

ปัจจัยลักษณะองค์การและความต้องการจำเป็นของการบริหารองค์การนวัตกรรม การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาของประเทศไทย

Organizational characteristics and necessity needs of educational innovation organization administration of basic education institutions in education sandbox of Thailand

อรพนิต ลิ้มสุวรรณโรจน์ (Onpanit Limsuwanarot) ¹ ชัยวุฒิ จันมา (Chaiwut Janma) ²

พิศมัย จารุจิตติพันธ์ (Pisamai Jarujittipan) ³

Received: July 1, 2022

Revised: August 4, 2022

Accepted: August 11, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษาจำแนกตามลักษณะองค์การ 3) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษา 4) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารองค์การสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนาร่อง จำนวน 208 แห่ง และแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง กับผู้อำนวยการสถานศึกษานาร่องและกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 17 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อระดับการบริหารองค์การนวัตกรรมด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และลำดับความพร้อมโดยพิจารณาจากค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ในการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษา จากระดับความพร้อมน้อยไประดับความพร้อมมาก คือ การบริหารงานบุคคล (PNI_{Modified} = 0.23) การบริหารงานวิชาการ (PNI_{Modified} = 0.22) การบริหารงานทั่วไป (PNI_{Modified} = 0.21) และการบริหารงานงบประมาณ (PNI_{Modified} = 0.18) ตามลำดับ แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อการเป็นองค์การนวัตกรรมการศึกษา ได้แก่ การเพิ่มความพร้อมในการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษา โดยเน้นการบริหารงานวิชาการและการบริหารงานบุคคล

คำสำคัญ: การบริหารองค์การ, นวัตกรรมการศึกษา, พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

¹ นักศึกษา, หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

Student, Doctor of Philosophy,

Department of Administration,

Faculty of Political Science, North Bangkok University

^{2, 3} อาจารย์ที่ปรึกษา, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

Advisor, North Bangkok University

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study current situation, problem, and suggestions for educational innovation organization administration; 2) to compare educational innovation organization administration as classified by characteristics of organizations; 3) to study the current and desired

situations of organization administration; and 4) to propose guidelines in developing organization administration of basic education institutions for being an educational innovation organization. The research was survey research by mixed method of quantitative and qualitative research. A questionnaire was used to collect data from 208 pilot basic educational institutions and an interview with 17 principals of pilot basic educational institutions and educational experts. Data were analysed by One-way ANOVA, descriptive statistic analysis, Modified priority need index, and content analysis.

The results showed that different administration experiences affected organization administration in academic and personnel administration at .05 level of statistical significance. PNI_{Modified} showed the readiness in the organizational administration were as follows: 1) personnel administration (PNI_{Modified} = 0.23), 2) academic administration (PNI_{Modified} = 0.22), 3) general administration (PNI_{Modified} = 0.21), and 4) budget administration (PNI_{Modified} = 0.18), respectively. The recommendation guidelines for developing the basic education institutions to be an educational innovation organization was to increase readiness in organization administration by emphasis on academic and personnel administration.

Keywords: Organization administration, Educational innovation, Education sandbox

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ความสำเร็จขององค์การที่เป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางด้านสินค้า ด้านการจัดการ ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการให้บริการ หรือด้านการตลาด ล้วนมาจากการเป็นองค์การนวัตกรรมในทางใดทางหนึ่ง ความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐบาลนั้นเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการคงอยู่ของแต่ละองค์การ

นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้กระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจนวัตกรรมที่มีการเพิ่มคุณค่ามากขึ้น ในรูปแบบของธุรกิจ การบริการ และตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจสมัยใหม่โดยภาพรวมเกิดจากการพัฒนาให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม ที่จะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นระดับนวัตกรรมจึงได้กลายมาเป็นอีกหนึ่งตัวชี้วัดความได้เปรียบทางการแข่งขันระดับประเทศ (The Global Competitiveness) ของ World Economic Forum (WEF) หรือ World Competitiveness Yearbook (WCY) ของ International Institute for Administration Development (IMD) ได้นำปัจจัยทางด้าน "ระดับนวัตกรรม" มาเป็นดัชนีชี้วัดความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ และความได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าโลก (World Economic Forum, 2018)

สำหรับประเทศไทยที่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านนวัตกรรมจึงได้กำหนดไว้ในแผนนโยบายการพัฒนาและการปฏิรูปประเทศที่สำคัญของรัฐบาล ตั้งแต่แผนระยะยาว จนถึงระดับปฏิบัติงาน คือ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) แผนพัฒนานโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2555-2564) ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้ประเทศไทยเป็น "ประเทศแห่งนวัตกรรม" (Innovation nation) คือ เป็นประเทศที่พร้อมเติบโตและสามารถสร้างนวัตกรรมอันนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมได้ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Technology disruption) เพื่อให้เป็นองค์การนวัตกรรม ซึ่งการจะเป็นองค์การนวัตกรรมที่สามารถปรับตัวให้พร้อมรับการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนนั้น องค์การแบบดั้งเดิมต้องมีการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation culture) และระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation ecosystem) ให้เกิดขึ้นภายในองค์การของตน

เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเต็มรูปแบบ Innovation Economy เป็นพื้นฐานของเศรษฐกิจยุคใหม่ที่จะทำให้ประเทศมีความล้ำหน้าทางด้านเศรษฐกิจและมีความสามารถทางการแข่งขัน ที่เป็นระบบเศรษฐกิจที่สร้างความแตกต่างด้วยนวัตกรรม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2556)

อย่างไรก็ตามจากผลการประเมินความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ในเชิงเปรียบเทียบการแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ประเทศไทยยังอยู่ในระดับที่ไม่สูงมาก โดยที่ World Economic Forum ชี้ปัญหาใหญ่ของประเทศไทย คือ ประชากรของประเทศส่วนใหญ่ยังขาดทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในยุคเศรษฐกิจปัจจุบัน การแข่งขันภายในประเทศเอื้อต่อบริษัทใหญ่ สภาพแวดล้อมของหน่วยงานยังขาดความโปร่งใส และความสามารถทางนวัตกรรมของประเทศไทยยังอยู่ในระดับต่ำ จากปัญหาที่กล่าวมา สิ่งสำคัญที่จะพัฒนานวัตกรรมของประเทศให้ก้าวต่อไปได้ คือ การสร้างระดับความเข้มแข็งของทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละประเทศนั้น ๆ (World Economic Forum, 2018)

การนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมมาใช้ในระบบการศึกษา โดยความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา คือ การเป็นองค์กรที่มีการสนับสนุนบุคลากรในทุกระดับให้ใช้พลังความคิดในการสร้างสรรค์ คิดค้น และสร้างนวัตกรรมในองค์กรที่ต้องมีการพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารงานใหม่ ๆ รวมไปถึงการสร้างนิสัยนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กรเพื่อที่จะมีนวัตกรรมการศึกษา ประเทศไทยได้ทำการศึกษาการปฏิรูปการศึกษาเพื่อมุ่งผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดและสภาพสังคมและเศรษฐกิจในศตวรรษที่ 21 จึงได้มีการประกาศราชกิจจานุเบกษาได้เผยแพร่ พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ.2562 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2562 เป็นต้นไป เป็นระยะเวลา 7 ปี ซึ่งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คือ พื้นที่ที่คณะรัฐมนตรีประกาศกำหนดให้เป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษาในประเทศไทย เป็นการนำร่องใน

การกระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่อง ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของผลการเรียนการสอน ลดความเหลื่อมล้ำของการเข้าถึงการศึกษา รวมทั้งมีการขยายผลนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน และวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best practice) ไปใช้ในสถานศึกษาอื่นโดยมีคณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการเพื่อวางนโยบายการดำเนินงานในระดับประเทศ และมีคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในแต่ละพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษาซึ่งมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานกรรมการในการทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานในแต่ละจังหวัด (สุริยา ช้องเสนะ, 2561)

นวัตกรรมการศึกษาตามความหมายในพระราชกิจจานุเบกษาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 คือแนวคิด วิธีการ กระบวนการ สื่อการเรียนการสอน หรือการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ ซึ่งได้มีการทดลองและพัฒนาจนเป็นที่น่าเชื่อถือว่าสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา สามารถสร้างทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีคุณภาพ มีความใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสารสามารถอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายได้ มีความเท่าทันโลก มีทักษะในการประกอบอาชีพตามความถนัดของผู้เรียนแต่ละคน และให้รัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ร่วมกันพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพ ลดความเหลื่อมล้ำในการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมศึกษามบ้นี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ให้กรอบวิธีการและพื้นที่เลือกสรรสิ่งที่ได้ผลมาดำเนินการ เป็นการจัดการเชิงพื้นที่ ปรับกลไกการขับเคลื่อน ศึกษาผลกระทบทั้งระบบนิเวศของการจัดการศึกษาที่นอกเหนือจากห้องเรียน เน้นการจัดการเชิงระบบและกระบวนการเพื่อผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้เป็นกลไกของการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาที่จะเร่งดำเนินการให้เห็นผลและขยายผล

ในวงกว้าง โดยหัวใจของการพัฒนานอกจากเรื่องนโยบายและมาตรการจูงใจของสถานศึกษานำร่องแล้ว สิ่งสำคัญคือบุคลากรที่จำเป็นต้องส่งเสริมให้มีเพียงพอในระบบการขับเคลื่อนของพื้นที่ เพื่อมุ่งเน้นการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้สู่การพัฒนาสมรรถนะศักยภาพผู้เรียนรอบด้านในการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ชุมชนและประเทศต่อไป ปัจจุบันมีจังหวัดที่ได้รับอนุมัติให้เป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแล้วทั้งสิ้น 8 จังหวัด ครอบคลุมทั้ง 6 ภูมิภาค โดยมีสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาอนุมัติให้เป็นสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวน 432 แห่ง สามารถจำแนกสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาตามจังหวัดและสังกัด ดังตาราง 1

ตาราง 1 สถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจำแนกตามจังหวัด ตามสังกัด

จังหวัด	สพฐ	สช	อปท	รวม	ร้อยละ
กาญจนบุรี	46	-	2	48	11.1
เชียงใหม่	82	11	3	96	22.2
นราธิวาส	20	6	3	29	6.7
ปัตตานี	24	11	2	37	8.6
ยะลา	29	2	-	31	7.2
ระยอง	39	5	8	52	12.1
ศรีสะเกษ	105	1	16	122	28.2
สตูล	15	1	1	17	3.9
รวม	360	37	35	432	100
ร้อยละ	83.3	8.6	8.1	100	

ที่มา: สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (ข้อมูล ณ 3 พฤศจิกายน 2564)

สพฐ. = สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สช. = สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

อปท. = องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษา
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษาจำแนกตามลักษณะองค์การ
3. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษา
4. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารองค์การสถาน ศึกษาสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมการศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

ระดับการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษาแตกต่างกันตามลักษณะองค์การ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหาการวิจัยสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ มุ่งศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่คณะกรรมการ ขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา อนุมัติให้เป็น “สถานศึกษานำร่อง” ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งมีจำนวน 432 แห่ง (ณ วันที่ 3 พฤศจิกายน 2564) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 208 แห่ง โดยใช้สูตรกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1970) และการวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษานำร่องและผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา จำนวน 17 คน

2. เวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพตั้งแต่วันที่ 14 พฤศจิกายน 2564 ถึง วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 เป็นระยะเวลา 3.5 เดือน

3. สถานที่เก็บข้อมูล คือ สถานศึกษานำร่องทั้ง 8 จังหวัด พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถาม มีโครงสร้าง (Structured questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษานำร่อง จำนวน 208 แห่ง และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษานำร่อง และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน มีขั้นตอนในการสร้างและการตรวจคุณภาพเครื่องมือดังนี้

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร บทความ หนังสือ งานวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม กำหนดข้อคำถาม และร่างคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษา ตัวแปร และสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ด้านความตรงของเนื้อหาและโครงสร้าง (Content and construct validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหาและโครงสร้างที่ต้องการวัดและประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ได้ค่า IOC = 0.9 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ 0.5

ขั้นที่ 3 ตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยทดลองใช้แบบสอบถามกับตัวแทนสถานศึกษานำร่อง ที่มีลักษณะเหมือนกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด คำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach alpha) ได้ 0.976 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าขั้นต่ำ 0.7 ดังนั้น แบบสอบถามชุดนี้มีคุณภาพในด้านความน่าเชื่อถือได้ (Cronbach, 1970)

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ มีการร่างข้อคำถามให้มีความรัดกุมในการใช้ภาษาของแบบสัมภาษณ์ให้เหมาะสม โดยพิจารณาให้ครอบคลุม ตรงประเด็นของข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลสภาพปัญหาของการบริหารองค์การของสถานศึกษานำร่อง โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารองค์การเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ขอหนังสืออนุญาตจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยไปยังสถานศึกษานำร่องเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหาร

1.2 ดำเนินการส่งแบบสอบถามด้วยรูปแบบออนไลน์โดยใช้ Google Form ใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลประมาณ 3 เดือน ในช่วงระหว่าง ธันวาคม 2564 - กุมภาพันธ์ 2565 และได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนจำนวน 208 สถานศึกษา เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง มีขั้นตอนดังนี้

2.1 ขอหนังสืออนุญาตขอสัมภาษณ์จากมหาวิทยาลัยไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์รวบรวมข้อมูลความคิดเห็น

2.2 ประสานงานกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อกำหนดวัน เวลา และ รูปแบบในการสัมภาษณ์

2.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษานำร่อง จำนวน 12 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา จำนวน 5 คน ในช่วงระหว่าง พฤศจิกายน 2564 - มกราคม 2565 โดยใช้ระบบการประชุมทางไกลผ่านระบบ ZOOM meeting

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ผู้วิจัยได้ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์แบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าเฉลี่ยเลขคณิต โดยใช้เกณฑ์แปลความหมายค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์เนื้อหา

2. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษา จำแนกตามลักษณะองค์การ ใช้สถิติอ้างอิง (Inferential statistics) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยใช้สถิติ F และ t

3. วิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและการจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยใช้เทคนิค Modified priority need index (PNI_{modified}) โดยจัดลำดับความสำคัญจากค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเรียงค่าดัชนีจากมากไปหาน้อย

ผลการวิจัย

1. จากการศึกษาสภาพการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคการบริหารองค์การเพื่อการพัฒนาไปสู่องค์การนวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษานำร่องสรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ได้ว่า

1.1 สภาพโดยรวม สถานศึกษานำร่องต้องมีความเข้าใจฐานทุนทางด้านความแตกต่างของสถานศึกษา ชุมชนและผู้เรียนและความพร้อมในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษาเอง เพื่อที่สามารถตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้อง และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมการศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับกระทรวง เขตพื้นที่การศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ การศึกษา และสถานศึกษาที่เป็นหน่วยปฏิบัติงานควรเข้าใจถึงบริบทของกฎหมายและความสำคัญของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 สถานศึกษานำร่องส่วนใหญ่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว ในการบริหารงานเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ อย่างไรก็ตามการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานงบประมาณยังติดขัดกับกฎระเบียบการบริหารแบบเดิม พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 เป็นทางเลือกของการปฏิรูปการศึกษาแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและระบบมากนัก เป็นการเริ่มทดลองนวัตกรรมในพื้นที่จังหวัด และสถานศึกษาที่มีความพร้อมเพื่อที่จะได้ขยายผลไปสู่สถานศึกษาชั้นพื้นฐานอื่น ๆ แรงสนับสนุนจากหน่วยงานกลาง หน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การภายนอกต่าง ๆ ทั้งจากภาครัฐและเอกชนและชุมชน จะทำให้เกิดความร่วมมือและมีการ

ขยายผลเพื่อที่จะปฏิรูปการศึกษาในแต่ละพื้นที่ได้อย่างเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

1.2 สภาพปัญหาโดยรวมของสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คือเรื่องกฎระเบียบการดำเนินงานสำหรับการบริหารงานของสถานศึกษานำร่องยังไม่ชัดเจนและไม่คล่องตัวเท่าที่ควร คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาระดับจังหวัดบางพื้นที่ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานจากแผนปฏิบัติงานที่วางไว้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่เข้าใจถึงความสำคัญของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ทำให้มีการทำงานซ้ำซ้อนและไม่สนับสนุนต่อการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษานำร่องเท่าที่ควร งบประมาณเพื่อที่จะมาสนับสนุนนวัตกรรมการศึกษายังไม่พอเพียงและบางครั้งลงมาไม่ถึงสถานศึกษานำร่องเนื่องจากติดขัดจากกฎระเบียบต่าง ๆ มีการโยกย้ายผู้บริหารสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาบ่อยจนทำให้เกิดการหยุดชะงักในการปฏิบัติงาน สถานศึกษานำร่องบางส่วนยังมีวัฒนธรรมในรูปแบบการรับคำสั่ง ยังขาดความคิดริเริ่มในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาของตนเอง ชุมชนของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาบางแห่งยังยึดติดกับการเรียนการสอนที่เน้นแต่วิชาการ โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดใหญ่ ทำให้การพัฒนา นวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษาเองทำได้ล่าช้า ครูและบุคลากรมีภาระงานในการทำงานมากขึ้น เพราะยังต้องทำงานเพื่อตอบสนองตามนโยบายเดิมจากส่วนกลางและต้องปรับบทบาทใหม่ในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา รวมทั้งต้องใช้เวลาในการอบรมพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การประกันคุณภาพภายในและภายนอกยังไม่ตอบสนองในการช่วยยกระดับคุณภาพการพัฒนา นวัตกรรมการศึกษาเท่าที่ควร ความเชื่อมโยงของหลักสูตรฐานสมรรถนะและหลักสูตรแกนกลางปัจจุบันในด้านการวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนยังไม่ชัดเจน และสถานศึกษายังต้องการการสนับสนุนจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือพี่เลี้ยง เพื่อช่วยแนะนำในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาโดยเฉพาะทางด้านวิชาการ รวมทั้งควรส่งเสริมและสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษานำร่องเครือข่ายในพื้นที่และนอกพื้นที่เพื่อเป็นพื้นที่แห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

1.3 การบริหารงานวิชาการ มีความสำคัญเป็นอันดับแรกในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา ทั้งการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเน้นการเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะ (Competency base curriculum) และการพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจบริบทของสถานศึกษา สภาพของชุมชนของจังหวัดเพื่อที่จะได้พัฒนางานวิชาการให้มีความสอดคล้องกัน สถานศึกษานำร่องที่ได้รับอนุมัติหลักสูตรที่ปรับปรุงให้เข้ากับนวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษาแล้ว มีอิสระเพิ่มขึ้นในการเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร ระบบการวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่อิงฐานสมรรถนะยังต้องมีการพัฒนาเพื่อให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและควรเป็นมาตรฐานและสอดคล้องกันทั้งระบบตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง ผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ เช่น O-NET, NT, RT ควรนำไปอ้างอิงให้เหมาะสมกับการใช้งานของแต่ละสถานศึกษา โดยไม่ควรนำไปประเมินผลงานด้านนวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษา และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานำร่อง

1.4 การบริหารงานบุคคล ยังมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการจัดสรรอัตราค่าจ้างครูและบุคลากร โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กที่ยังขาดแคลนครูหรือยังไม่ได้ตามตำแหน่งที่สถานศึกษาต้องการ ดำเนินการจัดสรรอัตราค่าจ้างในจังหวัดพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาส่วนใหญ่ยังเป็นการดำเนินการจากส่วนกลาง มีการโยกย้ายผู้บริหารหรือครูผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรมการศึกษาบ่อยจนทำให้การดำเนินการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาสะดุดและขาดความต่อเนื่อง ขณะเดียวกันภาระงานของครูและบุคลากรในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษากลับมีมากขึ้นจากภาระงานเดิมที่ยังต้องตอบสนองงานนโยบายจากส่วนกลาง และงานด้านการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาควบคู่กันไป พร้อมกับต้องมีการพัฒนาวิชาชีพในทักษะที่ตนเองยังไม่เชี่ยวชาญ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารครูและบุคลากรในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต้องมีเจตคติและความมุ่งมั่น ตั้งใจและเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา แนวทางการประเมินผลงานผู้บริหาร ครูและบุคลากรของสถานศึกษานำร่อง

ควรมีความสอดคล้องกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

1.5 การบริหารงานงบประมาณ งบประมาณสำหรับการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา (Block grant) ยังไม่พอเพียงและไปไม่ถึงถึง สถานศึกษาติดปัญหาเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการจัดสรรงบประมาณ กฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการบริหารงานงบประมาณ สถานศึกษานำร่องยังต้องการงบประมาณพิเศษเพิ่มเติมในการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพบุคลากรของสถานศึกษานำร่องอย่างต่อเนื่อง เช่น มีทีมครูพี่เลี้ยง (Coach) ที่เป็นองค์กรภาคีจากภายนอกเพื่อให้มาสนับสนุนให้คำปรึกษางานทางด้านวิชาการให้กับสถานศึกษานำร่อง ส่วนจังหวัดพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่มีความร่วมมือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และองค์กรภาคเอกชนที่สนับสนุนอย่างแข็งแกร่งทั้งในเรื่องของงบประมาณ ผ่านกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) และสนับสนุนพิเศษในการจัดจ้างครูและบุคลากรให้กับสถานศึกษาเองโดยตรง เช่น จังหวัดระยอง จะมีความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษานำร่องในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

1.6 การบริหารงานทั่วไป ถึงแม้พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ.2562 ให้สิทธิในการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้นในหลายมิติ อย่างไรก็ตามสถานศึกษานำร่องและหน่วยงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องยังติดกับกรอบวิธีการทำงานการบริหารงานทั่วไปแบบเดิม ในทางปฏิบัติกลับทำให้เกิดภาระงานให้กับสถานศึกษานำร่องเพิ่มมากขึ้น หน่วยงานส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาควรช่วยลดภาระงานซ้ำซ้อนและงานที่ไม่จำเป็นออกจากงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษานำร่อง เพื่อให้สถานศึกษามีเวลาไปพัฒนานวัตกรรมการศึกษาเป็นหลัก ควรมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการสำหรับงานเอกสารข้อมูล สถานศึกษานำร่องต้องการความร่วมมือระหว่างชุมชน หน่วยงานเอกชนเพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ ด้านเพื่อมาช่วยสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา สถานศึกษานำร่องควรมีการพัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภายในของสถานศึกษาเองตามกรอบของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562

เพื่อให้การบริหารงานในทุกด้านขององค์กรตรงตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายนวัตกรรมการศึกษาที่ตั้งไว้

1.7 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษากระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสถานศึกษานำร่องต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา นโยบายการทำงาน ต้องมีความชัดเจนในเรื่องกฎระเบียบ ไม่ยุ่งยากและต้องช่วยลดภาระการทำงานที่ซ้ำซ้อนของสถานศึกษานำร่องได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์และมีความมุ่งมั่น เป็นผู้นำทางวิชาการ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานเป็นทีม มีระบบพี่เลี้ยงและระบบสถานศึกษานำร่องเครือข่ายนวัตกรรมการศึกษาเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน มีระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรและสถานศึกษาที่เหมาะสมกับพื้นที่ ลดการโยกย้ายบุคลากรระดับผู้บริหารในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มีการประเมินผลงานโดยไม่อิงกับคะแนนทดสอบมาตรฐาน (O-NET, NT) ของผู้เรียนเป็นหลัก มีงบประมาณสนับสนุนอย่างพอเพียงสำหรับการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา (Block grant) และระเบียบปฏิบัติในการเบิกจ่ายที่เหมาะสม เพิ่มการรับรู้และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในพื้นที่

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารองค์กร จำแนกตามลักษณะองค์กรประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ขนาดสถานศึกษา 2) ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดที่สถานศึกษาเปิดสอน 3) จำนวนผู้เรียนต่อครูและบุคลากร 4) คุณลักษณะของผู้บริหาร (ประสิทธิภาพด้านการบริหาร) และ 5) พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ได้ผลการศึกษาตามตาราง 2

ตาราง 2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการบริหารองค์กรนวัตกรรมการศึกษา จำแนกตามลักษณะองค์กร

ลักษณะองค์กร	วิชาการ	บุคคล	งบประมาณ	บริหารทั่วไป
1. ขนาดสถานศึกษา	-	-	-	-
2. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด	-	-	-	-
3. จำนวนผู้เรียนต่อครูและบุคลากร	-	-	-	-
5 ประสิทธิภาพด้านการบริหาร	*	*	-	-
5. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา	-	-	-	-
รวม	-	-	-	-

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .05

2.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร (ประสิทธิภาพด้านการบริหาร) ของสถานศึกษานำร่องที่แตกต่างกัน มีระดับการบริหารองค์กรนวัตกรรมศึกษาด้านบริหารงานวิชาการและด้านการบริหารบุคคลที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ขนาดสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดที่สถานศึกษาเปิดสอน จำนวนผู้เรียนต่อครูและบุคลากร และพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษานำร่องที่แตกต่างกัน มีระดับการบริหารองค์กรนวัตกรรมการศึกษาไม่แตกต่างกัน

3. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของระดับการบริหารองค์กรนวัตกรรมการศึกษา โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาวิเคราะห์หาดัชนีความต้องการจำเป็น และจัดลำดับเพื่อหาระดับความพร้อมของการบริหารองค์กรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified priority need index: $PNI_{Modified}$) ได้ผลการศึกษาตามตาราง 3-5

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษา: สภาพปัจจุบัน

การบริหาร องค์การ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. งาน วิชาการ	3.53	0.580	มาก	4
2. งานบุคคล	3.55	0.624	มาก	3
3. งาน งบประมาณ	3.79	0.654	มาก	1
4.งานทั่วไป	3.64	0.626	มาก	2
รวม	3.63	0.561	มาก	

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษา: สภาพที่พึงประสงค์

การบริหาร องค์การ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. งานวิชาการ	4.32	0.679	มาก	4
2. งานบุคคล	4.36	0.668	มาก	3
3. งาน งบประมาณ	4.47	0.637	มาก	1
4.งานทั่วไป	4.40	0.622	มาก	2
รวม	4.39	0.651	มาก	

ตาราง 5 ค่าความต้องการจำเป็นของระดับการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษา

การบริหารองค์การ	PNI Modified	ลำดับ	ระดับ ความ พร้อม
1. การบริหารงาน วิชาการ	0.22	2	น้อย
2. การบริหารงานบุคคล	0.23	1	น้อย
3. การบริหารงาน งบประมาณ	0.18	4	ปาน กลาง
4. การบริหารงานทั่วไป	0.21	3	น้อย
รวม	0.21		น้อย

จากตาราง 3 สภาพที่เกิดขึ้นจริงปัจจุบัน ด้านการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษา โดยรวมอยู่

ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.63) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.39) โดยมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์จากตาราง 4 มากกว่าค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน จากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{Modified}$ สรุปได้ว่า การบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษา โดยรวมของสถานศึกษา มีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.21 ซึ่งมีระดับความพร้อมน้อย โดยการใช้การแปลงค่า $PNI_{Modified}$ เมื่อพิจารณา รายนาม เรียงลำดับจากระดับความพร้อมน้อยไประดับความพร้อมมากตามตาราง 5 ได้ดังนี้

การบริหารงานบุคคล ($PNI_{Modified} = 0.23$)

การบริหารงานวิชาการ ($PNI_{Modified} = 0.22$)

การบริหารงานทั่วไป ($PNI_{Modified} = 0.21$) และ

การบริหารงานงบประมาณ ($PNI_{Modified} = 0.18$)

เกณฑ์การวิเคราะห์ระดับความพร้อม โดยอ้างอิงการศึกษาของ สุวิมล ว่องวาณิช (2562) และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับงานวิจัย ดังนี้

กรณีค่า $PNI_{Modified}$

น้อยกว่า 0.10 เท่ากับระดับความพร้อม มาก

0.10-0.20 เท่ากับระดับความพร้อม ปานกลาง

มากกว่า 0.20 เท่ากับระดับความพร้อม น้อย

4. แนวทางการพัฒนาความพร้อมในการบริหารองค์การของสถานศึกษานำร่องไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมการศึกษา โดยนำผลการวิจัยข้างต้นแล้วใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยมีเป้าหมายของแนวทางเพื่อพัฒนาความพร้อมของสถานศึกษานำร่องโดยใช้หลักการโรงเรียนเป็นฐาน (School-based administration) (พิณ สุตา สิริธวัชศรี, 2557) ผ่านการบริหารงาน 4 ด้าน เน้นการบริหารงานด้านที่ยังมีระดับความพร้อมน้อยเป็นหลัก คือ การบริหารงานวิชาการและการบริหารงานบุคคล

อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ พบว่า สภาพปัจจุบันและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ของการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษามีค่าใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยรวม แต่มีข้อค้นพบในแต่ละองค์ประกอบของบริหารองค์การทั้ง 4 ด้านที่มีผลการศึกษาสอดคล้องกันจากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีประเด็นในการนำเสนอ จึงขออภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ระดับความพร้อมการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษาโดยพิจารณาจากดัชนีความต้องการจำเป็นและสภาพปัจจุบันที่ได้จากการศึกษา สามารถสรุปได้ว่าการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษานำร่องโดยรวมอยู่ในระดับมาก และระดับความพร้อมน้อยไประดับความพร้อมมาก ดังนั้น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานทั่วไป และการบริหารงบประมาณ ตามลำดับ

1.1 ความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 2 มีครูที่ทำหน้าที่สอนและบุคลากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษาอย่างพอเพียง ($PNI_{Modified} = 0.34$) ซึ่งปัญหาเรื่องครูขาดแคลนครูและบุคลากรทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณของสถานศึกษานำร่องโดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็ก คือขาดครูที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของสถานศึกษานำร่อง รวมถึงต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานและมีเจตคติที่ดีพร้อมที่จะร่วมเป็นทีมงานในการปฏิรูปการศึกษาในระดับปฏิบัติการ รวมทั้งยังมีการโยกย้ายผู้บริหารหรือครูผู้รับผิดชอบโครงการนวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษานำร่องบ่อยเกินไปจนทำให้การพัฒนาโครงการต้องสะดุดขาดความต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อิทธิพล พลเยี่ยมหาญ (2562) ที่พบว่า ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณที่จำเป็นในการบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่วนใหญ่อยู่ในชนบท โรงเรียนไม่สามารถพัฒนาการเรียนการสอนให้เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพได้ ยิ่งทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการศึกษาเพราะคุณภาพของผู้เรียนยิ่งถดถอยลงเนื่องจากข้อจำกัดดังกล่าว ส่วนการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษา เพื่อกำหนดอัตรากำลังของสถานศึกษานำร่องยังเป็นแค่หลักการแต่ยังไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุรัสวดี หุ่นพยนต์ และคณะ (2560) ที่พบว่า สถานศึกษาไทยยังอยู่ภายใต้การดูแลควบคุมจากหน่วยงานกลาง ถึงแม้จะมีอิสระเพิ่มขึ้นในการบริหารงานวิชาการก็ตาม การบริหารงานด้านอื่น ๆ ยังมีวัฒนธรรมในการทำงานแบบเดิม ๆ โดยเปรียบเทียบกับ การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปสู่ท้องถิ่นของ

เกาหลีใต้แล้ว พบว่า ไทยยังมีข้อจำกัดต่าง ๆ ในเรื่อง การให้อำนาจกับสถานศึกษา และผลการศึกษาของ หยัด ขจรเกียรติผดุง และคณะ (2563) ที่กล่าวว่า กฎหมายในปัจจุบันในการรองรับการกระจายอำนาจยังไม่สามารถทำได้เต็มศักยภาพ โดยต้องเน้นให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ส่วนภาระงานที่เพิ่มขึ้นของสถานศึกษาเพราะต้องทำงานที่จะต้องตอบสนองโครงการต่าง ๆ ในปัจจุบัน และยังต้องทำงานเพื่อที่จะสร้างนวัตกรรมการศึกษา รวมทั้งต้องมีการอบรมพัฒนาตนเองเพื่อให้เข้าใจถึง นวัตกรรมการศึกษาที่กำลังดำเนินงาน ดังนั้นการประเมินผลงานของบุคลากรของสถานศึกษานำร่องต้องมีความเหมาะสมกับภาระงานและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วชิรศ เจริญกุล (2563) ที่เสนอแนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เช่น มีการวางแผนและกรอบการทำงานที่ชัดเจนที่สามารถประเมินเป็นผลงานและผลตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรม

1.2 ความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 2 ด้านการบริหารงานวิชาการ พบว่าลำดับความต้องการจำเป็นในองค์ประกอบย่อยที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการวิจัยในการนำนวัตกรรมการศึกษามาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{Modified} = 0.28$) รองลงมาคือ มีการจัดการเรียนการสอนแบบฐานสมรรถนะ (Competency base instruction) และมีเครื่องมือสำหรับการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่เชื่อมโยงกับนวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษาได้ เนื่องจากสถานศึกษานำร่องบางแห่งผู้บริหารหรือครูยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรฐานสมรรถนะ ทำให้การปฏิบัติยังเป็นปัญหา ไม่สามารถนำหลักการของหลักสูตรฐานสมรรถนะไปปรับสู่กระบวนการเรียนการสอนได้อย่างแท้จริง รวมทั้งยังขาดการวิจัยเพื่อประเมินผลจากการที่นำหลักสูตรไปใช้เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ สมเกียรติ ตุ่นแก้ว และพูนชัย ยาวีราช (2564) พบว่า แนวทางการบริหารงานสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีในด้านวิชาการเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรใช้กระบวนการดำเนินงานเป็นไปอย่างมี

ระบบ แบบ PDCA คือการวางแผน (Plan) การดำเนินงานตามแผนงาน (Do) การตรวจสอบ (Check) การปรับปรุงแผนงานวิชาการ (Action) และ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สนิธินาฏ อารีย์ และคณะ (2565) ที่ศึกษาเรื่อง sandbox: หลักการและแนวคิดสำหรับการประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการคิดวิเคราะห์ พบว่า ในการนำหลักการแซนด์บ็อกซ์ไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์นั้น จำเป็นต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) ครูผู้สอน และ 3) ผู้เรียน

2. ผลการศึกษาพบว่าระดับการบริหารองค์การนวัตกรรมการศึกษาแยกตามลักษณะของสถานศึกษา มีความแตกต่างกันตามประสบการณ์ด้านการบริหารของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารระหว่าง 5-10 ปี มีระดับการบริหารงานวิชาการ และ ระดับการบริหารงานบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์กลุ่มอื่น ๆ ผู้บริหารกลุ่มนี้มีทั้งประสบการณ์การทำงานด้านบริหารองค์การ รวมทั้งยังสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี ทั้งด้านความรู้ทางวิชาการ และสามารถนำเทคโนโลยีมาเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาได้อย่างคล่องตัว ทำให้ผู้บริหารกลุ่มนี้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการทำงานในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา มากกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ ดังนั้นการคัดเลือกผู้บริหารที่จะมาทำงานในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ควรมีการประเมินความเหมาะสมในด้านคุณสมบัติที่กล่าวมา รวมถึงผู้บริหารเองต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจและมีวิสัยทัศน์ รวมทั้งสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการให้กับครูและบุคลากรในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พิมล ป้องเรือ และ สุธิดา หอวัฒนากุล (2565) เรื่องโมเดลการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางวิชาการในการบริหารสถานศึกษาต้นศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาส่งเสริมคุณลักษณะด้านการจูงใจ การให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาครู เพื่อเพิ่มศักยภาพ สร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิมพีใจ บัณธะพร และ อนันต์ ปรุสาน (2564) ที่พบว่าประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมี

ผลกับการบริหารงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และไม่มีความแตกต่างในเรื่องของตำแหน่งของผู้บริหาร และงานวิจัยของ ศิริพร ศรีขาวรส และคณะ (2563) ที่เปรียบเทียบระดับการบริหารงานสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปมีความแตกต่างกันตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา และสอดคล้องกับการศึกษาของ ภาณี อนันต์นาวิ (2564) เรื่ององค์การนวัตกรรมทางการศึกษา: การบริหารจัดการ ที่สรุปว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงวิชาการ มีการพัฒนาหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน นวัตกรรมการเรียนรู้ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาและเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) กระทรวงศึกษาธิการควรมีนโยบายและแนวทางที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเร่งรัดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษานำร่อง และหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาโดยเร็ว เพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงาน โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ ทางด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การประเมินและวัดผล รวมถึงการบริหารงานบุคคล การจัดสรรอัตราบุคลากร รวมทั้งระบบในการวัดประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมกับพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติพร้อมกับการทำงานในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

2) ลดกระบวนการและกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษานำร่อง

3) มีงบประมาณพัฒนานวัตกรรมการศึกษา (Block grant) สำหรับสถานศึกษานำร่องอย่างพอเพียงและทั่วถึง

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) ส่งเสริมให้สถานศึกษา มีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 และเหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของพื้นที่

เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบฐานสมรรถนะ (Competency based education) ที่เชื่อมโยงกับนวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษา และปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนการสอนและการบริหารห้องเรียนที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับหลักสูตร

2) ส่งเสริมให้มีการร่วมมือในการร่วมพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและชุมชน รวมถึงให้ความรู้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

นำผลการวิจัยไปศึกษาเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไปในเรื่อง แนวทางการปฏิบัติอันเป็นเลิศ (Best practice) สำหรับการบริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School base administration) โดยเน้นฐานการบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานบุคคล เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติ พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562. (2562, 30 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอน 56 ก, 102-120.
- พิณสุดา สิริธรรค์. (2557). *รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: รายงานการวิจัยและพัฒนา*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- พิมพ์ใจ บัณธะ และ อโนทัย ประสาน. (2564, พฤษภาคม-สิงหาคม). บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์*. 13(2): 191-200.
- พิมล บ้องเรือ และ สุจิตา หอวัฒนากุล. (2565). โมเดลการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางวิชาการในการบริหารสถานศึกษาด้านศตวรรษที่ 21 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*. 11(1), 123-134.

- ภารดี อนันต์นาวิ. (2564). องค์การนวัตกรรมทางการศึกษา: การบริหารจัดการ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*. 10(2), 10-21.
- วัชรวิธ เจริญกุล. (2563). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบ้านยางสูง*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริพร ศรีขาวรส; กฤตยากร ลดาวัลย์; และ วิมลพร สุวรรณแสนทวี. (2563, กรกฎาคม-ธันวาคม). การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. *วารสารมณีเชษฐาราม*. 3(2): 37-50.
- สมเกียรติ ตุ่นแก้ว; และ พูนชัย ยาวีราข. (2564, กันยายน-ธันวาคม). แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสถานศึกษาสำหรับโรงเรียน XI GUAN มณฑลยูนนาน ประเทศจีน. *วารสารสังคมพัฒนศาสตร์*. 4(2), 34-49.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2556). *ความเป็นมาขององค์กร (Organization)*. สำนักงานฯ.
- สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. *รายชื่อสถานศึกษานำร่อง*. <https://www.edusandbox.com/>.
- สิณีณัฐ อารีย์; และคณะ (2565, มกราคม). Sandbox: หลักการและแนวคิดสำหรับการประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการคิดวิเคราะห์. *วารสารมหาจุฬานาครพรรณ์*. 9(1): 166-181.
- สุรัสวดี หุ่นยนต์, อำพา แก้วกำกั และ วทิญญ์ ใจบริสุทธิ์. (2560). การกระจายอำนาจทางการศึกษาจากนโยบายสู่การปฏิบัติ: กรณีศึกษาเปรียบเทียบสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยและเกาหลีใต้. *วารสารพระปกเกล้า*. 49069
- สุริยา ม้องเสนาะ. (2561). *พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา*. www.parliament.go.th/library.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

หัตถ์ ขจรเกียรติผดุง, เพิ่ม หลวงแก้ว และ กำพล วันทา
(2563). เรื่องปัญหากฎหมายเกี่ยวกับการกระจาย
อำนาจสู่สถานศึกษา. *วารสารปัญญาปนิธาน*.
5(1), 255-267.

อิทธิพล พลเยี่ยมหาญ . (2562). โรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดเล็ก ปัญหาใหญ่ของการศึกษาไทย.
วารสารสถาบันวิจัยพินลธรรม. 6(2), 93-104.

Cronbach, L. J. (1970). Coefficient alpha and the
internal structure of tests. *Psychometrika*,
16(3), 297-334.

Yamane, T. (1970). *Statistics: An Introductory
Analysis 2nd Ed*. Harper & Row.

World Economic Forum. (2018). *The future of jobs
report 2018*. Insight Report, Centre for the
New Economy, and Society.