทำแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาไม่หยุดชะงัก

8.4 มีนโยบายที่สนับสนุนใช้ใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

ตอนที่ 1.3 ผลการศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้นำสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ที่ได้จากการสำรวจ (ตอนที่ 1.1) จากครูหัวหน้างานวิชาการ การสัมภาษณ์ (ตอนที่ 1.2) จากครูหัวหน้างานวิชาการและผู้บริหารสถานศึกษา มากำหนดเป็นประเด็นข้อคำถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิถึงแนวทางทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง และได้นำประเด็นหลักที่ได้จากการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นมากำหนดข้อคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบาย เพื่อหาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

ผลการศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

ตาราง 12 แสดงผลการศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
วิสัยทัศน์	เป็นองค์กรที่คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาให้มีมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย	สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา ยกระดับคุณภาพการศึกษาและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคม	นวัตกรรมการศึกษาเพื่อสร้างสรรค์ความสำเร็จที่ยั่งยืนผ่านการสื่อสารการพัฒนาทัศนคติที่ดี และความร่วมมือทุกภาคส่วน	ขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วยนวัตกรรม สร้างผู้เรียนยุคใหม่ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางนวัตกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน	เป็นองค์กรที่มุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมในการเรียนรู้และการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและครูและคุณภาพชีวิตที่ดีของชุมชน	เป็นองค์กรแนวหน้าที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
พันธกิจ	1. ส่งเสริมการจัดการการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ 2. พัฒนาผู้บริหารครู	1. พัฒนาผู้นำในสถานศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ 2. ส่งเสริมการสร้าง	1. ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียนและชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของนวัตกรรม	1. ส่งเสริมการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ 2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นผู้นำด้านการสร้างและใช้นวัตกรรม	1. สร้างระบบและกลไกการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา 2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูในด้านการสร้างและใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน	การกำหนดพันธกิจเป็นการกำหนดสิ่งที่จะดำเนินการแล้วทำให้วิสัยทัศน์ประสบผลสำเร็จ เช่น วิสัยทัศน์ “สำนักเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งสู่การ	1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก 2) พัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
	และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ 3. พัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้เพื่อรองรับผู้ใช้บริการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้	นวัตกรรม โดยจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วม เช่น การแข่งขันนวัตกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. สนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดนโยบายและแนวทางชัดเจนผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรเครือข่าย 4. จัดการประเมินผลเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 5. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้าง	2. พัฒนาทัศนคติของบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษาให้พร้อมต่อการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม 3. สนับสนุนความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในการพัฒนานวัตกรรม 4. จัดเวทีและกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการนำเสนอแนวคิดและผลงานใหม่ ๆ 5. สร้างระบบที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ในการ	3. บูรณาการการบริหารจัดการนวัตกรรมร่วมกับชุมชนและองค์กรเครือข่าย 4. สร้างโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม	3. สนับสนุนทรัพยากรเทคโนโลยี และเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนานวัตกรรม 4. ยกระดับคุณภาพผู้เรียนโดยใช้กระบวนการนวัตกรรมที่เน้นทักษะในศตวรรษที่ 21	สร้างนวัตกรรมในการเรียนรู้และการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและครูและคุณภาพชีวิตที่ดีของชุมชน" พันธกิจ 1. ส่งเสริมการปรับหลักสูตรสถานศึกษาให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุก 2. ส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพและจัดการเรียนรู้ที่	ให้มีทักษะความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี 3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา 4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการศึกษาเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม 5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
		นวัตกรรม ด้วยการเชื่อมโยงบุคลากรในองค์กรและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์	กำหนดเป้าหมายและการปรับปรุงนวัตกรรม			เชื่อมโยงกับชุมชน 3. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 4. ส่งเสริมการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ 5. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน 6. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ	

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
เป้าหมาย	1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ 2. พัฒนาผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ 3. พัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้เพื่อรองรับผู้ใช้บริการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้	1. สถานศึกษามีผู้นำที่เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ปัญหาทางการศึกษาและความต้องการของชุมชน 3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีบทบาทในการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 5. มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจนและนำผลประเมินมา	1. ผู้บริหาร ครู และนักเรียนเข้าใจและเล็งเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรม 2. บุคลากรทุกระดับในสถานศึกษามีมายด์เซ็ตที่มุ่งเน้นการพัฒนาและนำนวัตกรรมไปใช้ 3. สร้างความร่วมมืออย่างเป็นระบบระหว่างสถานศึกษาและชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม 4. มีเวทีหรือกิจกรรมที่นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ 5. เป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมมี	1. ผู้เรียนมีความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ การสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาผ่านกระบวนการนวัตกรรม 2. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีศักยภาพและความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการนวัตกรรม 3. สถานศึกษามีระบบนวัตกรรมที่ยั่งยืนและเป็นต้นแบบในระดับภูมิภาค 4. มีความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรเครือข่ายในการพัฒนา	1. ผู้เรียนมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2. ครูมีความสามารถในการออกแบบและใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน 3. สถานศึกษามีระบบนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐานและยั่งยืน 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านนวัตกรรมระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรภายนอก	การกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้ 1. โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุกที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 2. ผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครูมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพและได้รับการพัฒนาทักษะด้านการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุก 3. ผู้เรียนได้รับโอกาส	1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา ที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีมีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก 2) ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรม 3) สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม 4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม 5) มีระบบติดตามประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มี

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
		ปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่อง 6. บรรยากาศในสถานศึกษาสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร	ความยืดหยุ่นและปรับได้ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง	นวัตกรรม		ทางการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 4. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ 5. โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากเครือข่ายการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน 6. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยใช้	ประสิทธิภาพ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
						เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ	
กลยุทธ์	1. เพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ 2. เพิ่มโครงสร้างของสถานศึกษาให้มีในแนวราบและแนวดิ่ง 3. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรที่รักในความรู้ 4. ส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา 5. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กรให้พร้อมในการเรียนรู้ 6. สร้างเครือข่ายใน	1. พัฒนาผู้นำ จัดอบรมและสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างและบริหารจัดการนวัตกรรม 2. ใช้กระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching) เพื่อพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา 3. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม จัดเวทีแข่งขันนวัตกรรมระดับโรงเรียนและเขตพื้นที่ 4. ส่งเสริมการจัดทำโครงการนวัตกรรมที่แก้ปัญหาในสถานศึกษา 5. การสนับสนุนจาก	1. สร้างระบบสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และกระตุ้นให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรม 2. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและช่องทางต่าง ๆ ในการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม 3. จัดอบรมและกิจกรรมที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหาร ครู และนักเรียน 4. นำกระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching)	1. พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านการสร้างและใช้นวัตกรรมผ่านการอบรมและเวิร์กช็อป 2. สร้างแรงจูงใจและระบบรางวัลสำหรับครูและบุคลากรที่มีผลงานด้านนวัตกรรม 3. พัฒนาระบบดิจิทัลในสถานศึกษาให้สามารถรองรับการบริหารจัดการนวัตกรรม 4. บูรณาการแหล่งเรียนรู้จากชุมชนเข้ากับการพัฒนานวัตกรรม 5. เสริมสร้างเครือข่าย	1. พัฒนาครูและบุคลากรเกี่ยวกับการสร้างและใช้นวัตกรรม 2. พัฒนาระบบนวัตกรรมในสถานศึกษา 3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน 4. เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะนวัตกรรม	1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะและทักษะที่จำเป็น 2. ยกระดับคุณภาพผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อร่วมส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียน 3. พัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ 4. พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21	1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี 2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม 3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม 5) พัฒนาระบบติดตามประเมินผล โดยใช้ระบบดิจิทัล

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
	การเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดตั้งคณะทำงานระดับเขตพื้นที่เพื่อสนับสนุนนวัตกรรมในสถานศึกษา 6. สร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับองค์กรภายนอก เช่น มหาวิทยาลัยและภาคเอกชน 7. การประเมินผลมีการพัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนความก้าวหน้าด้านนวัตกรรม 8. ใช้ระบบประเมินที่เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการสะท้อนผลการดำเนินงาน 9. สภาพแวดล้อมที่	มาใช้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนานวัตกรรม 5. จัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ชุมชนและองค์กรภายนอก 6. ส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการระหว่างโรงเรียนและชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 7. จัดงานนิทรรศการนวัตกรรม (Innovation Fair) ระดับเขตพื้นที่เป็นประจำ 8. สนับสนุนให้มีการนำเสนอผลงานและแนวคิดใหม่ในระดับ	ความร่วมมือกับภาคเอกชนและมหาวิทยาลัย			5. ขับเคลื่อนสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับชุมชน 6. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี	

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
		เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม สร้างพื้นที่การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ในโรงเรียน 10. สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรม	โรงเรียนและเครือข่าย 9. กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละโรงเรียนและเขตพื้นที่ 10. ประเมินและปรับเปลี่ยนเป้าหมายเป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง				
มาตรการ	1. สรรหาผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ 2. กำหนดบทบาทของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานให้มีความสัมพันธ์ทั้งแนวราบและแนวดิ่ง 3. กำหนดวัฒนธรรม	1. กำหนดนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา 2. จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสำหรับ	1. กำหนดกรอบการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจในทุกระดับ 2. จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสำหรับการอบรมและพัฒนา	1. จัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา 2. กำหนดตัวชี้วัดด้านนวัตกรรมสำหรับประเมินผลการดำเนินงานในโรงเรียน	1. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการสร้างและใช้นวัตกรรม 2. ส่งเสริมการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมของครู 3. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ	1. ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ 2. ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน 3. สร้างสภาพแวดล้อมที่	**กลยุทธ์ที่ 1** 1) ปรับปรุงหลักสูตรให้มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาและการใช้นวัตกรรม 2) ส่งเสริมการจัดการ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
	องค์กรที่เอื้อต่อการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา 4. พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา 5. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 6. สร้างเครือข่ายจากทุกภาคส่วนเพื่อประโยชน์ต่อการคิดค้นและพัฒนาพัฒนานวัตกรรมการศึกษา	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม 3. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่สะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน 4. จัดตั้งคณะทำงานประสานงานด้านนวัตกรรมในระดับเขตพื้นที่ 5. ใช้ผลการประเมินเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน	มายด์เซ็ต 3. สร้างกลไกการติดตามและประเมินผลความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน 4. สนับสนุนให้ทุกโรงเรียนมีแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5. ใช้เกณฑ์ประเมินผลที่สามารถสะท้อนความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในบริบทที่แตกต่าง	3. สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมและเครื่องมือเทคโนโลยี 4. สร้างระบบติดตามและประเมินผลที่โปร่งใส และสามารถนำผลประเมินไปปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง	นวัตกรรม 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรภายนอก 5. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรม 6.นำกระบวนการเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-Based Learning) มาใช้ 7. ใช้แนวคิด STREAM (Science, Technology, Reading, Engineering, Arts, Mathematics) ในการพัฒนานวัตกรรม	สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4. อบรมพัฒนาครูให้สามารถใช้และพัฒนานวัตกรรมได้ 5. มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	เรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) บูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนรู้ 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้าน STEM/STREAM เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ 4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เช่น การประกวดนวัตกรรมหรือโครงงานวิทยาศาสตร์ 5) ส่งเสริมการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เช่น จัดการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning (PBL) หรือ Problem-Based

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							Learning (PBL) เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนานวัตกรรมจริงผ่านการแก้ปัญหาหรือโครงการ **กลยุทธ์ที่ 2** 1) เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขานวัตกรรมมาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ 2) จัดอบรมครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง 3) สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ เช่นส่งเสริมการเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง เช่น MOOC (Massive Open Online Courses)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							4) มอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณให้กับบุคลากรที่สร้างผลงานด้านนวัตกรรมที่มีคุณค่า 5) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมผ่านการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการหรือการนำเสนอในเวทีระดับชาติ 6) ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและพัฒนากระบวนการสอนที่สร้างสรรค์ **กลยุทธ์ที่ 3** 1) จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในโรงเรียนและครอบคลุมทุกพื้นที่

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							2) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IoT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนการสอน 3) ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม 4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม เช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab) หรือ Maker Space ที่มีอุปกรณ์ครบครันสำหรับการทดลองและสร้าง

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							ผลงาน 5) สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดทีมดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ **กลยุทธ์ที่ 4** 1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรในชุมชน 2) ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร ความรู้ หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมมาร่วมพัฒนากิจกรรม

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							และโครงการของโรงเรียน 3) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมที่มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยตัวแทนจากชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการมีบทบาทในการวางแผนและเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม 4) สนับสนุนให้นักเรียนทำโครงการที่แก้ปัญหาหรือพัฒนาชุมชน เช่น การใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ 5) ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน เช่น วัด ศูนย์การ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							เรียนรู้ หรือสถานประกอบการ เป็นพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม 6) นำนักเรียนไปเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนานวัตกรรม 7) จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน **กลยุทธ์ที่ 5** 1) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่เป็นดิจิทัลครบวงจร สร้างแพลตฟอร์มออนไลน์หรือใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สนับสนุนการใช้ AI และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงเพื่อช่วยสรุปผลและคาดการณ์ประสิทธิภาพของโครงการ 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล 4) มีการจัดทำรายงานผลการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 5) เปิดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถเข้าถึงข้อมูลการ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							ติดตามและประเมินผลได้อย่างโปร่งใส
ข้อเสนอแนะ	ควรดำเนินการนำร่องกับเขตพื้นที่หรือสถานศึกษาที่มีความพร้อมทั้งบุคลากร องค์ความรู้และเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆก่อน	การบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาต้องสร้างความสมดุลระหว่าง "การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น" และ "การพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์อนาคต" ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างที่ดีในการนำพาสถานศึกษาเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมที่ยั่งยืน	การพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาควรเน้นไปที่การสร้าง "ความเข้าใจ" และ "ความร่วมมือ" เป็นหลัก ผู้บริหารเขตพื้นที่ควรทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การสื่อสารและการมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน เพื่อสร้างสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมที่แท้จริง	การบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาควรคำนึงถึงความยืดหยุ่นและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย รวมถึงการสร้าง "วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม" ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความเปลี่ยนแปลงในระยะยาว	การบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาระบบที่มีความยั่งยืน	การบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาควรใช้การมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มากเพื่อมีเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนร่วมกัน	

ตอนที่ 2 ผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 2.1 ผลการยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผลการยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ปรากฏดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรแนวหน้าที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

พันธกิจ

1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก

2) พัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการศึกษา เรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม

5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา ที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีมีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก

2) ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรม

3) สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม

4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการจัดการนวัตกรรม

3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม

4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม

5) พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผล โดยใช้ระบบดิจิทัล

มาตรการ

มาตรการของกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

1) ปรับปรุงหลักสูตรให้มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการใช้นวัตกรรม

2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) บูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนรู้

3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้าน STEM/STREAM เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ

4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เช่น การประกวดนวัตกรรมหรือโครงงานวิทยาศาสตร์

5) ส่งเสริมการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เช่น จัดการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning (PBL) หรือ Problem-Based Learning (PBL) เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนานวัตกรรมจริงผ่านการแก้ปัญหาหรือโครงการ

มาตรการของกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการจัดการนวัตกรรม

1) เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขานวัตกรรมมาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

2) จัดอบรมครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

3) สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง เช่น MOOC (Massive Open Online Courses)

4) มอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณให้กับบุคลากรที่สร้างผลงานด้านนวัตกรรมที่มีคุณค่า

5) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมผ่านการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการหรือการนำเสนอในเวทีระดับชาติ

6) ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและพัฒนากระบวนการสอนที่สร้างสรรค์

มาตรการของกลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม

1) จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในโรงเรียนและครอบคลุมทุกพื้นที่

2) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IoT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนการสอน

3 ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม

4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม เช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab) หรือ Maker Space ที่มีอุปกรณ์ครบครันสำหรับการทดลองและสร้างผลงาน

5) สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดทีมดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ

มาตรการของกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม

1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรในชุมชน

2) ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร ความรู้ หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมมาร่วมพัฒนากิจกรรมและโครงการของโรงเรียน

3) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมที่มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยตัวแทนจากชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการมีบทบาทในการวางแผนและเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม

4) สนับสนุนให้นักเรียนทำโครงการที่แก้ปัญหาหรือพัฒนาชุมชน เช่น การใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่

5) ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน เช่น วัด ศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานประกอบการ เป็นพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม

6) นำนักเรียนไปเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนานวัตกรรม

7) จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน

มาตรการของกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผล โดยใช้ระบบดิจิทัล

1) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่เป็นดิจิทัลครบวงจร สร้างแพลตฟอร์มออนไลน์หรือใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) สนับสนุนการใช้ AI และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงเพื่อช่วยสรุปผลและคาดการณ์ประสิทธิภาพของโครงการ

3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล

4) มีการจัดทำรายงานผลการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

5) เปิดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถเข้าถึงข้อมูลการติดตามและประเมินผลได้อย่างโปร่งใส

ตอนที่ 2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยได้นำร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา มีความเหมาะสมและมีข้อเสนอแนะให้ปรับแก้ไขคำและข้อความบางส่วน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ปรับแก้รายละเอียด ปรับคำ ตัดคำ เพิ่มคำ เปลี่ยนคำของวิสัยทัศน์ นำไปใช้กับองค์กรใด เขียนให้มีความชัดเจน

2. พันธกิจ ปรับแก้รายละเอียดบางข้อให้ชัดเจน และเรียงลำดับความสำคัญของการดำเนินการในพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

3. เป้าหมาย ปรับแก้รายละเอียดบางข้อให้ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจ

4. กลยุทธ์ ปรับแก้รายละเอียดบางข้อให้ชัดเจน และตัดรายละเอียดบางข้อที่ซ้ำซ้อน ปรับรายละเอียดให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

5. มาตรการ ปรับแก้มาตรการแต่ละด้านให้มีความชัดเจน ไม่ต้องมีการยกตัวอย่าง ใช้ข้อความให้เหมือนกันทั้งหมด และสอดคล้องกับกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขและตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้งจนได้ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตาราง 13 แสดงผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ

(ร่าง)ข้อเสนอเชิงนโยบาย	ความเหมาะสม		สรุปข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิและการปรับปรุง
	เหมาะสม	ปรับปรุง	
วิสัยทัศน์			
เป็นองค์กรแนวหน้าที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ เป็นสำนักงานพื้นที่การศึกษาต้นแบบที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
พันธกิจ			
1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก
2) พัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 2) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

(ร่าง)ข้อเสนอเชิงนโยบาย	ความเหมาะสม		สรุปข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิและการปรับปรุง
	เหมาะสม	ปรับปรุง	
3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา
4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนองค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการศึกษาเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนหน่วยงานภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม
5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ
เป้าหมาย			
1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา ที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก
2) ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 2) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้

(ร่าง)ข้อเสนอเชิงนโยบาย	ความเหมาะสม		สรุปข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิและการปรับปรุง
	เหมาะสม	ปรับปรุง	
			ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี
3) สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 3) สถานศึกษามีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อระบบการบริหารการจัดการศึกษาและการพัฒนานวัตกรรม
4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา
5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์			
1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่21 และเป็นพลเมืองโลก

(ร่าง)ข้อเสนอเชิงนโยบาย	ความเหมาะสม		สรุปข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิและการปรับปรุง
	เหมาะสม	ปรับปรุง	
2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการจัดการนวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 2) พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม
3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา
4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 4) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม
5) พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลโดยใช้ระบบดิจิทัล	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 5) พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล

ตาราง 14 แสดงผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง (มาตรการ)

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
1. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	1) ปรับปรุงหลักสูตรให้มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาและการใช้นวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 1) พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องบริบททักษะแห่งศตวรรษที่ 21
	2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) บูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนรู้	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
	3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้าน STEM/STREAM เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ STEM, STREAM เพื่อพัฒนานักเรียนด้านเทคโนโลยีและสร้างสรรค์ผลงานใหม่
	4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เช่น	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุง

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	การประกวดนวัตกรรมหรือโครงงานวิทยาศาสตร์			ดังนี้ 4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน อาทิ การประกวดแข่งขันนวัตกรรมหรือการเผยแพร่นวัตกรรม
	5) ส่งเสริมการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เช่น จัดการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning (PBL) หรือ Problem-Based Learning (PBL) เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนานวัตกรรมจริงผ่านการแก้ปัญหาหรือโครงการ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหา อาทิ Project-Based Learning (PBL) Problem-Based Learning (PBL) เพื่อส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักเรียน
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม	1) เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขานวัตกรรมมาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 1) เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างและการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากร

กลยุทธ์	รายการ มาตรการ	ความเหมาะสม เหมาะสม	ความเหมาะสม ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
				ในสถานศึกษา
	2) จัดอบรมครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 2) จัดกิจกรรมพัฒนาครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
	3) สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง เช่น MOOC (Massive Open Online Courses)	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 3) สนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ อาทิ การเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง
	4) มอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณให้กับบุคลากรที่สร้างผลงานด้านนวัตกรรมที่มีคุณค่า	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 4) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานด้านนวัตกรรม

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	5) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมผ่านการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการหรือการนำเสนอในเวทีระดับชาติ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 5) สนับสนุนการเผยแพร่นวัตกรรมในสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย อาทิ การตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ การนำเสนอในเวทีระดับชาติ/นานาชาติ
	6) ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและพัฒนากระบวนการสอนที่สร้างสรรค์	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 6) ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม
3. สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม	1) จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในโรงเรียนและครอบคลุมทุกพื้นที่	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 1) จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	2) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IoT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนการสอน	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 2) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IoT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาค้นคว้า
	3) ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 3) ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
	4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม เช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab) หรือ Maker	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	Space ที่มีอุปกรณ์ครบครันสำหรับการทดลองและสร้างผลงาน			
	5) สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดทีมดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 5) สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีฝ่ายรับผิดชอบดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม	1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรในชุมชน	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ เช่น ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)
	2) ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร ความรู้ หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 2) ขอรับการสนับสนุน

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	มาร่วมพัฒนากิจกรรมและโครงการของโรงเรียน			ทรัพยากร หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษา
	3) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมที่มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยตัวแทนจากชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการมีบทบาทในการวางแผนและเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 3) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการนวัตกรรมจากทุกภาคส่วน ได้แก่ ตัวแทนจากชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น โดยมีบทบาทวางแผน ดำเนินการ ติดตามประเมินผล และเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม
	4) สนับสนุนให้นักเรียนทำโครงการที่แก้ปัญหาหรือพัฒนาชุมชน เช่น การใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 4) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมนักเรียนคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาท้องถิ่นอาทิ วิธีการใหม่เพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมใน

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
				พื้นที่
	5) ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน เช่น วัด ศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานประกอบการ เป็นพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 5) ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนสำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม อาทิ วัด ศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานประกอบการ
	6) นำนักเรียนไปเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 6) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การพัฒนานวัตกรรม
	7) จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 7) จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
5. พัฒนาระบบติดตามประเมินผล โดยใช้ระบบดิจิทัล	1) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่เป็นดิจิทัลครบวงจร สร้างแพลตฟอร์มออนไลน์หรือใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 1) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่ครบวงจรโดยการใช้แพลตฟอร์มหรือซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรม
	2) สนับสนุนการใช้ AI และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงเพื่อช่วยสรุปผลและคาดการณ์ประสิทธิภาพของโครงการ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 2) การใช้ AI และเครื่องมือเพื่อสรุปผล หรือคาดการณ์ผลผลิตของการจัดการนวัตกรรม
	3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 3) ส่งเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล
	4) มีการจัดทำรายงานผลการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 4) จัดทำรายงานผลการ

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
				บริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
	5) เปิดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถเข้าถึงข้อมูลการติดตามและประเมินผลได้อย่างโปร่งใส	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 5) เผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถรับทราบและเข้าถึงข้อมูลผลประเมินได้อย่างโปร่งใส

ผลการจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุง ปรากฏผลในรายละเอียด ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ เป็นสำนักงานพื้นที่การศึกษาต้นแบบที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

2. พันธกิจ

1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก

2) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม

5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ

3. เป้าหมาย ได้แก่

1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก

2) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

3) สถานศึกษามีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อระบบการบริหารการจัดการศึกษาและการพัฒนานวัตกรรม

4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา

5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

4. กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก มีมาตรการ ดังนี้

มาตรการที่ 1 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องบริบททักษะแห่งศตวรรษที่ 21

มาตรการที่ 2 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

มาตรการที่ 3 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ STEM, STREAM เพื่อพัฒนานักเรียนด้านเทคโนโลยีและสร้างสรรค์ผลงานใหม่

มาตรการที่ 4 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน อาทิ การประกวดแข่งขันนวัตกรรมหรือการเผยแพร่นวัตกรรม

มาตรการที่ 5 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหา อาทิ Project-Based Learning (PBL) Problem-Based Learning (PBL) เพื่อส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักเรียน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม มีมาตรการ ดังนี้

มาตรการที่ 1 เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างและการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

มาตรการที่ 2 จัดกิจกรรมพัฒนาครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

มาตรการที่ 3 สนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ อาทิ การเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง

มาตรการที่ 4 สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานด้านนวัตกรรม

มาตรการที่ 5 สนับสนุนการเผยแพร่นวัตกรรมในสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย อาทิ การตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ การนำเสนอในเวทีระดับชาติ/นานาชาติ

มาตรการที่ 6 ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา มีมาตรการ ดังนี้

มาตรการที่ 1 จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่

มาตรการที่ 2 จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IoT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาค้นคว้า

มาตรการที่ 3 ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

มาตรการที่ 4 พัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม

มาตรการที่ 5 สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีฝ่ายรับผิดชอบดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม มีมาตรการ ดังนี้

มาตรการที่ 1 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ เช่น ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)

มาตรการที่ 2 ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษา

มาตรการที่ 3 จัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการนวัตกรรมจากทุกภาคส่วน ได้แก่ ตัวแทนจากชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น โดยมีบทบาทวางแผนดำเนินการ ติดตามประเมินผล และเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม

มาตรการที่ 4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมนักเรียนคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาท้องถิ่น อาทิ วิธีการใหม่เพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่

มาตรการที่ 5 ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนสำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม อาทิ วัด ศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานประกอบการ

มาตรการที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การพัฒนานวัตกรรม

มาตรการที่ 7 จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล มีมาตรการ ดังนี้

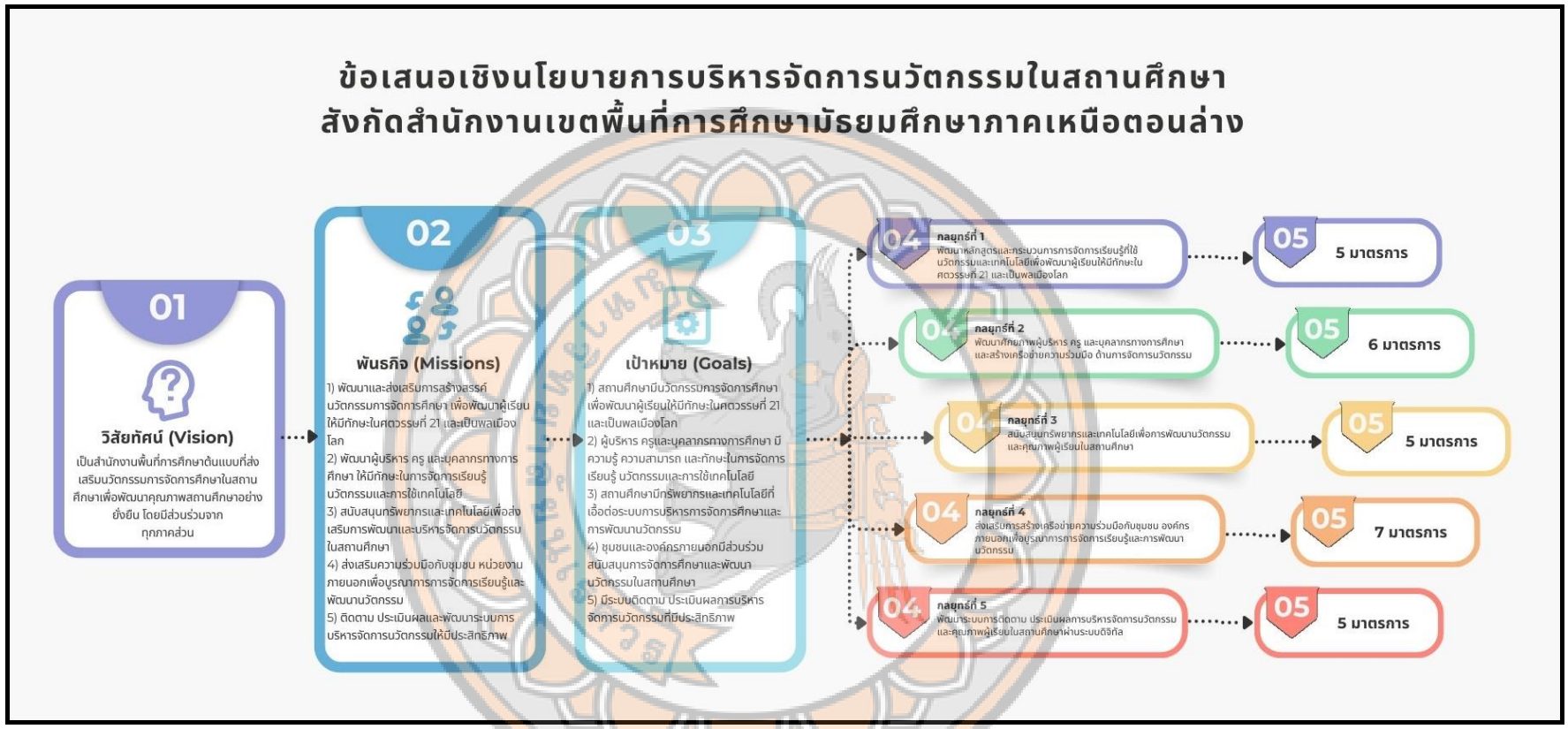
มาตรการที่ 1 พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่ครบวงจร โดยการใช้แพลตฟอร์มหรือซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรม

มาตรการที่ 2 การใช้ AI และเครื่องมือเพื่อสรุปผล หรือคาดการณ์ผลผลิตของการจัดการนวัตกรรม

มาตรการที่ 3 ส่งเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล

มาตรการที่ 4 จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

มาตรการที่ 5 เผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถรับทราบและเข้าถึงข้อมูลผลประเมินได้อย่างโปร่งใส



ภาพ 17 แสดงข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยแยกตำแหน่ง และจังหวัด

ตาราง 15 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	69	62.73
1.2 หญิง	41	37.27
2. ตำแหน่ง		
2.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	5	4.55
2.2 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	9	8.18
2.3 ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน	5	4.55
2.4 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	33	30.00
2.5 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	58	52.73
3. ประสบการณ์		
3.1 1 – 5 ปี	55	50.00
3.2 5 – 10 ปี	34	30.91
3.3 10 – 15 ปี	17	15.45
3.4 15 ปี ขึ้นไป	4	3.64
4. สถานที่ปฏิบัติงาน		
4.1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร	22	20.00
4.2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์	22	20.00

รายการ	ความถี่	ร้อยละ
4.3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท	22	20.00
4.4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์	22	20.00
4.5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์	22	20.00

จากตาราง 15 พบว่า สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง เพศชาย 69 คน คิดเป็นร้อยละ 62.73 เพศหญิง 41 คน คิดเป็นร้อยละ37.27 ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 9 คน คิดเป็นร้อยละ 8.18 ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 33 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 58 คน คิดเป็นร้อยละ 52.73 ประสบการณ์ 1 – 5 ปี 55 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประสบการณ์ 5 – 10 ปี 34 คน คิดเป็นร้อยละ 30.91 ประสบการณ์ 10 – 15 ปี 17 คน คิดเป็นร้อยละ 15.45 ประสบการณ์ 15 ปี ขึ้นไป 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.64 สถานที่ปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร 22 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท 22 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00

2. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้

ตาราง 16 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวม

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
1. วิสัยทัศน์	4.76	0.45	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.89	0.31	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
2. พันธกิจ	4.64	0.40	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.64	0.34	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
3. เป้าหมาย	4.64	0.40	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.73	0.34	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
4. กลยุทธ์	4.60	0.37	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.71	0.32	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
5. มาตรการ	4.63	0.35	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.72	0.28	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
รวม	**4.65**	**0.33**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**	**4.74**	**0.23**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**

จากตาราง 16 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.65) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 1. วิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.76) รองลงมา คือ 2. พันธกิจและ 3. เป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.64) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 4. กลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.60) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.74) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 1. วิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) รองลงมา คือ 3. เป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.73) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 2. พันธกิจ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.64) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 17 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น วิสัยทัศน์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
เป็นสำนักงานพื้นที่การศึกษาต้นแบบที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน	4.76	0.45	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.89	0.31	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
รวม	**4.76**	**0.45**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**	**4.89**	**0.31**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**

จากตาราง 17 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง เมื่อพิจารณารายการประเมิน พบว่า วิสัยทัศน์ มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.76) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง เมื่อพิจารณารายการประเมิน พบว่า วิสัยทัศน์ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 18 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น พันธกิจ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก	4.59	0.51	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.56	0.52	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
2) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี	4.67	0.49	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.72	0.47	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	4.65	0.55	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.55	0.52	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายนอก เพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม	4.55	0.53	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.62	0.51	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ	4.78	0.44	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.79	0.41	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
รวม	**4.64**	**0.40**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**	**4.64**	**0.34**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**

จากตาราง 18 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น พันธกิจ โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.64) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.78) รองลงมา คือ 2) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.67) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.55) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น พันธกิจ โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.64) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.79) รองลงมา คือ 2) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.72) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.55) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 19 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น เป้าหมาย

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก	4.59	0.59	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.73	0.52	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
2) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถ และ	4.73	0.47	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.80	0.42	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
ทักษะในการจัดการเรียนรู้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี								
3) สถานศึกษามีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อระบบการบริหารการจัดการศึกษาและการพัฒนานวัตกรรม	4.65	0.53	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.74	0.46	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	4.47	0.57	มาก	ผ่านเกณฑ์	4.59	0.51	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
5) มีระบบติดตามประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	4.74	0.56	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.82	0.41	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
รวม	**4.64**	**0.40**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**	**4.73**	**0.34**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**

จากตาราง 19 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น เป้าหมาย โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.64) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.74) รองลงมา คือ 2) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.73) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก คือ ($\bar{X}$ = 4.47) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น เป้าหมาย โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.73) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.82) รองลงมา คือ 2) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.80) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.59) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 20 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น กลยุทธ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก	4.61	0.54	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.71	0.48	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
2) พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม	4.75	0.469	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.85	0.39	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา	4.54	0.63	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.62	0.61	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
4) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม	4.67	0.54	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.78	0.53	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
5) พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล	4.44	0.61	มาก	ผ่านเกณฑ์	4.59	0.58	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
รวม	**4.60**	**0.37**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**	**4.71**	**0.32**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**

จากตาราง 20 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น กลยุทธ์ โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.60) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 2) พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการจัดการนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.75) รองลงมา คือ 4) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.67) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 5) พัฒนาระบบการติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล อยู่ในระดับมาก คือ ($\bar{X}$ = 4.44) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น กลยุทธ์ โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.71) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 2) พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85) รองลงมา คือ 4) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อ

บูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 5) พัฒนาระบบการติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.59) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 21 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
มาตรการ								
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก	4.63	0.39	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.67	0.36	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม	4.64	0.38	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.73	0.31	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา	4.56	0.49	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.71	0.39	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนองค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม	4.67	0.45	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.76	0.37	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล	4.64	0.43	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.75	0.36	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
รวม	**4.63**	**0.35**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**	**4.72**	**0.28**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**

จากตาราง 21 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการ โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.63) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มาตรการของกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.67) รองลงมา คือ มาตรการของกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม และมาตรการของกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.64) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ มาตรการของกลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.56) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการ โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.72) เมื่อพิจารณาในรายการ

ประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มาตรการของกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.76) รองลงมา คือ มาตรการของกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.75) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ มาตรการของกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.67) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 22 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 1

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก								
1) พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องบริบททักษะแห่งศตวรรษที่ 21	4.61	0.54	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.55	0.57	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	4.50	0.60	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.59	0.61	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ STEM, STREAM เพื่อพัฒนานักเรียนด้านเทคโนโลยีและสร้างสรรค์ผลงานใหม่	4.68	0.56	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.76	0.51	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน อาทิ การประกวดแข่งขัน นวัตกรรมหรือการเผยแพร่นวัตกรรม	4.65	0.58	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.73	0.54	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหา อาทิ Project-Based Learning (PBL) Problem-Based Learning (PBL) เพื่อส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักเรียน	4.69	0.50	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.74	0.48	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
รวม	**4.63**	**0.39**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**	**4.67**	**0.36**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**

จากตาราง 22 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 1 พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.63) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหา อาทิ Project-Based Learning (PBL) Problem-Based Learning (PBL) เพื่อส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.69) รองลงมา คือ 3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ STEM, STREAM เพื่อพัฒนานักเรียนด้านเทคโนโลยีและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.68) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.50) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 1 โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.67) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3) ส่งเสริมการจัดการ

เรียนรู้ STEM, STREAM เพื่อพัฒนานักเรียนด้านเทคโนโลยีและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.76) รองลงมา คือ 5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหา อาทิ Project-Based Learning (PBL) Problem-Based Learning (PBL) เพื่อส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.74) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 1) พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องบริบททักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.55) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 23 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 2

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม								
1) เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างและการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.73	0.49	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.82	0.41	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
2) จัดกิจกรรมพัฒนาครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.55	0.58	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.73	0.54	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
3) สนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ อาทิ การเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง	4.58	0.55	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.67	0.49	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
4) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานด้านนวัตกรรม	4.67	0.54	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.69	0.59	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
5) สนับสนุนการเผยแพร่นวัตกรรมในสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย อาทิ การตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ การนำเสนอในเวทีระดับชาติ/นานาชาติ	4.55	0.63	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.65	0.57	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
6) ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม	4.76	0.47	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.83	0.38	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
รวม	**4.64**	**0.38**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**	**4.73**	**0.31**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**

จากตาราง 23 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 2 พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.64) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ

6) ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.76) รองลงมา คือ 1) เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างและการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.73) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 2) จัดกิจกรรมพัฒนาครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 5) สนับสนุนการเผยแพร่นวัตกรรมในสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย อาทิ การตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ การนำเสนอในเวทีระดับชาติ/นานาชาติ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.55) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 2 โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.73) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 6) ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี ด้านการสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.83) รองลงมา คือ 1) เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างและการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.82) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 5) สนับสนุนการเผยแพร่นวัตกรรมในสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย อาทิ การตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ การนำเสนอในเวทีระดับชาติ/นานาชาติ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.65) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 24 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 3

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา								
1) จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่	4.55	0.58	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.71	0.49	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
2) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IOT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาค้นคว้า	4.52	0.66	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.71	0.51	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
3) ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	4.52	0.60	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.61	0.55	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม	4.60	0.64	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.76	0.52	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
5) สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี	4.62	0.58	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.75	0.47	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
ฝ่ายรับผิดชอบดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ								
รวม	**4.56**	**0.49**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**	**4.71**	**0.39**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**

จากตาราง 24 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 3 พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.56) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 5) สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีฝ่ายรับผิดชอบดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.62) รองลงมา คือ 4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.60) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 2) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IOT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาค้นคว้า และ 3) ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.52) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มาตรการของกลยุทธ์ที่ 3 โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.71) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.76) รองลงมา คือ 5) สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีฝ่ายรับผิดชอบดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.75) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 3) ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.61) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 25 แสดงระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 4

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนองค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม								
1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ เช่น ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)	4.61	0.59	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.59	0.55	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
2) ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษา	4.61	0.59	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.77	0.44	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
3) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการนวัตกรรมจากทุกภาคส่วน ได้แก่ ตัวแทนจากชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น โดยมีบทบาทวางแผน ดำเนินการติดตามประเมินผล และเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม	4.64	0.63	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.80	0.42	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
4) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมนักเรียนคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาท้องถิ่น อาทิ วิธีการใหม่เพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่	4.77	0.46	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.85	0.41	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
5) ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนสำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม อาทิ วัด ศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานประกอบการ	4.66	0.53	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.77	0.46	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
6) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การพัฒนานวัตกรรม	4.65	0.57	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.77	0.46	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
7) จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน	4.73	0.51	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.81	0.44	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
รวม	**4.67**	**0.45**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**	**4.76**	**0.37**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**

จากตาราง 25 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 4 พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.67) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมนักเรียนคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาท้องถิ่น อาทิ วิธีการใหม่เพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.77) รองลงมา คือ 7) จัดนิทรรศการ

แสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.73) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ เช่น ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) และ 2) ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.61) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.76) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมนักเรียนคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาท้องถิ่น อาทิ วิธีการใหม่เพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85) รองลงมา คือ 7) จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.81) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ เช่น ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.59) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 26 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 5

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล								
1) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่ครบวงจร โดยการใช้แพลตฟอร์มหรือ	4.61	0.56	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.75	0.45	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ผลการประเมิน
ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรม								
2) การใช้ AI และเครื่องมือเพื่อสรุปผล หรือคาดการณ์ผลผลิตของการจัดการนวัตกรรม	4.51	0.55	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.64	0.52	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
3) ส่งเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล	4.61	0.53	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.71	0.49	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
4) จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.71	0.48	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.82	0.41	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
5) เผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถรับทราบและเข้าถึงข้อมูลผลประเมินได้อย่างโปร่งใส	4.76	0.49	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์	4.83	0.43	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
รวม	**4.64**	**0.43**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**	**4.75**	**0.36**	**มากที่สุด**	**ผ่านเกณฑ์**

จากตาราง 26 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 5 พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.64) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 5) เผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถรับทราบและเข้าถึงข้อมูลผลประเมินได้อย่างโปร่งใส อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.76) รองลงมา คือ 4) จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.71) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 2) การใช้ AI และเครื่องมือเพื่อสรุปผล หรือคาดการณ์ผลผลิตของการจัดการนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.51) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประเด็น มาตรการของกลยุทธ์ที่ 5 โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.75) เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 5) เผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถรับทราบและเข้าถึงข้อมูลผลประเมินได้อย่างโปร่งใส อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.83) รองลงมา คือ 4) จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.82) และรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ 2) การใช้ AI และเครื่องมือเพื่อสรุปผล หรือคาดการณ์ผลผลิตของการจัดการนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.64) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2. เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ในการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง แบ่งเป็น 3 ขั้นย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบไปด้วย สภาพการดำเนินงานในปัจจุบันและสิ่งที่เป็นอุปสรรคของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย จากครูหัวหน้างานวิชาการ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ และข้อมูลปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบไปด้วยสิ่งที่เป็นอุปสรรคและสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้การบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย จากครูหัวหน้างานวิชาการและผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ที่มีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถหรือมีประสบการณ์ ด้านการบริหารการศึกษาหรือทางการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา มีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปแล้ววิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทำให้ได้แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มาทำการยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ที่มีความรู้ประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้มีคุณสมบัติ ดังนี้ กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารระดับ

นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 เป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีความรู้และประสบการร์การบริหารการศึกษาหรือการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 3 เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาหรือศึกษานิเทศก์ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการศึกษา จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง และแบบตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง วิเคราะห์ข้อมูลแต่ละองค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบาย ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาใช้ปรับปรุงร่างข้อเสนอเชิงนโยบายตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

เป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน 3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 110 คน ได้มาโดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า **1) ด้านบุคคล** พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการนวัตกรรม ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการพัฒนานวัตกรรม **2) ด้านงบประมาณ** พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ การใช้งบประมาณเพื่ออบรมพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ สถานศึกษามีงบประมาณเพื่อการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมอย่างเพียงพอ **3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้** พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ ครูใช้วัสดุและอุปกรณ์ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ สถานศึกษามีวัสดุและอุปกรณ์ที่เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม **4) ด้านการบริหารจัดการ** พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีค่านิยมในการทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู เพื่อการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ สถานศึกษามีระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา **5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม** พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ เครือข่ายทางการศึกษาภายนอกให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ เป็นต้น ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ มีการนำปัญหาในชุมชนหรือปัญหาของนักเรียนมาประยุกต์และพัฒนานวัตกรรม **6) ด้านเทคโนโลยี** พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัดอบรมพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา และ เทคโนโลยีปัจจุบันเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนการเรียนการสอนและการใช้นวัตกรรม และ หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม **7) ด้านเศรษฐกิจ** พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจมีผลกระทบต่องบประมาณที่ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารจัดการนวัตกรรม และ **8) ด้านการเมืองและ**

กฎหมาย พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษานำนโยบายด้านนวัตกรรมของต้นสังกัดลงสู่การปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 92.74 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ หน่วยงานภายนอกให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา

1.2 ผลการศึกษาปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า **1) ด้านบุคคล** พบว่า ครูและผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมน้อย ขาดการอบรมที่เพียงพอในการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ อีกทั้งยังมีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากรในบางสายวิชา ส่งผลให้ครูต้องรับผิดชอบภาระงานเป็นจำนวนมาก **2) ด้านงบประมาณ** พบว่า การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ **3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้** พบว่า อุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต อยู่ในสภาพเก่าและไม่ทันสมัย ขาดการซ่อมบำรุงและไม่พร้อมกับการใช้งาน **4) ด้านการบริหารจัดการ** พบว่า การบริหารจัดการขาดระบบที่ชัดเจนและยืดหยุ่น ผู้บริหารขาดความเข้าใจด้านนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ **5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม** พบว่า ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย อีกทั้งยังมีฐานะยากจน ส่งผลต่อการขาดความเข้าใจและความสำคัญของการศึกษา **6) ด้านเทคโนโลยี** พบว่า การจัดหาเทคโนโลยีที่เพียงพอและเหมาะสมยังไม่ครอบคลุมทุกความต้องการ สัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วต่ำหรือไม่มีสัญญาณที่เสถียร ขาดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในบางพื้นที่ ทำให้การเข้าถึงข้อมูลทำได้ยาก **7) ด้านเศรษฐกิจ** พบว่า สภาพเศรษฐกิจในชุมชนไม่มั่นคง ส่งผลให้การสนับสนุนทรัพยากรจากภายนอกลดลง และ **8) ด้านการเมืองและกฎหมาย** พบว่า นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมมีความไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงบ่อย การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับนโยบาย และการมอบหมายภาระงานให้โรงเรียนไม่สอดคล้องกับบริบทหรือทรัพยากรที่มีส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

1.3 ผลการศึกษาความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า **1) ด้านบุคคล** พบว่า มีความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะด้านการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการใช้งานเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น นำระบบดิจิทัลมาใช้ในการจัดการข้อมูล สร้างความตระหนักและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญของการใช้นวัตกรรม และสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา **2) ด้านงบประมาณ** พบว่า มีความต้องการในการสรรหางบประมาณเพิ่มเติม โดยการขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกในการสนับสนุนงบประมาณด้านนวัตกรรม และบริหารจัดการงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา **3) ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้** พบว่า มีความต้องการ วัสดุและ

เทคโนโลยีที่เพียงพอและเหมาะสม การซ่อมแซมวัสดุที่ชำรุดเพื่อให้มีสภาพที่พร้อมกับการใช้งาน และพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตในโรงเรียนให้มีความเร็วและเสถียรเพียงพอ **4) ด้านการบริหารจัดการ** พบว่า มีความต้องการเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีม การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการพัฒนานวัตกรรม จัดโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น และสนับสนุนการใช้นวัตกรรม ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม สนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ **5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม** พบว่า มีความต้องการให้ส่งเสริม และให้ความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ชุมชน จัดอบรมหรือกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของนวัตกรรมในการพัฒนาการศึกษาให้กับผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ **6) ด้านเทคโนโลยี** พบว่า มีความต้องการจัดหาและพัฒนาด้านเทคโนโลยี เพิ่มการเข้าถึงเทคโนโลยี โดยการติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน รวมถึงจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย และจัดอบรมการใช้เทคโนโลยีให้กับครูและนักเรียนพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย ใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อเพิ่มโอกาสให้นักเรียนและครูได้เข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม **7) ด้านเศรษฐกิจ** พบว่า มีความต้องการระดมทุนจากหน่วยงานต่าง ๆ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสนับสนุนงบประมาณสำหรับพัฒนานวัตกรรม พัฒนาทักษะผู้เรียนในด้านอาชีพ โดยจัดโครงการให้นักเรียนเรียนรู้การสร้างรายได้ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น และสนับสนุนทุนการศึกษาและอุปกรณ์เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีฐานะยากจน เพื่อให้เข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้ **8) ด้านการเมืองและกฎหมาย** พบว่า มีความต้องการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติที่สนับสนุนการใช้นวัตกรรม จัดทำแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาไม่หยุดชะงัก และมีนโยบายที่สนับสนุนใช้ใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

1.4 ผลการศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา มีดังนี้

1) วิสัยทัศน์ เป็นองค์กรแนวหน้าที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

2) พันธกิจ ได้แก่ 1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก 2) พัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี 3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา 4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการศึกษาเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม และ 5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ

3) เป้าหมาย ได้แก่ 1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา ที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีมีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก 2) ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรม 3) สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม 4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม และ 5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

4) กลยุทธ์ ได้แก่ **กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี** มีมาตรการ ดังนี้ มาตรการที่ 1 ปรับปรุงหลักสูตรให้มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการใช้นวัตกรรม มาตรการที่ 2 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) บูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนรู้ มาตรการที่ 3 ส่งเสริมการเรียนรู้ด้าน STEM/STREAM เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ มาตรการที่ 4 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เช่น การประกวดนวัตกรรมหรือโครงงานวิทยาศาสตร์ และมาตรการที่ 5 ส่งเสริมการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เช่น จัดการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning (PBL) หรือ Problem-Based Learning (PBL) เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนานวัตกรรมจริงผ่านการแก้ปัญหาหรือโครงการ **กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม** มีมาตรการ ดังนี้ มาตรการที่ 1 เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขานวัตกรรมมาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ มาตรการที่ 2 จัดอบรมครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง มาตรการที่ 3 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ เช่นส่งเสริมการเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง เช่น MOOC (Massive Open Online Courses) มาตรการที่ 4 มอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณให้กับบุคลากรที่สร้างผลงานด้านนวัตกรรมที่มีคุณค่า มาตรการที่ 5 สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมผ่านการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการหรือการนำเสนอในเวทีระดับชาติ และมาตรการที่ 6 ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและพัฒนากระบวนการสอนที่สร้างสรรค์ **กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม**

มีมาตรการ ดังนี้ มาตรการที่ 1 จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในโรงเรียนและครอบคลุมทุกพื้นที่ มาตรการที่ 2 จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IoT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนการสอน มาตรการที่ 3 ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม มาตรการที่ 4 พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและสร้างแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม เช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab) หรือ Maker Space ที่มีอุปกรณ์ครบครันสำหรับการทดลองและสร้างผลงาน มาตรการที่ 5 สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดทีมดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ **กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม** มีมาตรการ ดังนี้ มาตรการที่ 1 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรในชุมชน มาตรการที่ 2 ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร ความรู้ หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมมาร่วมพัฒนากิจกรรมและโครงการของโรงเรียน มาตรการที่ 3 จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมที่มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยตัวแทนจากชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการมีบทบาทในการวางแผนและเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม มาตรการที่ 4 สนับสนุนให้นักเรียนทำโครงการที่แก้ปัญหาหรือพัฒนาชุมชน เช่น การใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ มาตรการที่ 5 ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน เช่น วัด ศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานประกอบการ เป็นพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม มาตรการที่ 6 นำนักเรียนไปเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนานวัตกรรม และมาตรการที่ 7 จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน **และ กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลโดยใช้ระบบดิจิทัล** มีมาตรการ ดังนี้ มาตรการที่ 1 พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่เป็นดิจิทัลครบวงจร สร้างแพลตฟอร์มออนไลน์หรือใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการที่ 2 สนับสนุนการใช้ AI และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงเพื่อช่วยสรุปผลและคาดการณ์ประสิทธิภาพของโครงการ มาตรการที่ 3 ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล มาตรการที่ 4 มีการจัดทำรายงานผลการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และ มาตรการที่ 5 เปิดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถเข้าถึงข้อมูลการติดตามและประเมินผลได้อย่างโปร่งใส

2. ผลการจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา มีความเหมาะสมและมีข้อเสนอแนะให้ปรับ แก้ไข ซึ่งได้ปรับปรุงและมีข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏผลในรายละเอียด ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ เป็นสำนักงานพื้นที่การศึกษาต้นแบบที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

2) พันธกิจ ได้แก่ 1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก 2) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี 3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา 4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม และ 5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ

3) เป้าหมาย ได้แก่ 1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก 2) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี 3) สถานศึกษามีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อระบบการบริหารการจัดการศึกษาและการพัฒนานวัตกรรม 4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา และ 5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

4) กลยุทธ์ ได้แก่ **กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก** มีมาตรการ ดังนี้ มาตรการที่ 1 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องบริบททักษะแห่งศตวรรษที่ 21 มาตรการที่ 2 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ มาตรการที่ 3 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ STEM, STREAM เพื่อพัฒนานักเรียนด้านเทคโนโลยีและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ มาตรการที่ 4 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน อาทิ การประกวดแข่งขันนวัตกรรมหรือการเผยแพร่นวัตกรรม และ มาตรการที่ 5 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหา อาทิ Project-Based Learning (PBL) Problem-Based Learning (PBL) เพื่อส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักเรียน **กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการจัดการนวัตกรรม** มีมาตรการ ดังนี้ มาตรการที่ 1 เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างและการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากร

ในสถานศึกษา มาตรการที่ 2 จัดกิจกรรมพัฒนาครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มาตรการที่ 3 สนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ อาทิ การเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง มาตรการที่ 4 สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานด้านนวัตกรรม มาตรการที่ 5 สนับสนุนการเผยแพร่นวัตกรรมในสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย อาทิ การตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ การนำเสนอในเวทีระดับชาติ/นานาชาติ และมาตรการที่ 6 ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม **กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา** มีมาตรการ ดังนี้ มาตรการที่ 1 จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ มาตรการที่ 2 จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IoT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาค้นคว้า มาตรการที่ 3 ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา มาตรการที่ 4 พัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม และ มาตรการที่ 5 สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีฝ่ายรับผิดชอบดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ **กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม** มีมาตรการ ดังนี้ มาตรการที่ 1 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ เช่น ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) มาตรการที่ 2 ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษา มาตรการที่ 3 จัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการนวัตกรรมจากทุกภาคส่วน ได้แก่ ตัวแทนจากชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น โดยมีบทบาทวางแผนดำเนินการ ติดตามประเมินผล และเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม มาตรการที่ 4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมนักเรียนคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาท้องถิ่น อาทิ วิธีการใหม่เพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ มาตรการที่ 5 ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนสำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม อาทิ วัด ศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานประกอบการ มาตรการที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การพัฒนานวัตกรรม และ มาตรการที่ 7 จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน **และ กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล** มีมาตรการ ดังนี้ มาตรการที่ 1 พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่ครบวงจร โดยการใช้แพลตฟอร์มหรือซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถ

ติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรม มาตรการที่ 2 การใช้ AI และเครื่องมือเพื่อสรุปผลหรือคาดการณ์ผลผลิตของการจัดการนวัตกรรม มาตรการที่ 3 ส่งเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล มาตรการที่ 4 จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และ มาตรการที่ 5 เผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนสามารถรับทราบและเข้าถึงข้อมูลผลประเมินได้อย่างโปร่งใส

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า

3.1 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วิสัยทัศน์ มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ พันธกิจ เป้าหมาย และมาตรการ มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.2 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายการประเมิน พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วิสัยทัศน์ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ เป้าหมาย มาตรการ และกลยุทธ์ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ พันธกิจ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง พบว่า สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านบุคคล พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานที่สังกัด ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมมีวิสัยทัศน์ สามารถมองภาพเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน มีความรู้ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งแก้ปัญหา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การทำงานประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่มุ่งสู่การบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Holder & Matter (2008) ที่ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมว่าประกอบด้วย องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยที่ผู้บริหารระดับสูง จะต้องสื่อสารและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อแสดงให้เห็นความมุ่งเน้นและการสนับสนุนนวัตกรรม รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Adair (1996) อ้างถึงในสมบัติ นามบุรี (2562) ได้กล่าวถึง นวัตกรรมและการบริหารจัดการภายใต้องค์ประกอบขององค์การที่มีการสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรม ไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การและมี บทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีภาวะผู้นำในการจัดการและสร้างแรงบันดาลให้แก่บุคลากรในองค์การ

2. ผลการศึกษาปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาด้านบุคคล ครูและผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมน้อย ขาดการอบรมที่เพียงพอในการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ อีกทั้งยังมีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากรในบางสายวิชา ส่งผลให้ครูต้องรับผิดชอบงานหลากหลายเกินไป ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างมากทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาให้ขับเคลื่อนและมีประสิทธิภาพได้ สอดคล้องกับ สุกัญญา แช่มช้อย (2561) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน การร่วมเรียนรู้ ร่วมใจในการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็น กล้าทำในสิ่งที่แปลกใหม่ โดยสถานศึกษาต้องสร้างกลไกในการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับครูอย่างหลากหลาย รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ

การแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารต้องจุดประกายความฝัน และเติมแรงบันดาลใจในการทำงานกับครูอยู่อย่างเสมอ รวมไปถึงเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้ใช้ทรัพยากรที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งจะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจแล้ว ยังเป็นการเสริมศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมให้มีความเป็นไปได้มากขึ้น รวมถึงสอดคล้องกับ วิวัฒน์ มีสุวรรณ์ (2563) ระบุว่า ผู้บริหาร ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีทักษะและความพร้อม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของตนในการออกแบบและสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยผู้บริหารควรให้การสนับสนุนความ พร้อมในด้านอุปกรณ์ ความรู้และงบประมาณ แก่ครูที่มีความต้องการจะพัฒนาความสามารถในด้านนวัตกรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกร จิตรไกสร (2559) กล่าวถึง ปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้องค์การหรือสถานศึกษาอยู่รอดและสามารถสร้างนวัตกรรมในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ หนึ่งในนั้นก็คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการบำรุงรักษาบุคลากร ซึ่งจะเป็นตัวเร่งให้เกิดการขับเคลื่อนนวัตกรรม

3. ผลการศึกษาความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ด้านเทคโนโลยี มีความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การเพิ่มอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงพอต่อความต้องการใช้งาน การติดตั้งสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน การพัฒนาความรู้ของบุคลากรในการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรม การจัดหางบประมาณสนับสนุนด้านเทคโนโลยี การจัดอบรมพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีให้บุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก อาจเรียกได้ว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินชีวิต และเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สอดคล้องกับ สุกัญญา แช่มช้อย (2561) ได้ให้รายละเอียดขององค์ประกอบของสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม องค์ประกอบหนึ่ง ได้แก่ เทคโนโลยี รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะทำให้กระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ จิติมา วรรณศรี (2563) กล่าวถึง ปัจจัยสนับสนุนที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายในยุคปัจจุบัน โดยปัจจัยสำคัญด้านหนึ่งได้แก่ ด้านทักษะบุคลากร ในปัจจุบันเครื่องมือทางเทคโนโลยีมีความทันสมัยและหลากหลาย ซับซ้อน ส่งผลกระทบต่อการสื่อสาร ทั้งวิธีการสื่อสาร เวลา และสถานที่ในการสื่อสาร รวมทั้งต่อวิธี การทำงานในองค์กร เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้เกิดความต้องการ และความเป็นไปได้ของการทำงาน ในรูปแบบอื่นที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ดังนั้น บุคลากรจึงควรมีทักษะที่สำคัญจำเป็น โดยเน้นการเรียนรู้ ตามวิธีที่ตนเองถนัด เพื่อช่วยพัฒนาความรู้และทักษะต่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ บุษบา เสนีย์ (2563) ได้ศึกษาการบริหารการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยพบว่า มีปัจจัยเกี่ยวข้องที่ส่งผลให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ หนึ่งในนั้นคือ เทคโนโลยี เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องดำเนินการจัดหาเพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนรู้ และพัฒนา ผู้เรียน โดยจำเป็นจะต้องมีทั้งอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และซอฟแวร์ที่เป็นโปรแกรมต่าง ๆ รวมไปถึงเครือข่าย อินเทอร์เน็ตไร้สาย

4. ผลการจัดทำและตรวจสอบข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

4.1 วิสัยทัศน์ “เป็นสำนักงานพื้นที่การศึกษาต้นแบบที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ วิสัยทัศน์แสดงถึงภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดเกี่ยวกับนวัตกรรม จึงต้องมีความชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายและทิศทาง สามารถลงสู่การปฏิบัติได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2000) ได้กล่าวถึงการจัดการของผู้บริหารในองค์การขนาดใหญ่ที่ต้องการจะพัฒนาองค์การไปสู่องค์การนวัตกรรม โดยได้ระบุองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมว่า วิสัยทัศน์ (Vision) จะเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การว่าจะพัฒนาไปอย่างไร จะบอกถึงแนวทางการตลาด เทคโนโลยี และบทบาทขององค์การในอนาคต ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้จึงช่วยสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของว่าที่ร้อยตรีธนุ วงษ์จินดา (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายฯ ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 1 พันธกิจ 8 กลยุทธ์ 17 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 20 ตัวชี้วัดความสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของรัฐพล ศิริภูมิ (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ ของกรอบการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กร นวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

4.2 พันธกิจ ประกอบด้วย 1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก 2) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา 4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม และ 5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบไปด้วย การสร้างสรรค์นวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร ทรัพยากร ความร่วมมือ และการติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นภารกิจที่ครอบคลุมรอบด้าน และจะนำไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะพันธกิจข้อที่ 2) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญที่จะขับเคลื่อนการบริหารจัดการนวัตกรรมไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับ สุกัญญา แช่มช้อย (2561) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน การร่วมเรียนรู้ ร่วมใจในการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็น กล้าทำในสิ่งที่แปลกใหม่ โดยสถานศึกษาต้องสร้างกลไกในการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับครูอย่างหลากหลาย รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารต้องจุดประกายความฝัน และเติมแรงบันดาลใจในการทำงานกับครูอยู่อย่างเสมอ รวมไปถึงเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้ใช้ทรัพยากรที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งจะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจแล้ว ยังเป็นการเสริมศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมให้มีความเป็นไปได้มากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของครรชิต วรรณชา (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อความมีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อความมีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรขับเคลื่อนให้สถานศึกษา จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล 2) พันธกิจ : ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียน ในระดับการศึกษาภาคบังคับ ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มืออาชีพ ด้วยการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน 3) เป้าหมาย : ส่งเสริมการจัดการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงและเสมอภาค พัฒนา ผู้เรียนทุกคนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรที่กำหนดไว้พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพให้สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและ เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตและมุ่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานเพิ่มขึ้น 4) กลยุทธ์ : พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เร่งรัดการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล ช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้าง พัฒนา เครือข่ายให้เข้มแข็งและยั่งยืน

4.3 เป้าหมาย ประกอบด้วย 1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก 2) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี 3) สถานศึกษามีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อระบบการบริหารการจัดการศึกษาและการพัฒนานวัตกรรม 4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา และ 5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจุดหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นมีความครอบคลุมในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา มีความชัดเจน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามนโยบายในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2000) ได้กล่าวถึง เป้าหมาย(Goal) ในการสร้างนวัตกรรมนั้นต้องระบุไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกระดับ แต่ทั้งนี้เป้าหมายในทุกระดับต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน การตั้งเป้าหมายที่ดีควรตั้งขึ้นมาจากการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ผลการปฏิบัติงานของคู่แข่งการกำหนดจากความต้องการของลูกค้า และจากวิสัยทัศน์ภายในขององค์การ รวมทั้งสอดคล้องกับ ลัดดาวรรณ เนานาดี (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต ผลการวิจัยพบว่า ผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต ประกอบด้วย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ และส่วนประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการบริหารจัดการการเรียน ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขตโดยรวม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียนเรียนร่วมจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด

4.4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน

องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม และกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแนวทางดังกล่าว เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นระบบ มีความชัดเจน ครอบคลุม ทำให้เกิดคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Luecke and Collis (2005) อ้างถึงใน จักร ติงศภัทิย์ (2548) ได้เสนอ การกำหนดกลยุทธ์นั้นต้องจัดทำเป็นกระบวนการในลักษณะของชุดกิจกรรมที่มีการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (Input) ไปสู่ผลลัพธ์ (Output) โดยเริ่มจาก 1) พันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งองค์การและเป็นสิ่งที่องค์การ มุ่งสร้างเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า 2) กำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นเกณฑ์วัดผลความก้าวหน้าขององค์กร โดยต้องเข้าใจ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเป็นอย่างดี 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) กลวิธีในการดำเนินกลยุทธ์ และ 5) การวัดผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นริศรา ทองยศ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดขอนแก่น ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แนวปฏิบัติ ของกรอบการพัฒนาความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านบุคคลแห่งนวัตกรรม ด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรม และด้านโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ครรชิต วรรณชา (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อความมีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อความมีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์

4.5 มาตรการ ประกอบด้วย 28 มาตรการ ที่เสนอในข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษานี้ แต่ละมาตรการเป็นมาตรการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ แนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษามีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ Bryson, J. (2011) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการจัดทำมาตรการและแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะ "The Strategy Change Cycle" หรือ "วงจรการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์" ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเน้นว่า การกำหนดกลยุทธ์ควรสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องและเสริมสร้างความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ การจัดทำแผนปฏิบัติการ ชี้ให้เห็นว่า

การดำเนินการตามกลยุทธ์ควรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษานี้ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการที่ชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของไทยในปัจจุบัน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีองค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบายที่สำคัญครบถ้วน ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัฐพล ศิริภูมิ (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีองค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบายที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวชิระ พลพิทักษ์ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ในจังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ในจังหวัดนครพนม มี 6 ยุทธศาสตร์คือ 1) ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ มี 3 เป้าหมาย 10 แนวทางการพัฒนา 2) ด้านการผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มี 3 เป้าหมาย 11 แนวทางการพัฒนา 3) ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มี 4 เป้าหมาย 14 แนวทางการพัฒนา 4) ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียม ทางการศึกษา มี 3 เป้าหมาย 10 แนวทางการพัฒนา 5) ด้านการจัดการศึกษาเพื่อสร้าง เสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มี 3 เป้าหมาย 10 แนวทางการพัฒนา 6) ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา มี 4 เป้าหมาย 8 แนวทางการพัฒนา ผลการตรวจสอบและประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางเนื้อหาในประเด็นต่าง ๆ ของขอบเขตของนโยบาย ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย แนวทางการพัฒนา

5. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ทุกองค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบายฯ ซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ และมาตรการ โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวม พบว่า

มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้ประเมินเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานที่สังกัด ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่มุ่งสู่การบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Holder & Matter (2008) ที่ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมว่าประกอบด้วย องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Visioning) โดยที่ผู้บริหารระดับสูง จะต้องสื่อสารและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อแสดงให้เห็น ความมุ่งเน้นและการสนับสนุนนวัตกรรม และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วชิระ พลพิทักษ์ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ในจังหวัดนครพนม มีผลการตรวจสอบและประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

ข้อเสนอสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สำนักงานเขตพื้นที่ ควรกำหนดแนวทางและวางแผนในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่าย เช่น การเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขานวัตกรรมมาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การจัดอบรมครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง การมอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณให้กับบุคลากรที่สร้างผลงานด้านนวัตกรรมที่มีคุณค่า

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรพัฒนาระบบติดตาม ประเมินผล โดยใช้ระบบดิจิทัล เช่น การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่เป็นดิจิทัลครบวงจร สร้างแพลตฟอร์มออนไลน์หรือใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนานวัตกรรมให้ชัดเจน เป็นระบบ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม เปิดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถเข้าถึงข้อมูลการติดตามและประเมินผลได้

ข้อเสนอสำหรับสถานศึกษา

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการจัดการนวัตกรรม เช่น มีการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ การส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและพัฒนากระบวนการสอนที่สร้างสรรค์

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม เช่น การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรในชุมชน การขอรับการสนับสนุนทรัพยากร ความรู้ หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมมาร่วมพัฒนากิจกรรมและโครงการของโรงเรียน

ข้อเสนอสำหรับครู

1. ครูควรมีการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เช่น การปรับปรุงหลักสูตรให้มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) บูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนรู้

2. ครูควรมีการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง หรือแพลตฟอร์มต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรด้านนวัตกรรมในสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. ควรมีการวิจัยการพัฒนาสมรรถนะเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา

3. ควรมีการวิจัยเชิงประเมินและติดตามผลของการนำนโยบายไปใช้ในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมวิชาการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.* กรุงเทพฯ: อักษรไทย.

กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553). *กระบวนการการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2.* วิทยานิพนธ์ วศ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย. (2563). *คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการจัดการนวัตกรรม.* สืบค้น 25 ธันวาคม 2567, จาก https://www.exat.co.th/download/Manual PracticalMgtInnovation

กีรติ ยศยิ่งยง. (2552). *องค์กรแห่งนวัตกรรม แนวคิดและกระบวนการ.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คมสัน ขจรชีพพันธุ์งามและวีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2555). *คัมภีร์นักนวัตกรรม.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ครรชิต วรรณชา. (2558). *ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการการศึกษา เพื่อความมีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

จิติมา วรรณศรี. (2561). *นวัตกรรมองค์การสร้างได้อย่างไร: บทบาทของผู้นำ.* กำแพงเพชร: วารสารพิกุล มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

จิติมา วรรณศรี. (2563). *นวัตกรรมสู่การพัฒนาสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์.

จิติมา วรรณศรี. (2566). *การบริหารจัดการสู่คุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษา.* พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์ 3.

จักร ติงศภัทิย์. (2548). *กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: ธรรกมลการพิมพ์.

จันทรานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.

จันทรานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

จุติพงศ์ ภูสุมาศ. (2558). *คู่มือสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร.* นนทบุรี: ไอดีซีฯ.

จุมพล หนิมพานิช. (2547). *การวิเคราะห์นโยบาย ขอบข่าย แนวคิดทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชรินรัตน์ จิตตสุโภ. (2561). *ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ณิชา ฉิมทองดี. (2557). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ถวัลย์ วรเทพพุฒิพงษ์. (2539). *การประเมินนโยบาย: ประสิทธิภาพประสิทธิผลและความเป็นธรรมของนโยบาย*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์: ธรรมธรณ์.

เทพสุดา เมฆวิลัย. (2563). *กลยุทธ์การบริหารวิชาการตามแนวคิดสมรรถนะหลักของนักเรียนโรงเรียนสร้างสรรค์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2540). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: กราฟฟิคฟอร์แมท(ไทยแลนด์).

ธนุ วงษ์จินดา. (2556). *ขอเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ธัญพร ก้อยชูสกุล. (2554). *การมีส่วนร่วมในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.* การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

นริศรา ทองยศ. (2562). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดขอนแก่น.* วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 เมษายน – มิถุนายน 2562.

นวชล สมบูรณ์สิน. (2564). *รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

เนาวนิตย์ สงคราม. (2556). *การสร้างนวัตกรรม เปลี่ยนผู้เรียนให้เป็นผู้สร้างนวัตกรรม.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. กรงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ประพนธ์ ผาสุกยืด. (2545). *ปฏิรูปการศึกษา ถึงเวลานวัตกรรม.วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.* กรุงเทพฯ: กุลการพิมพ์.

ประยงค์ เนาวบุตร. (2556*). การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. ในเอกสารการสอนชุดวิชานโยบายการวางแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. หน่วยที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาบริหารการศึกษา.

ปัญญา เลิศไกร. (2562). *การจัดการนวัตกรรมการพัฒนาองค์กร.* สืบค้น 20 กันยายน 2567, จาก https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/218069

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *การบริหารงานวิชาการ.* กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). *การบริหารวิชาการ.* กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปราณี ช่วยชัย (2561). *PDCA วงจรคุณภาพ*. สืบค้น 15 กันยายน 2567, จาก. http://www.gotoknow.org/posts/447820

พระมหาสุทิตย์ อาภากโร (อบอุ่น). (2548). *นวัตกรรมการเรียนรู้: คน ชุมชนและการพัฒนา.* กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2561). *บทบรรณาธิการ*. วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *การบริหารและจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

พัชสิรี ชมพูคำ. (2551). *บทความเรื่อง การสร้างนวัตกรรมด้วยการทำงานเป็นทีม: นวัตกรรมเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว. (2553). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียนเรียนร่วมจังหวัดขอนแก่น* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พัฒนิจ โกญจนาท. (2542). การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารยุคใหม่. *วารสารเพิ่มผลผลิต*, 39(1), 23-26.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2561). *การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2562). *หลักคิด: การจัดการหลักสูตรและการสอน.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มัลลิกา ต้นสอน. (2545). *การจัดการยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

รมณี เหลี่ยมแสง. (2561). *กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสเต็มศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

รัตติกร จิตรไกรสร. (2559). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ : ศูนย์การเรียนรู้และผลิต. สิ่งพิมพ์ระบบดิจิตอล มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

รัฐพล ศิริภูมิ. (2566). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์, 7*(2), 708-719.

ลัดดาวรรณ เนานาดี. (2565). *ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วชิระ พลพิทักษ์. (2563). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ในจังหวัดนครพนม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วรเดช จันทรศร. (2539). *การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ตัวแบบและคุณค่า เอกสารประกอบการสอน. วิชา รศ.740*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

วรเดช จันทรศร. (2552). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย.

วรภัทร์ ภู่เจริญ. (2550). *การบริหารนวัตกรรม อย่างยั่งยืนและพอเพียง.* กรุงเทพฯ: อริยชน.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.* กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2552). *การวางกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

วิทยา จันทร์ศิลา. (2561). *การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. พิษณุโลก: โรงพิมพ์รัตนสุวรรณการพิมพ์ 3.

วิเชียร วิทยอุดม. (2554). *ทฤษฎีองค์การ.* กรุงเทพฯ: ธนธัช การพิมพ์.

วีระศักดิ์ พลมณี และวัลลภา อารีรัตน์. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, *15*(1), 36-50.

วุฒิพงษ์ ภักดีเหลา. (2554). *การศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม:กรณีศึกษาองค์การ ที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศศิกิติยา เทพเสนา. (2564). *กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดทักษะการเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ ปริญ ลักษิตานนท์ศุภร. (2551). *กลยุทธ์ทางการตรลาดการบริหารการตลาดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.

ศิวาวุฒิ รัตนะ. (2566). การพัฒนารูปแบบโรงเรียนนวัตกรรมระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 20(39), 137-143.

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2552). *นโยบายสาธารณะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. (2552). *องค์กรนวัตกรรมแห่งการสร้าง.* กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2561). *หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.* สืบค้น 15 กันยายน 2567, จาก https://www.ftpi.or.th/2015/2125.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). (2562). *"โครงการวิจัยเพื่อประเมินผลและถอดบทเรียนการพัฒนาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา"* 15 กันยายน 2567, จาก :https://tdri.or.th/2021/03/education-sandbox-event-visualnote/.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2561). *ผลการประกวด obec award ระดับชาติ ประจำปีการศึกษา 2561*. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2563). *แนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2562). *แนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2559). *STEAM4INNOVATOR*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน).

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). *การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม Innovation Organization*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *กรอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สมบัติ นามบุรี. (2562). นวัตกรรมและการบริหารจัดการ. *วารสารวิจัยวิชาการ, 2*(2), 121-134.

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. (2548). *แนวความคิดและการพัฒนา.* กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. (2549). *นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ.* กรุงเทพฯ:คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. (2552). *นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ.* กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. (2552). *องค์กรนวัตกรรมแห่งการสร้าง.* กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.

สมยศ นาวีการ. (2544). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2538). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา ใน ประมวลสารชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพบัณฑิตบริหารการศึกษา เล่มที่1.* หน่วยที่1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรเชษฐ์ ชัยวงศ์. (2564). *ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการเรียนรู้โดยใช้กีฬาเป็นฐาน สำหรับเยาวชนในพื้นที่จังหวัดชายแดน.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

อนุสรณ์ ธรรมใจ. (2559). *เศรษฐกิจประเทศไทย.* ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.

อัคคณัฐ อัยรา. (2564). *รูปแบบโรงเรียนนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

อมรรัตน์ ศรีพอ. (2561). *กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัปสร เสถียรทิพย์. (2554). องค์กรอัจฉริยะ องค์กรแห่งการเรียนรู้. *KM Lite, 4*(3), 5-7.

เอกชัย บุตรแสนคม. (2559). *การพัฒนารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

Anderson, J.E. (2000). *Public policy making: Introduction.* Boston: Houghton Mifflin.

Certo, S., & Peter, J. (1991). *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*. New-York: Mc Graw-Hill.

Daft, R.L. (1992). Organization theory and design.Singapore: Info Access.

Design Council. (2020). *What is the framework for innovation? design council's evolved double diamond.* Retrieved September 14, 2021, from https://www.design council.org.uk/news-opinion/what-frameworkinnovation-design-councilsevolved-double-diamond.

Dunn, W.N. (1994). *Public policy analysis: An introduction* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Dror, Y. (1968). *Public policy-making: Re-examined* (3rd ed.). New Brunswick, NJ: Transaction.

Dror, Y. (1973). *Public policymaking reexamined.* Bedfordshire: Leonard Hill Books.

Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

Fayol, Henry. (1916). *"Administration Industrielle et generale".* Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale, fifth series, Vol. 10 No.3, pp. 5-162.

Fullan, M. (2001). Leading in a Culture of Change. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Gavin Ambrose. (2010). *Design Thinking.* USA: Ingram Publisher.

Gulick, L. and Urwick, J. (1973). Papers on the Science of Administration. New York : Institute of Public Administration.

Hersey, Paul, Kenneth, H., Blanchard, & Dawey, E.J. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

IBM Corporation. (2016). *IBM Design Thinking Field Guide*. (S. Johnson, Ed.)

John, R.S. (2011). *Introduction to management international student version.* N.P.: John Wiley & Sons.

Keith Goffin. (2016). *Innovation management: Effective strategy and implementation* (3rd ed.). N.P.: n.p.

Kotler, P. and Murphy, P.E. (1981). Strategic planning for higher education. *The journal of higher education*, *52*(5), 470-489.

Lunenburg, F.C & Ornstein, A.C.(2008). *Educational administration: Concepts, and practices.* 5th eds. Belmont, CA: Wadsworth.

Mazmanian A. D. & Sabatier A. P. (1989). I*mplementation and Public Policy: With a New Postscript.* America: University Press of America.

Nakamura, R. T. and Smallwood, F. (1980). *The politics of policy implementation.* New York. :St. Martin's. Press.

Nord, W. R., & Tucker, S. (1987). *Implementing routine and radical innovations.* Lexington, MA: Lexington Books.

Ripley, R. B. & Franklin, G. A. (1986). *Bureaucracy and Policy Implementation*. Homewood, Illinoi: Dorsey Press.

Roger, E.M. (1983). Diffusion of innovations (3rd ed.). New York: A Division of Macmillan.

Samuel, C. and Paul, J. (1991). *Strategic Management: Concept and Application*. International Edition. Mc. Graw-Hill.

Simon, A.H. (1960). *The New Science of Management Decision.* New York : Harper & Row.

Sergiovanni , T.J., & Carver, F.D. (1980). *The school executive: A theory of administration.* New York: Harper and Row.

Stuat, S.N. (2002). *Handbook of public policy evaluation.* London: Sage.

Terry, P. M. (1996). *The Principal and Instructional Leadership.* Indiana-Purdue University. Fort Wayne.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2009). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change.* Chichester: John wiley & Sons.

Van Meter, Donald S. and Van Horn, Carl E. (1975). *"The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework."* Administrative & Society, 6(4), 445 - 488.

Vijay Kumar. (2015). *101 Design methods.* Nonthaburee: IDC.

Vedung, E. (1997). Public policy and program evaluation. New Jersey: Transaction.

Williams, W. (1971). *Social policy research and analysis: The experience in the social agencies.* New York : American Elsevier Publishing.

Zapel Daniel. (2018). *What types of innovation are there?.* Retrieved September 20, 2024, from http://www.lead-innovation.com/english-blog/types-ofinnovation.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1.1 – 1.3

1. ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนานวัตกรรม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วรินทร บุญยิ่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ ขั้นตอนที่ 1.3 เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

1. ดร.พัฒนะ พัฒนทวีดล รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.ธีร์ ภวังคนันท์ รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.ภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.วีระ แข็งกสิการ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
5. ดร.รัตนา แสงบัวเผื่อน ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
6. ดร.กนก ยนต์ชัย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายฯ ขั้นตอนที่ 2.2 เพื่อตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

1. ดร.พิเชษฐ์ วันทอง ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
2. ดร.ชนะ สุ่มมาตรย์ นักวิชาการศึกษาทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาพิเศษและผู้ด้อยโอกาส
3. ดร.สมเกียรติ บุญรอด อดีตเลขาธิการเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนานวัตกรรม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง อดีตรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

6. รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน อดีตรองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

7. ดร.ปัญญา หาแก้ว ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร

8. ดร.กนก ยนต์ชัย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

9. ดร.อภิชัย นุชเนื่อง ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ อดีตศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1

ภาคผนวก ข แบบตรวจสอบความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ผลการประเมินความสอดคล้อง IOC ของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ
สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

	รายการประเมิน	**ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ(คนที่)**			**รวม**	**ค่า IOC**	**ผล**
		1	**2**	**3**			
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ตำแหน่ง ☐ หัวหน้างานวิชาการ ☐ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ☐ 1 – 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี ☐ 10 ปี ขึ้นไป	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	สถานที่ปฏิบัติงาน ☐ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร ☐ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ ☐ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีชัยนาท ☐ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ ☐ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง สอบถามครูหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 45 ข้อ

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
ด้านที่ 1 บุคคล							
1	บุคลากรเหมาะสมในการเป็นทีมงานปฏิบัติงานเกี่ยวกับนวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ครูได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านนวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการนวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการนวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการพัฒนานวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างและใช้นวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
ด้านที่ 2 งบประมาณ							
10	สถานศึกษามีงบประมาณเพื่อการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมอย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11	สถานศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณที่สนับสนุนการใช้นวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	การใช้งบประมาณเพื่ออบรมพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	ครูได้รับงบประมาณในการจัดซื้อสื่อการสอนและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่จำเป็นในการพัฒนานวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้งบประมาณเกี่ยวกับนวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านที่ 3 วัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้							
15	สถานศึกษามีวัสดุและอุปกรณ์ที่เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
16	ครูมีวัสดุและอุปกรณ์ที่มีความทันสมัยในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17	ครูใช้วัสดุและอุปกรณ์ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
18	สถานศึกษามีการดูแลรักษาอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้ดีและสะดวก	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
19	สถานศึกษามีการจัดหาวัสดุและแหล่งเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของครูเพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
ด้านที่ 4 การบริหารจัดการ							
20	สถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
21	สถานศึกษามีระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
22	สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	สถานศึกษามีการประสานงานระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานอื่นเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครู	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
25	สถานศึกษามีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู เพื่อการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านที่ 5 สังคมและวัฒนธรรม							
26	ชุมชน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
27	สภาพสังคมในชุมชนเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
28	วัฒนธรรมชุมชนส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
29	ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเข้าใจ และการยอมรับนวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
30	มีการนำปัญหาในชุมชนหรือปัญหาของนักเรียนมาประยุกต์และพัฒนานวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
31	เครือข่ายทางการศึกษาภายนอกให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ เป็นต้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านที่ 6 เทคโนโลยี							
32	หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนการเรียนการสอนและการใช้นวัตกรรม	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
33	หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
34	หน่วยงานต้นสังกัดอบรมพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
35	เทคโนโลยีปัจจุบันเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านที่ 7 เศรษฐกิจ							
36	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารจัดการนวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
37	การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจมีผลกระทบต่องบประมาณที่ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
38	สภาพเศรษฐกิจของชุมชนเอื้อ/สนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
39	มีการระดมทรัพยากรในชุมชนเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
40	สภาพเศรษฐกิจในชุมชนส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านที่ 8 การเมืองและกฎหมาย							
41	หน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
42	หน่วยงานต้นสังกัดมีกฎหมายและระเบียบที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
43	หน่วยงานภายนอกให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
44	ความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการส่งผลต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
45	สถานศึกษานำนโยบายด้านนวัตกรรมของต้นสังกัดลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 ปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
1	สถานศึกษาของท่านมีปัญหาภายในสถานศึกษาเกี่ยวกับบุคลากร/ งบประมาณ/ วัสดุอุปกรณ์/การบริหารจัดการ อย่างไรบ้าง (โปรดระบุ)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	สถานศึกษาของท่านมีปัญหาจากภายนอกเกี่ยวกับด้านสังคมและวัฒนธรรม/เทคโนโลยี/ เศรษฐกิจ/ การเมืองและกฎหมาย อย่างไรบ้าง (โปรดระบุ)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ผลการประเมินความสอดคล้อง IOC ของแบบสัมภาษณ์
ปัญหา และความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
1	ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ตำแหน่ง.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	วุฒิการศึกษา.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	สถานที่ทำงาน.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	วัน เวลา และสถานที่ ที่ให้สัมภาษณ์.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	เบอร์โทรศัพท์.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	ID Line.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	E-mail	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ตอนที่ 2 ปัญหา และความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
1	สถานศึกษาของท่านมีปัญหาภายในที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างไร และท่านมีความต้องการที่จะแก้ไขหรือพัฒนาการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างไร 1. ด้านบุคลากร 2. ด้านงบประมาณ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
	3. ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ 4. ด้านการบริหารจัดการ						
2	สถานศึกษาของท่านมีปัญหาภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างไร และท่านมีความต้องการที่จะแก้ไขหรือพัฒนาการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างไร 1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม 2. ด้านเทคโนโลยี 3. ด้านเศรษฐกิจ 4. ด้านนโยบายหรือกฎหมาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
1	จากสภาพปัญหาภายในสถานศึกษาและความต้องการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	จากสภาพปัญหาภายนอกสถานศึกษาและความต้องการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ผลการประเมินความสอดคล้อง IOC ของแบบสัมภาษณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ
แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
1	ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ตำแหน่ง.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	วุฒิการศึกษา.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	สถานที่ทำงาน.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	วัน เวลา และสถานที่ ที่ให้สัมภาษณ์.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	เบอร์โทรศัพท์.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	ID Line.....	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	E-mail	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
1	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรกำหนด “วิสัยทัศน์” อย่างไร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
2	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรกำหนด “พันธกิจ” อย่างไร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรกำหนด “เป้าหมาย” อย่างไร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนด “กลยุทธ์” อย่างไร (ผู้บริหารมี คุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม/โครงสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม/วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรม/บุคลากรมีคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม/บรรยากาศที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม/ เครือข่ายนวัตกรรม)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรกำหนด “มาตรการ” อย่างไร (ผู้บริหารมี คุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม/โครงสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม/วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม/บุคลากรมีคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม/บรรยากาศที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม/ เครือข่ายนวัตกรรม)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

รายการประเมิน		ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
1	ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรม
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
สอบถามครูหัวหน้างานวิชาการ

ชื่อวิทยานิพนธ์

(ภาษาไทย Thai): ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

(ภาษาอังกฤษ English): The proposal policy of innovation management in school under the lower Northern Secondary Educational Service Area Office.

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่างจากครูหัวหน้างานวิชาการ

2. โปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงและการตอบจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน ข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์โดยภาพรวม เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

3. แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษา จำนวน 45 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาในด้านต่าง ๆ จำนวน 2 ข้อ

4. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

นางสาวเพ็ญนิภา ศรีสุข
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ข้อ	รายการ	สภาพการดำเนินงาน	
		ใช่	ไม่ใช่
X	ผู้บริหารแนะนำงานอย่างสม่ำเสมอ		✓
XX	ทุกคนร่วมมือในการพัฒนางาน	✓	

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. ตำแหน่ง

☐ หัวหน้างานวิชาการ

☐ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

3. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

☐ 1 – 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี ☐ 10 ปี ขึ้นไป

4. สถานที่ปฏิบัติงาน

☐ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร

☐ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์

☐ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท

☐ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์

☐ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรม ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 45 ข้อ

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ลงในช่องสภาพการดำเนินงานของท่านตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ใช่ หมายถึง มีการดำเนินงานตามรายการนั้น

ไม่ใช่ หมายถึง ไม่มีการดำเนินงานตามรายการนั้น

ข้อ	รายการ	สภาพการดำเนินงาน	
		ใช่	ไม่ใช่
ด้านที่ 1 บุคคล			
1	บุคลากรเหมาะสมในการเป็นทีมงานปฏิบัติงานเกี่ยวกับนวัตกรรม		
2	ผู้บริหารมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม		
3	ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		
4	บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา		
5	ครูได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านนวัตกรรม		
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการนวัตกรรม		
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการนวัตกรรม		
8	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการพัฒนานวัตกรรม		
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างและใช้นวัตกรรม		
ด้านที่ 2 งบประมาณ			
10	สถานศึกษามีงบประมาณเพื่อการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมอย่างเพียงพอ		
11	สถานศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณที่สนับสนุนการใช้นวัตกรรมในสถานศึกษา		
12	การใช้งบประมาณเพื่ออบรมพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา		
13	ครูได้รับงบประมาณในการจัดซื้อสื่อการสอนและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่จำเป็นในการพัฒนานวัตกรรม		
14	สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้งบประมาณเกี่ยวกับนวัตกรรม		
ด้านที่ 3 วัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้			
15	สถานศึกษามีวัสดุและอุปกรณ์ที่เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม		
16	ครูมีวัสดุและอุปกรณ์ที่มีความทันสมัยในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		

ข้อ	รายการ	สภาพการดำเนินงาน	
		ใช่	ไม่ใช่
17	ครูใช้วัสดุและอุปกรณ์ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		
18	สถานศึกษามีการดูแลรักษาอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้ดีและสะดวก		
19	สถานศึกษามีการจัดหาวัสดุและแหล่งเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของครูเพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม		
ด้านที่ 4 การบริหารจัดการ			
20	สถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด		
21	สถานศึกษามีระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา		
22	สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา		
23	สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา		
24	สถานศึกษามีการประสานงานระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานอื่นเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครู		
25	สถานศึกษามีค่านิยมในการทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู เพื่อการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		
ด้านที่ 5 สังคมและวัฒนธรรม			
26	ชุมชน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา		
27	สภาพสังคมในชุมชนเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา		
28	วัฒนธรรมชุมชนส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง		
29	ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้าใจ และการยอมรับนวัตกรรมในสถานศึกษา		
30	มีการนำปัญหาในชุมชนหรือปัญหาของนักเรียนมาประยุกต์และพัฒนานวัตกรรม		

ข้อ	รายการ	สภาพการดำเนินงาน	
		ใช่	ไม่ใช่
31	เครือข่ายทางการศึกษาภายนอกให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ เป็นต้น		
ด้านที่ 6 เทคโนโลยี			
32	หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนการเรียนการสอนและการใช้นวัตกรรม		
33	หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม		
34	หน่วยงานต้นสังกัดอบรมพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา		
35	เทคโนโลยีปัจจุบันเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		
ด้านที่ 7 เศรษฐกิจ			
36	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารจัดการนวัตกรรม		
37	การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจมีผลกระทบต่องบประมาณที่ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม		
38	สภาพเศรษฐกิจของชุมชนเอื้อ/สนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา		
39	มีการระดมทรัพยากรในชุมชนเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม		
40	สภาพเศรษฐกิจในชุมชนส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา		
ด้านที่ 8 การเมืองและกฎหมาย			
41	หน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา		
42	หน่วยงานต้นสังกัดมีกฎหมายและระเบียบที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา		
43	หน่วยงานภายนอกให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา		

ข้อ	รายการ	สภาพการดำเนินงาน	
		ใช่	ไม่ใช่
44	ความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการส่งผลต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา		
45	สถานศึกษานำนโยบายด้านนวัตกรรมของต้นสังกัดลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา		

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

(โปรดระบุลงในที่ว่าง)

1. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาภายในสถานศึกษาเกี่ยวกับบุคลากร/งบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์/การบริหารจัดการ อย่างไรบ้าง (โปรดระบุ)

1.1 ด้านผู้บริหาร/ครู/บุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 ด้านงบประมาณ

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์

.....

.....

.....

.....

.....

1.4 ด้านการบริหารจัดการ

.....

.....

.....

.....

2. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาจากภายนอกเกี่ยวกับ สังคมและวัฒนธรรม/เทคโนโลยี/เศรษฐกิจ/การเมืองและกฎหมายอย่างไรบ้าง (โปรดระบุ)

2.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม

.....

.....

.....

.....

2.2 ด้านเทคโนโลยี

.....

.....

.....

.....

2.3 ด้านเศรษฐกิจ

.....

.....

.....

.....

2.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เพ็ญนิภา ศรีสุข

ผู้วิจัย

แบบสัมภาษณ์ปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์

(ภาษาไทย Thai): ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

(ภาษาอังกฤษ English): The proposal policy of innovation management in school under the lower Northern Secondary Educational Service Area Office.

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นี้ใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยเป็นการวิเคราะห์ภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือสถานศึกษา ขอความกรุณาช่วยตอบแบบสอบถามตามสภาพจริงและให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อมูลของท่านมีคุณค่ายิ่งต่องานวิจัยและจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ

4. ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างและขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเพ็ญนิภา ศรีสุข
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....

วัน เวลา และสถานที่ ที่ให้สัมภาษณ์.....

เบอร์โทรศัพท์..... ID Line.....

E-mail .....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ “ปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรม ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง"

1. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาบริบทภายใน ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างไร และท่านมีความต้องการที่จะแก้ไข หรือพัฒนาการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างไร

ประเด็น	ปัญหา	ความต้องการ
1. ด้านบุคลากร		
2. ด้านงบประมาณ		
3. ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้		
4. ด้านการบริหารจัดการ		

2. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาบริบทภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างไร และท่านมีความต้องการที่จะแก้ไข หรือพัฒนาการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างไร

ประเด็น	ปัญหา	ความต้องการ
1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม		
2. ด้านเทคโนโลยี		
3. ด้านเศรษฐกิจ		
4. ด้านนโยบายหรือกฎหมาย		

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. จากสภาพปัญหาบริบทภายในสถานศึกษา และความต้องการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านมีแนวทางอย่างไรในการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. จากสภาพปัญหาบริบทภายนอกสถานศึกษา และความต้องการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านมีแนวทางอย่างไรในการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เพ็ญนิภา ศรีสุข

ผู้วิจัย

แบบสัมภาษณ์แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง
สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อวิทยานิพนธ์

(ภาษาไทย Thai): ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

(ภาษาอังกฤษ English): The proposal policy of innovation management in school under the lower Northern Secondary Educational Service Area Office.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง หมายถึง ข้อเสนอ แนวปฏิบัติ การบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

1. วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะสามารถดำเนินไปตามเป้าหมายได้ในอนาคต เพื่อที่จะเป็นทิศทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

2. พันธกิจ หมายถึง งานหรือภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่จะปฏิบัติในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยการกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อที่จะทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดเอาไว้ตามวิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริง

3. เป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ ที่กำหนดขึ้นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามนโยบายในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา

4. กลยุทธ์ หมายถึง แผนการ วิธีการหรือแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือสถานศึกษาในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาและก่อให้เกิดคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือสถานศึกษา

5. มาตรการ หมายถึง วิธีการในการดำเนินการในการการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าวิชาการ

ตอนที่ 3 การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นี้ใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยเป็นการวิเคราะห์ภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือสถานศึกษา ขอความกรุณาช่วยตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ตามสภาพจริงและให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อมูลของท่านมีคุณค่ายิ่งต่องานวิจัยและจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ

4. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์และเสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์นี้

นางสาวเพ็ญนิภา ศรีสุข
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....

วัน เวลา และสถานที่ ที่ให้สัมภาษณ์.....

เบอร์โทรศัพท์..... ID Line.....

E-mail .....

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าวิชาการ

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้าวิชาการ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการ ปรากฏผลดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านบุคคล พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 99.19 รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการนวัตกรรม และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างและใช้นวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 97.58 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการพัฒนานวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 90.32

1.2 สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านงบประมาณ พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ การใช้งบประมาณเพื่ออบรมพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 95.16 รองลงมา คือ สถานศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณที่สนับสนุนการใช้นวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 87.10 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ สถานศึกษามีงบประมาณเพื่อการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมอย่างเพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 67.74

1.3 สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้ พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ ครูใช้วัสดุและอุปกรณ์ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 95.16 รองลงมา คือ สถานศึกษามีการจัดหาวัสดุและแหล่งเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของครูเพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม คิดเป็น

ร้อยละ 82.26 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ สถานศึกษามีวัสดุและอุปกรณ์ที่เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 54.84

1.4 สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีค่านิยมในการทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู เพื่อการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 97.58 รองลงมา คือ สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ สถานศึกษามีระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 84.68

1.5 สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ เครือข่ายทางการศึกษาภายนอกให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 87.90 รองลงมา คือ ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้าใจ และการยอมรับนวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 82.26 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ มีการนำปัญหาในชุมชนหรือปัญหาของนักเรียนมาประยุกต์และพัฒนานวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 62.90

1.6 สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยี พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัดอบรมพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา และ เทคโนโลยีปัจจุบันเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 95.16 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนการเรียนการสอนและการใช้นวัตกรรม และ หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 90.32

1.7 สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจมีผลกระทบต่องบประมาณที่ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 77.42 รองลงมา คือ สภาพเศรษฐกิจในชุมชนส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 75.00 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารจัดการนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 48.39

1.8 สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานด้านการเมืองและกฎหมาย พบว่า รายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษานำนโยบายด้านนวัตกรรมของต้นสังกัด

ลงสู่การปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 92.74 รองลงมา คือ หน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 87.90 ส่วนรายการที่มีสภาพการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละต่ำสุด คือ หน่วยงานภายนอกให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 75.00

2. ผลการศึกษาปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าวิชาการ

ผลการศึกษาปัญหาของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานวิชาการและผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏผลดังนี้

1. **ปัญหาด้านบุคคล** มีดังนี้
   1.1 ครูและผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมน้อย
   1.2 ขาดการอบรมที่เพียงพอในการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่
   1.3 มีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากรในบางสายวิชา ส่งผลให้ครูต้องรับผิดชอบงานหลากหลายเกินไป
2. **ปัญหาด้านงบประมาณ** มีดังนี้
   2.1 มีงบประมาณจำกัด ทำให้การพัฒนานวัตกรรมขาดความต่อเนื่องและไม่ครอบคลุม
   2.2 การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ
3. **ปัญหาด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้** มีดังนี้
   3.1 อุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตอยู่ในสภาพเก่าและไม่ทันสมัย
   3.2 ขาดการซ่อมบำรุงและจัดหาที่เหมาะสมกับความต้องการของครูและนักเรียน
4. **ปัญหาด้านการบริหารจัดการ** มีดังนี้
   4.1 ขาดระบบที่ชัดเจนและยืดหยุ่น เช่น การแบ่งหน้าที่งาน การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ
   4.2 การสื่อสารระหว่างบุคลากรที่ชัดเจน
   4.3 ผู้บริหารขาดความเข้าใจด้านนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ

5. **ปัญหาด้านสังคมและวัฒนธรรม** มีดังนี้

5.1 ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมค่อนข้างน้อย เนื่องจากขาดความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรม และไม่มีเวลาว่างมาช่วยสนับสนุนกิจกรรมในโรงเรียน

5.2 ผู้ปกครองและชุมชนมีฐานะยากจน ส่งผลต่อการขาดความเข้าใจและความสำคัญของการศึกษา

5.3 แหล่งเรียนรู้ภายนอกมีอยู่อย่างจำกัดและไม่ครอบคลุมทุกวิชา ทำให้การสร้างความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมต้องใช้เวลาและความต่อเนื่องในการสื่อสาร

6. **ปัญหาด้านเทคโนโลยี** มีดังนี้

6.1 เทคโนโลยีไม่เอื้อต่อการใช้งานในกิจกรรมการพัฒนานวัตกรรม

6.2 การจัดหาเทคโนโลยีที่เพียงพอและเหมาะสมยังไม่ครอบคลุมทุกความต้องการ

6.3 ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่สามารถสนับสนุนเทคโนโลยีแก่นักเรียนได้ เนื่องจากปัญหาทางเศรษฐกิจ

6.4 สัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วต่ำหรือไม่มีสัญญาณที่เสถียร ขาดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในบางพื้นที่ ทำให้การเข้าถึงข้อมูลทำได้ยาก

7. **ปัญหาด้านเศรษฐกิจ** มีดังนี้

7.1 สภาพเศรษฐกิจในชุมชนไม่มั่นคง ส่งผลให้การสนับสนุนทรัพยากรจากภายนอกลดลง

7.2 ชุมชนและผู้ปกครองมีรายได้ที่ไม่แน่นอน ส่วนใหญ่มีฐานะยากจนหรือปานกลาง ทำให้การสนับสนุนด้านการศึกษาน้อยลง และความช่วยเหลือด้านการพัฒนานวัตกรรมถูกจำกัด

8. **ปัญหาด้านการเมืองและกฎหมาย** มีดังนี้

8.1 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมมีความไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงบ่อย

8.2 การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับนโยบาย การเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ทางการเมือง

8.3 ขาดการกำกับดูแลหรือแนวทางที่แน่นอนในด้านกฎหมายเกี่ยวกับการสนับสนุนนวัตกรรมในสถานศึกษา

8.4 การมอบหมายภาระงานให้โรงเรียนไม่สอดคล้องกับบริบทหรือทรัพยากรที่มี ส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

3. ผลการศึกษาความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการศึกษาความต้องการของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏผลดังนี้

1. **ความต้องการด้านบุคคล** มีดังนี้
   1.1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะด้านการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการใช้งานเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน เช่น การพัฒนาสื่อดิจิทัล การออกแบบกิจกรรม
   1.2 ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เช่น การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการจัดการข้อมูลเพื่อให้ครูสามารถทุ่มเทเวลาให้กับการพัฒนานวัตกรรมและการเรียนการสอนได้มากขึ้น
   1.3 สร้างความตระหนักและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญของการใช้นวัตกรรมในสถานศึกษา
   1.4 สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา
2. **ความต้องการด้านงบประมาณ** มีดังนี้
   2.1 สรรหางบประมาณเพิ่มเติม เพิ่มการสนับสนุนงบประมาณ โดยขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก เช่น ภาครัฐหรือเอกชน ในการสนับสนุนงบประมาณด้านนวัตกรรม
   2.2 บริหารจัดการงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา
3. **ความต้องการด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้** มีดังนี้
   3.1 ปรับปรุง ซ่อมแซม วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ และจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นและทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ และสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล
   3.2 พัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตในโรงเรียนให้มีความเร็วและเสถียรเพียงพอ
4. **ความต้องการด้านการบริหารจัดการ** มีดังนี้
   4.1 กำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชน
   4.2 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีม การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการพัฒนานวัตกรรม เช่น การประชุมระดมสมอง การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
   4.3 จัดโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น และสนับสนุนการใช้นวัตกรรม เช่น การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม

4.4 การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เช่น การประชุมรายงานผล การวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน และการประเมินผลลัพธ์ของนวัตกรรมที่ใช้

4.5 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม

4.6 สนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เช่น การประกวดนวัตกรรม การจัดเวทีนำเสนอผลงาน และการแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายภายนอก

5. **ความต้องการด้านสังคมและวัฒนธรรม** มีดังนี้

5.1 ส่งเสริมและให้ความรู้ด้านนวัตกรรมแก่ชุมชน จัดอบรมหรือกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของนวัตกรรมในการพัฒนาการศึกษาให้กับผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การจัดนิทรรศการ หรือการประชุมชี้แจง

5.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนานวัตกรรม เช่น ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

5.3 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการจัดกิจกรรมที่ให้ครู นักเรียน และชุมชนแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การจัดเวทีนำเสนอผลงานของนักเรียนหรือครูที่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

5.4 สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การจัดกิจกรรมร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชนในรูปแบบของ "ชุมชนแห่งการเรียนรู้”

6. **ความต้องการด้านเทคโนโลยี** มีดังนี้

6.1 การจัดหาและพัฒนาด้านเทคโนโลยี เพิ่มการเข้าถึงเทคโนโลยี โดยการติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน รวมถึงจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ หรือโปรแกรมที่สนับสนุนการเรียนการสอน

6.2 จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีให้กับครูและนักเรียนพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย ใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อเพิ่มโอกาสให้นักเรียนและครูได้เข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม

7. **ความต้องการด้านเศรษฐกิจ** มีดังนี้

7.1 ระดมทุนจากหน่วยงานต่าง ๆ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสนับสนุนงบประมาณสำหรับพัฒนานวัตกรรม

7.2 พัฒนาทักษะผู้เรียนในด้านอาชีพ โดยจัดโครงการให้นักเรียนเรียนรู้การสร้างรายได้จากนวัตกรรม เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างงานเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น

7.3 สนับสนุนทุนการศึกษาและอุปกรณ์เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีฐานะยากจนเพื่อให้เข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้

8. **ความต้องการด้านการเมืองและกฎหมาย** มีดังนี้

8.1 ประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เช่น การลดความซ้ำซ้อนของโครงการที่ไม่จำเป็น

8.2 มีแนวปฏิบัติที่สนับสนุนการใช้นวัตกรรม เช่น การอนุมัติการจัดซื้ออุปกรณ์หรือการทดลองใช้วิธีการสอนใหม่ ๆ

8.3 จัดทำแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาไม่หยุดชะงัก

8.4 มีนโยบายที่สนับสนุนใช้ใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

ตอนที่ 3 แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

1. จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนด “วิสัยทัศน์” อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนด “พันธกิจ” อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนด “เป้าหมาย” อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนด “กลยุทธ์” อย่างไร (กลยุทธ์ด้านผู้นำ/ด้านโครงสร้างสถานศึกษา/ด้านวัฒนธรรมองค์กร/ด้านครู/ด้านบรรยากาศสภาพแวดล้อม/ด้านเครือข่าย)

.....

.....

.....

.....

.....

5. จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนด “มาตรการ” อย่างไร (กลยุทธ์ด้านผู้นำ/ด้านโครงสร้างสถานศึกษา/ด้านวัฒนธรรมองค์กร/ด้านครู/ด้านบรรยากาศสภาพแวดล้อม/ด้านเครือข่าย)

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เพ็ญนิภา ศรีสุข

ผู้วิจัย

แบบตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย
ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ชื่อวิทยานิพนธ์

(ภาษาไทย Thai): ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

(ภาษาอังกฤษ English): The proposal policy of innovation management in school under the lower Northern Secondary Educational Service Area Office.

คำชี้แจง

แบบตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยการศึกษา เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง” มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น และข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

แบบตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ มา ณ โอกาสนี้

นางสาวเพ็ญนิภา ศรีสุข
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
โทร 0800296385

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-สกุล ตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย.....
2. ตำแหน่ง .....
3. สถานที่ทำงาน .....
4. หมายเลขโทรศัพท์ .....
5. วันเวลาที่ทำการตรวจสอบ วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. .....

ตอนที่ 2 ประเด็นการพิจารณาเกี่ยวกับข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

(ร่าง)ข้อเสนอเชิงนโยบาย	**ความเหมาะสม**		**สรุปข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิและการปรับปรุง**
	เหมาะสม	**ปรับปรุง**	
วิสัยทัศน์			
เป็นองค์กรแนวหน้าที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืนโดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน			
พันธกิจ			
1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก			
2) พัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี			
3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา			

(ร่าง)ข้อเสนอเชิงนโยบาย	ความเหมาะสม		สรุปข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิและการปรับปรุง
	เหมาะสม	ปรับปรุง	
4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนองค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการศึกษาเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม			
5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ			
เป้าหมาย			
1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีมีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก			
2) ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรม			
3) สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม			
4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม			
5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ			
กลยุทธ์			
1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี			
2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม			

(ร่าง)ข้อเสนอเชิงนโยบาย	ความเหมาะสม		สรุปข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิและการปรับปรุง
	เหมาะสม	ปรับปรุง	
3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม			
4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม			
5) พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลโดยใช้ระบบดิจิทัล			

มาตรการ

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
		เหมาะสม	ปรับปรุง	
กลยุทธ์	**มาตรการ**			
1. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	1) ปรับปรุงหลักสูตรให้มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาและการใช้นวัตกรรม			
	2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) บูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนรู้			
	3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้าน STEM/STREAM เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ			

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เช่น การประกวดนวัตกรรม หรือโครงงานวิทยาศาสตร์			
	5) ส่งเสริมการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เช่น จัดการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning (PBL) หรือ Problem-Based Learning (PBL) เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนานวัตกรรมจริงผ่านการแก้ปัญหาหรือโครงการ			
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม	1) เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขานวัตกรรมมาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์			
	2) จัดอบรมครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง			

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	3) สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง เช่น MOOC (Massive Open Online Courses)			
	4) มอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณให้กับบุคลากรที่สร้างผลงานด้านนวัตกรรมที่มีคุณค่า			
	5) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมผ่านการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการหรือการนำเสนอในเวทีระดับชาติ			
	6) ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและพัฒนากระบวนการสอนที่สร้างสรรค์			

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
3. สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม	1) จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในโรงเรียนและครอบคลุมทุกพื้นที่			
	2) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IoT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนการสอน			
	3) ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม			
	4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม เช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab) หรือ Maker Space ที่มีอุปกรณ์ครบครันสำหรับการทดลองและสร้างผลงาน			

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	5) สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดทีมดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ			
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม	1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรในชุมชน			
	2) ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร ความรู้ หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมมาร่วมพัฒนากิจกรรมและโครงการของโรงเรียน			
	3) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมที่มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยตัวแทนจากชุมชน เช่น			

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการมีบทบาทในการวางแผนและเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม			
	4) สนับสนุนให้นักเรียนทำโครงการที่แก้ปัญหาหรือพัฒนาชุมชน เช่น การใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่			
	5) ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน เช่น วัด ศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานประกอบการ เป็นพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม			
	6) นำนักเรียนไปเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนานวัตกรรม			

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	7) จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชนเพื่อกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน			
5. พัฒนาระบบติดตามประเมินผลโดยใช้ระบบดิจิทัล	1) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่เป็นดิจิทัลครบวงจร สร้างแพลตฟอร์มออนไลน์หรือใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
	2) สนับสนุนการใช้ AI และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงเพื่อช่วยสรุปผลและคาดการณ์ประสิทธิภาพของโครงการ			
	3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล			

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
		เหมาะสม	ปรับปรุง	
กลยุทธ์	มาตรการ			
	4) มีการจัดทำรายงานผลการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง			
	5) เปิดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถเข้าถึงข้อมูลการติดตามและประเมินผลได้อย่างโปร่งใส			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง .....

<u>หมายเหตุ</u>

1) ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย

2) ทางผู้วิจัยจะขอความอนุเคราะห์จัดส่งฉบับสมบูรณ์อีกครั้งเพื่อหาตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบาย หลังจากที่ได้รับข้อมูลจากทุกท่านกลับมาปรับตามข้อเสนอแนะของท่าน

แบบสอบถามความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์
ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ชื่อวิทยานิพนธ์

(ภาษาไทย Thai): ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

(ภาษาอังกฤษ English): The proposal policy of innovation management in school under the lower Northern Secondary Educational Service Area Office.

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง ไปใช้จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน คำตอบที่มาจากความคิดเห็นของท่าน จะประมวลในภาพรวมและไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านและหน่วยงานต้นสังกัดของท่าน

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ มา ณ โอกาสนี้

นางสาวเพ็ญนิภา ศรีสุข
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. ตำแหน่ง

☐ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

☐ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

☐ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

3. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

☐ 1 – 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี ☐ 15 ปี ขึ้นไป

4. สถานที่ปฏิบัติงาน

☐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร

☐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์

☐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท

☐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

☐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด โดยมีความหมายของระดับการประเมิน ดังนี้

5 รายการนั้นมีความเป็นไปได้ ✓ มีความเป็นประโยชน์ มากที่สุด

4 รายการนั้นมีความเป็นไปได้ ✓ มีความเป็นประโยชน์ มาก

3 รายการนั้นมีความเป็นไปได้ ✓ มีความเป็นประโยชน์ ปานกลาง

2 รายการนั้นมีความเป็นไปได้ ✓ มีความเป็นประโยชน์ น้อย

1 รายการนั้นมีความเป็นไปได้ ✓ มีความเป็นประโยชน์ น้อยที่สุด

ประเด็นการสอบถามความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์
ของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

รายการ	ระดับความคิดเห็น									
	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
วิสัยทัศน์										
เป็นสำนักงานพื้นที่การศึกษาต้นแบบที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน										
พันธกิจ										
1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก										
2) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี										
3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา										
4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายนอก เพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม										
5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ										
เป้าหมาย										
1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก										

รายการ	ระดับความคิดเห็น									
	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี										
3) สถานศึกษามีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อระบบการบริหารการจัดการศึกษาและการพัฒนานวัตกรรม										
4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา										
5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ										
กลยุทธ์										
1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก										
2) พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการจัดการนวัตกรรม										
3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา										
4) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนองค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม										
5) พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล										
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21										

รายการ	ระดับความคิดเห็น									
	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
และเป็นพลเมืองโลก										
1) พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องบริบททักษะแห่งศตวรรษที่ 21										
2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้										
3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ STEM, STREAM เพื่อพัฒนานักเรียนด้านเทคโนโลยีและสร้างสรรค์ผลงานใหม่										
4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน อาทิ การประกวด แข่งขัน นวัตกรรมหรือการเผยแพร่นวัตกรรม										
5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหา อาทิ Project-Based Learning (PBL) Problem-Based Learning (PBL) เพื่อส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักเรียน										
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการจัดการนวัตกรรม										
1) เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างและการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษา										
2) จัดกิจกรรมพัฒนาครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง										
3) สนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ อาทิ การเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง										

รายการ	ระดับความคิดเห็น									
	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานด้านนวัตกรรม										
5) สนับสนุนการเผยแพร่นวัตกรรมในสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย อาทิ การตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ การนำเสนอในเวทีระดับชาติ/นานาชาติ										
6) ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม										
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา										
1) จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่										
2) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IOT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาค้นคว้า										
3) ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา										
4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม										
5) สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีฝ่ายรับผิดชอบดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ										
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการ										

รายการ	ระดับความคิดเห็น									
	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม										
1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ เช่น ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)										
2) ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษา										
3) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการนวัตกรรมจากทุกภาคส่วน ได้แก่ ตัวแทนจากชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น โดยมีบทบาทวางแผน ดำเนินการ ติดตามประเมินผล และเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม										
4) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมนักเรียนคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาท้องถิ่น อาทิ วิธีการใหม่เพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่										
5) ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนสำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม อาทิ วัด ศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานประกอบการ										
6) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การพัฒนานวัตกรรม										
7) จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน										
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล										
1) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่ครบวงจร โดย										

รายการ	ระดับความคิดเห็น									
	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การใช้แพลตฟอร์มหรือซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรม										
2) การใช้ AI และเครื่องมือเพื่อสรุปผล หรือคาดการณ์ผลผลิตของการจัดการนวัตกรรม										
3) ส่งเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล										
4) จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง										
5) เผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถรับทราบและเข้าถึงข้อมูลผลประเมินได้อย่างโปร่งใส										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เพ็ญนิภา ศรีสุข

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ง สรุปผลการวิเคราะห์และผลการสังเคราะห์

ตาราง แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากครูหัวหน้างานวิชาการ

รายการ		สภาพการดำเนินงาน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ด้านบุคคล					
1	บุคลากรเหมาะสมในการเป็นทีมงานปฏิบัติงานเกี่ยวกับนวัตกรรม	118	95.16	6	4.84
2	ผู้บริหารมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม	115	92.74	9	7.26
3	ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	120	96.77	4	3.23
4	บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา	114	91.94	10	8.06
5	ครูได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านนวัตกรรม	114	91.94	10	8.06
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการนวัตกรรม	123	99.19	1	0.81
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการนวัตกรรม	121	97.58	3	2.42
8	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการพัฒนานวัตกรรม	112	90.32	12	9.68
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างและใช้นวัตกรรม	121	97.58	3	2.42

รายการ		สภาพการดำเนินงาน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ด้านงบประมาณ					
10	สถานศึกษามีงบประมาณเพื่อการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมอย่างเพียงพอ	84	67.74	40	32.26
11	สถานศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณที่สนับสนุนการใช้นวัตกรรมในสถานศึกษา	108	87.10	16	12.90
12	การใช้งบประมาณเพื่ออบรมพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา	118	95.16	6	4.84
13	ครูได้รับงบประมาณในการจัดซื้อสื่อการสอนและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่จำเป็นในการพัฒนานวัตกรรม	99	79.84	25	20.16
14	สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้งบประมาณเกี่ยวกับนวัตกรรม	93	75.00	31	25.00
ด้านวัสดุและทรัพยากรการเรียนรู้					
15	สถานศึกษามีวัสดุและอุปกรณ์ที่เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม	68	54.84	56	45.16
16	ครูมีวัสดุและอุปกรณ์ที่มีความทันสมัยในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	90	72.58	34	27.42
17	ครูใช้วัสดุและอุปกรณ์ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	118	95.16	6	4.84
18	สถานศึกษามีการดูแลรักษาอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้ดีและสะดวก	96	77.42	28	22.58
19	สถานศึกษามีการจัดหาวัสดุและแหล่งเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของครูเพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรม	102	82.26	22	17.74

รายการ		สภาพการดำเนินงาน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ด้านการบริหารจัดการ					
20	สถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด	112	90.32	12	9.68
21	สถานศึกษามีระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	105	84.68	19	15.32
22	สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	115	92.74	9	7.26
23	สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	114	91.94	10	8.06
24	สถานศึกษามีการประสานงานระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานอื่นเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครู	109	87.90	15	12.10
25	สถานศึกษามีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู เพื่อการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	121	97.58	3	2.42
ด้านสังคมและวัฒนธรรม					
26	ชุมชนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	81	65.32	43	34.68
27	สภาพสังคมในชุมชนเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	96	77.42	28	22.58
28	วัฒนธรรมชุมชนส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	90	72.58	34	27.42

รายการ		สภาพการดำเนินงาน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
29	ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้าใจ และการยอมรับนวัตกรรมในสถานศึกษา	102	82.26	22	17.74
30	มีการนำปัญหาในชุมชนหรือปัญหาของนักเรียนมาประยุกต์และพัฒนานวัตกรรม	78	62.90	46	37.10
31	เครือข่ายทางการศึกษาภายนอกให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ เป็นต้น	109	87.90	15	12.10
ด้านเทคโนโลยี					
32	หน่วยงานต้นสังกัดมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนการเรียนการสอนและการใช้นวัตกรรม	112	90.32	12	9.68
33	หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม	112	90.32	12	9.68
34	หน่วยงานต้นสังกัดอบรมพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา	118	95.16	6	4.84
35	เทคโนโลยีปัจจุบันเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	118	95.16	6	4.84
ด้านเศรษฐกิจ					
36	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารจัดการนวัตกรรม	60	48.39	64	51.61
37	การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจมีผลกระทบต่องบประมาณที่ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม	96	77.42	28	22.58

รายการ		สภาพการดำเนินงาน			
		ใช่		ไม่ใช่	
		จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
38	สภาพเศรษฐกิจของชุมชนเอื้อ/สนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	78	62.90	46	37.10
39	มีการระดมทรัพยากรในชุมชนเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม	75	60.48	49	39.52
40	สภาพเศรษฐกิจในชุมชนส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	93	75.00	31	25.00
ด้านการเมืองและกฎหมาย					
41	หน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	109	87.90	15	12.10
42	หน่วยงานต้นสังกัดมีกฎหมายและระเบียบที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	96	77.42	28	22.58
43	หน่วยงานภายนอกให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา	93	75.00	31	25.00
44	ความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการส่งผลต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	96	77.42	28	22.58
45	สถานศึกษานำนโยบายด้านนวัตกรรมของต้นสังกัดลงสู่การปฏิบัติ	115	92.74	9	7.26

ตาราง แสดงผลการศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
วิสัยทัศน์	เป็นองค์กรที่คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาให้มีมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย	สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา ยกระดับคุณภาพการศึกษาและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคม	นวัตกรรมการศึกษาเพื่อสร้างสรรค์ความสำเร็จที่ยั่งยืนผ่านการสื่อสารการพัฒนาทัศนคติที่ดี และความร่วมมือทุกภาคส่วน	ขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วยนวัตกรรม สร้างผู้เรียนยุคใหม่ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางนวัตกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน	เป็นองค์กรที่มุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมในการเรียนรู้และการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและครูและคุณภาพชีวิตที่ดีของชุมชน	เป็นองค์กรแนวหน้าที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
พันธกิจ	1. ส่งเสริมการจัดการการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ 2. พัฒนาผู้บริหารครู	1. พัฒนาผู้นำในสถานศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ 2. ส่งเสริมการสร้าง	1. ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียนและชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของนวัตกรรม	1. ส่งเสริมการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ 2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นผู้นำด้านการสร้างและใช้นวัตกรรม	1. สร้างระบบและกลไกการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา 2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูในด้านการสร้างและใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน	การกำหนดพันธกิจเป็นการกำหนดสิ่งที่จะดำเนินการแล้วทำให้วิสัยทัศน์ประสบผลสำเร็จ เช่น วิสัยทัศน์ “สำนักเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งสู่การ	1. พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก 2. พัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
	และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ 3. พัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้เพื่อรองรับผู้ใช้บริการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้	นวัตกรรม โดยจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วม เช่น การแข่งขันนวัตกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. สนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดนโยบายและแนวทางชัดเจนผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรเครือข่าย 4. จัดการประเมินผลเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 5. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้าง	2. พัฒนาทัศนคติของบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษาให้พร้อมต่อการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม 3. สนับสนุนความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในการพัฒนานวัตกรรม 4. จัดเวทีและกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการนำเสนอแนวคิดและผลงานใหม่ ๆ 5. สร้างระบบที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ในการ	3. บูรณาการการบริหารจัดการนวัตกรรมร่วมกับชุมชนและองค์กรเครือข่าย 4. สร้างโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม	3. สนับสนุนทรัพยากรเทคโนโลยี และเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนานวัตกรรม 4. ยกระดับคุณภาพผู้เรียนโดยใช้กระบวนการนวัตกรรมที่เน้นทักษะในศตวรรษที่ 21	สร้างนวัตกรรมในการเรียนรู้และการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและครูและคุณภาพชีวิตที่ดีของชุมชน" พันธกิจ 1. ส่งเสริมการปรับหลักสูตรสถานศึกษาให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุก 2. ส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพและจัดการเรียนรู้ที่	ให้มีทักษะความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี 3. สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา 4. ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการศึกษาเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม 5. ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
		นวัตกรรม ด้วยการเชื่อมโยงบุคลากรในองค์กรและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์	กำหนดเป้าหมายและการปรับปรุงนวัตกรรม			เชื่อมโยงกับชุมชน 3. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 4. ส่งเสริมการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ 5. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน 6. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ	

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
เป้าหมาย	1. ส่งเสริมการจัดการการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ 2. พัฒนาผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ 3. พัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้เพื่อรองรับผู้ใช้บริการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้	1. สถานศึกษามีผู้นำที่เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ปัญหาทางการศึกษาและความต้องการของชุมชน 3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีบทบาทในการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 5. มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจนและนำผลประเมินมา	1. ผู้บริหาร ครู และนักเรียนเข้าใจและเล็งเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรม 2. บุคลากรทุกระดับในสถานศึกษามีมายด์เซ็ตที่มุ่งเน้นการพัฒนาและนำนวัตกรรมไปใช้ 3. สร้างความร่วมมืออย่างเป็นระบบระหว่างสถานศึกษาและชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม 4. มีเวทีหรือกิจกรรมที่นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ 5. เป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมมี	1. ผู้เรียนมีความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ การสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาผ่านกระบวนการนวัตกรรม 2. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีศักยภาพและความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการนวัตกรรม 3. สถานศึกษามีระบบนวัตกรรมที่ยั่งยืนและเป็นต้นแบบในระดับภูมิภาค 4. มีความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรเครือข่ายในการพัฒนา	1. ผู้เรียนมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2. ครูมีความสามารถในการออกแบบและใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน 3. สถานศึกษามีระบบนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐานและยั่งยืน 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านนวัตกรรมระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรภายนอก	การกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้ 1. โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุกที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 2. ผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครูมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพและได้รับการพัฒนาทักษะด้านการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะเชิงรุก 3. ผู้เรียนได้รับโอกาส	1. สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา ที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีมีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก 2. ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรม 3. สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม 4. ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม 5. มีระบบติดตามประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มี

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
		ปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่อง 6. บรรยากาศในสถานศึกษาสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร	ความยืดหยุ่นและปรับได้ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง	นวัตกรรม		ทางการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 4. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ 5. โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากเครือข่ายการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน 6. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยใช้	ประสิทธิภาพ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
						เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ	
กลยุทธ์	1. เพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ 2. เพิ่มโครงสร้างของสถานศึกษาให้มีในแนวราบและแนวดิ่ง 3. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรที่รักในความรู้ 4. ส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา 5. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กรให้พร้อมในการเรียนรู้ 6. สร้างเครือข่ายใน	1. พัฒนาผู้นำ จัดอบรมและสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างและบริหารจัดการนวัตกรรม 2. ใช้กระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching) เพื่อพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา 3. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม จัดเวทีแข่งขันนวัตกรรมระดับโรงเรียนและเขตพื้นที่ 4. ส่งเสริมการจัดทำโครงการนวัตกรรมที่แก้ปัญหาในสถานศึกษา 5. การสนับสนุนจาก	1. สร้างระบบสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และกระตุ้นให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรม 2. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและช่องทางต่าง ๆ ในการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม 3. จัดอบรมและกิจกรรมที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหาร ครู และนักเรียน 4. นำกระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching)	1. พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านการสร้างและใช้นวัตกรรมผ่านการอบรมและเวิร์กช็อป 2. สร้างแรงจูงใจและระบบรางวัลสำหรับครูและบุคลากรที่มีผลงานด้านนวัตกรรม 3. พัฒนาระบบดิจิทัลในสถานศึกษาให้สามารถรองรับการบริหารจัดการนวัตกรรม 4. บูรณาการแหล่งเรียนรู้จากชุมชนเข้ากับการพัฒนานวัตกรรม 5. เสริมสร้างเครือข่าย	1. พัฒนาครูและบุคลากรเกี่ยวกับการสร้างและใช้นวัตกรรม 2. พัฒนาระบบนวัตกรรมในสถานศึกษา 3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน 4. เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะนวัตกรรม	1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะและทักษะที่จำเป็น 2. ยกระดับคุณภาพผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อร่วมส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียน 3. พัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ 4. พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21	1. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี 2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม 3. สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม 5. พัฒนาระบบติดตามประเมินผล โดยใช้ระบบดิจิทัล

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
	การเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดตั้งคณะทำงานระดับเขตพื้นที่เพื่อสนับสนุนนวัตกรรมในสถานศึกษา 6. สร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับองค์กรภายนอก เช่น มหาวิทยาลัยและภาคเอกชน 7. การประเมินผลมีการพัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนความก้าวหน้าด้านนวัตกรรม 8. ใช้ระบบประเมินที่เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการสะท้อนผลการดำเนินงาน	มาใช้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนานวัตกรรม 5. จัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ชุมชนและองค์กรภายนอก 6. ส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการระหว่างโรงเรียนและชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 7. จัดงานนิทรรศการนวัตกรรม (Innovation Fair) ระดับเขตพื้นที่เป็นประจำ 8. สนับสนุนให้มีการนำเสนอผลงานและแนวคิดใหม่ในระดับ	ความร่วมมือกับภาคเอกชนและมหาวิทยาลัย		5. ขับเคลื่อนสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับชุมชน 6. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี	

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
		9. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม สร้างพื้นที่การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ในโรงเรียน 10. สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรม	โรงเรียนและเครือข่าย 9. กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละโรงเรียนและเขตพื้นที่ 10. ประเมินและปรับเปลี่ยนเป้าหมายเป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง				
มาตรการ	1. สรรหาผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ 2. กำหนดบทบาทของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานให้มีความสัมพันธ์ทั้งแนวราบและแนวดิ่ง 3. กำหนดวัฒนธรรม	1. กำหนดนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา 2. จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสำหรับ	1. กำหนดกรอบการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจในทุกระดับ 2. จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสำหรับการอบรมและพัฒนา	1. จัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา 2. กำหนดตัวชี้วัดด้านนวัตกรรมสำหรับประเมินผลการดำเนินงานในโรงเรียน	1. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการสร้างและใช้นวัตกรรม 2. ส่งเสริมการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมของครู 3. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ	1. ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ 2. ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน 3. สร้างสภาพแวดล้อมที่	**กลยุทธ์ที่ 1** 1. ปรับปรุงหลักสูตรให้มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาและการใช้นวัตกรรม

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
	องค์กรที่อุ้มต่อการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา 4. พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา 5. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 6. สร้างเครือข่ายจากทุกภาคส่วนเพื่อประโยชน์ต่อการคิดค้นและพัฒนาพัฒนานวัตกรรมการศึกษา	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม 3. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่สะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน 4. จัดตั้งคณะทำงานประสานงานด้านนวัตกรรมในระดับเขตพื้นที่ 5. ใช้ผลการประเมินเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน	มายด์เซ็ต 3. สร้างกลไกการติดตามและประเมินผลความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน 4. สนับสนุนให้ทุกโรงเรียนมีแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5. ใช้เกณฑ์ประเมินผลที่สามารถสะท้อนความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในบริบทที่แตกต่าง	3. สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมและเครื่องมือเทคโนโลยี 4. สร้างระบบติดตามและประเมินผลที่โปร่งใส และสามารถนำผลประเมินไปปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง	นวัตกรรม 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรภายนอก 5. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรม 6.นำกระบวนการเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-Based Learning) มาใช้ 7. ใช้แนวคิด STREAM (Science, Technology, Reading, Engineering, Arts, Mathematics) ในการพัฒนานวัตกรรม	สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4. อบรมพัฒนาครูให้สามารถใช้และพัฒนานวัตกรรมได้ 5. มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	2. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) บูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนรู้ 3. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้าน STEM/STREAM เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ 4. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เช่น การประกวดนวัตกรรมหรือโครงงานวิทยาศาสตร์ 5. ส่งเสริมการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เช่น จัดการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning (PBL) หรือ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							Problem-Based Learning (PBL) เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนานวัตกรรมจริงผ่านการแก้ปัญหาหรือโครงการ **กลยุทธ์ที่ 2** 1. เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขานวัตกรรมมาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ 2. จัดอบรมครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง 3. สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ เช่นส่งเสริมการเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง เช่น MOOC (Massive

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							Open Online Courses) 4. มอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณให้กับบุคลากรที่สร้างผลงานด้านนวัตกรรมที่มีคุณค่า 5. สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมผ่านการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการหรือการนำเสนอในเวทีระดับชาติ 6. ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและพัฒนากระบวนการสอนที่สร้างสรรค์ **กลยุทธ์ที่ 3** 1. จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในโรงเรียนและครอบคลุม

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							ทุกพื้นที่ 2. จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IoT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนการสอน 3. ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม 4. พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม เช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab) หรือ Maker Space ที่มีอุปกรณ์ครบครันสำหรับ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							การทดลองและสร้างผลงาน 5. สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดทีมดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ **กลยุทธ์ที่ 4** 1. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรในชุมชน 2. ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร ความรู้ หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							มาร่วมพัฒนากิจกรรมและโครงการของโรงเรียน 3. จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมที่มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยตัวแทนจากชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการมีบทบาทในการวางแผนและเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม 4. สนับสนุนให้นักเรียนทำโครงการที่แก้ปัญหาหรือพัฒนาชุมชน เช่น การใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							5. ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน เช่น วัด ศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานประกอบการ เป็นพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม 6. นำนักเรียนไปเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนานวัตกรรม 7. จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน **กลยุทธ์ที่ 5** 1. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่เป็นดิจิทัลครบวงจร สร้างแพลตฟอร์มออนไลน์หรือ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							ใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. สนับสนุนการใช้ AI และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงเพื่อช่วยสรุปผลและคาดการณ์ประสิทธิภาพของโครงการ 3. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล 4. มีการจัดทำรายงานผลการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 5. เปิดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถเข้าถึง

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	สรุป
							ข้อมูลการติดตามและประเมินผลได้อย่างโปร่งใส
ข้อเสนอแนะ	ควรดำเนินการนำร่องกับเขตพื้นที่หรือสถานศึกษาที่มีความพร้อมทั้งบุคลากร องค์ความรู้และเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆก่อน	การบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาต้องสร้างความสมดุลระหว่าง "การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น" และ "การพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์อนาคต" ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างที่ดีในการนำพาสถานศึกษาเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมที่ยั่งยืน	การพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาควรเน้นไปที่การสร้าง "ความเข้าใจ" และ "ความร่วมมือ" เป็นหลัก ผู้บริหารเขตพื้นที่ควรทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การสื่อสารและการมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน เพื่อสร้างสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมที่แท้จริง	การบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาควรคำนึงถึงความยืดหยุ่นและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย รวมถึงการสร้าง "วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม" ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความเปลี่ยนแปลงในระยะยาว	การบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาระบบที่มีความยั่งยืน	การบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาควรใช้การมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มากเพื่อมีเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนร่วมกัน	

ตาราง แสดงผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการ	ความเหมาะสม		สรุปข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
	เหมาะสม	ปรับปรุง	
วิสัยทัศน์			
เป็นองค์กรแนวหน้าที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ เป็นสำนักงานพื้นที่การศึกษาต้นแบบที่ส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
พันธกิจ			
1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 1) พัฒนาและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก
2) พัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 2) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

รายการ	ความเหมาะสม		สรุปข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
	เหมาะสม	ปรับปรุง	
3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษา
4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนองค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการศึกษาเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 4) ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนหน่วยงานภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรม
5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 5) ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ
เป้าหมาย			
1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา ที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีมีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 1) สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก
2) ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 2) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้

รายการ	ความเหมาะสม		สรุปข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
	เหมาะสม	ปรับปรุง	
			ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี
3) สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 3) สถานศึกษามีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อระบบการบริหารการจัดการศึกษาและการพัฒนานวัตกรรม
4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 4) ชุมชนและองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา
5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 5) มีระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์			
1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นพลเมืองโลก

รายการ	ความเหมาะสม		สรุปข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
	เหมาะสม	ปรับปรุง	
2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการจัดการนวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 2) พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม
3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 3) สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา
4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 4) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรภายนอกเพื่อบูรณาการการจัดการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม
5) พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลโดยใช้ระบบดิจิทัล	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง ดังนี้ 5) พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการนวัตกรรมและคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาผ่านระบบดิจิทัล

ตาราง แสดงผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง (มาตรการ)

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
1. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	1) ปรับปรุงหลักสูตรให้มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการใช้นวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 1) พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องบริบททักษะแห่งศตวรรษที่ 21
	2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) บูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนรู้	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
	3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้าน STEM/STREAM เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ STEM, STREAM เพื่อพัฒนานักเรียนด้านเทคโนโลยีและสร้างสรรค์ผลงานใหม่

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เช่น การประกวดนวัตกรรมหรือโครงงานวิทยาศาสตร์	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน อาทิ การประกวดแข่งขัน นวัตกรรมหรือการเผยแพร่ นวัตกรรม
	5) ส่งเสริมการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เช่น จัดการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning (PBL) หรือ Problem-Based Learning (PBL) เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนานวัตกรรมจริงผ่านการแก้ปัญหาหรือโครงการ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหา อาทิ Project-Based Learning (PBL) Problem-Based Learning (PBL) เพื่อส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักเรียน
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการนวัตกรรม	1) เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขานวัตกรรมมาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 1) เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม เพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างและการจัดการนวัตกรรมแก่

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
				ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
	2) จัดอบรมครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 2) จัดกิจกรรมพัฒนาครูในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
	3) สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง เช่น MOOC (Massive Open Online Courses)	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 3) สนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ อาทิ การเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอร์สเรียนที่เกี่ยวข้อง
	4) มอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณให้กับบุคลากรที่สร้างผลงานด้านนวัตกรรมที่มีคุณค่า	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 4) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานด้านนวัตกรรม

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	5) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมผ่านการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการหรือการนำเสนอในเวทีระดับชาติ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 5) สนับสนุนการเผยแพร่นวัตกรรมในสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย อาทิ การตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ การนำเสนอในเวทีระดับชาติ/นานาชาติ
	6) ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและพัฒนากระบวนการสอนที่สร้างสรรค์	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 6) ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม
3. สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม	1) จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในโรงเรียนและครอบคลุมทุกพื้นที่	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 1) จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	2) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IoT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนการสอน	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 2) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรืออุปกรณ์ IoT ให้เพียงพอสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาค้นคว้า
	3) ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 3) ส่งเสริมการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและซอฟต์แวร์สำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
	4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์สำหรับการพัฒนานวัตกรรม เช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab) หรือ Maker Space ที่มีอุปกรณ์ครบครันสำหรับ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 4) พัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	การทดลองและสร้างผลงาน			
	5) สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดทีมดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 5) สนับสนุนการบำรุงรักษาและการใช้งานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีฝ่ายรับผิดชอบดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม	1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรในชุมชน	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในท้องถิ่นและองค์กรต่าง ๆ เช่น ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)
	2) ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร ความรู้ หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมมาร่วมพัฒนากิจกรรมและโครงการของ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 2) ขอรับการสนับสนุนทรัพยากร หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้าน

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	โรงเรียน			นวัตกรรมร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถานศึกษา
	3) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมที่มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยตัวแทนจากชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการมีบทบาทในการวางแผนและเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 3) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการนวัตกรรมจากทุกภาคส่วน ได้แก่ ตัวแทนจากชุมชน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำท้องถิ่น โดยมีบทบาทวางแผน ดำเนินการติดตามประเมินผล และเสนอแนวทางการพัฒนานวัตกรรม
	4) สนับสนุนให้นักเรียนทำโครงการที่แก้ปัญหาหรือพัฒนาชุมชน เช่น การใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 4) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมนักเรียนคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาท้องถิ่นอาทิ วิธีการใหม่เพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	5) ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน เช่น วัด ศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานประกอบการ เป็นพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 5) ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนสำหรับการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม อาทิ วัด ศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานประกอบการ
	6) นำนักเรียนไปเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนานวัตกรรม	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 6) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การพัฒนานวัตกรรม
	7) จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 7) จัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมของนักเรียนและชุมชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน
5. พัฒนาระบบติดตามประเมินผล โดยใช้ระบบดิจิทัล	1) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่เป็นดิจิทัลครบวงจร สร้างแพลตฟอร์มออนไลน์	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์	มาตรการ	เหมาะสม	ปรับปรุง	
	หรือใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ			1) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่ครบวงจรโดยการใช้แพลตฟอร์มหรือซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถติดตามและประเมินผลโครงการด้านนวัตกรรม
	2) สนับสนุนการใช้ AI และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงเพื่อช่วยสรุปผลและคาดการณ์ประสิทธิภาพของโครงการ	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 2) การใช้ AI และเครื่องมือเพื่อสรุปผล หรือคาดการณ์ผลผลิตของการจัดการนวัตกรรม
	3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 3) ส่งเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรายงานในรูปแบบดิจิทัล
	4) มีการจัดทำรายงานผลการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 4) จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

รายการ		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ
		เหมาะสม	ปรับปรุง	
กลยุทธ์	มาตรการ			
	5) เปิดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถเข้าถึงข้อมูลการติดตามและประเมินผลได้อย่างโปร่งใส	✓		ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงดังนี้ 5) เผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สามารถรับทราบและเข้าถึงข้อมูลผลประเมินได้อย่างโปร่งใส