

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

The Strategies for Managing Innovative Educational Institutions to
Enhance Sustainability under the Office of the Vocational Education
Commission

พรรณรพี ธนรพิพรรณ^{1*}, ธิดาวลัย อุ่นกอง², วิทยา จันทร์ศิลา³, และ น้ำฝน บุญนิยม⁴

Panrapee Tanarapipan^{1*}, Thidawan Unkong², Vithaya Jansila³, and Namfon Boonniyom⁴

^{1,2,3,4}สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

^{1,2,3,4}Educational Administration School of Education, University of Phayao, Thailand

Corresponding Author E-mail: airpanrapee04@gmail.com*

Received: April 14, 2026

Revised: July 19, 2026

Accepted: August 7, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 338 คน 2) สร้างและตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ 3) ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์จากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 338 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเคราะห์เนื้อหา แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบประเมินกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง 16 มาตรการ รวม 48 ข้อ และ 53 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารจัดการ 2) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการเรียนรู้ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลและนวัตกรรม ผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า กลยุทธ์มีความเหมาะสม และผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยกลยุทธ์ที่มีผลการประเมินสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลและนวัตกรรม ผลการวิจัยสะท้อนว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้เป็น

แนวทางเชิงระบบในการขับเคลื่อนสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร, สถานศึกษาแห่งนวัตกรรม, ความยั่งยืน, สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

Abstract

This research aimed to develop strategies for managing innovative educational institutions to enhance sustainability under the Office of the Vocational Education Commission. A mixed-methods research design was employed and conducted in three stages. First, the components of innovative educational institution management for sustainability were synthesized from relevant documents, concepts, theories, and research studies. The appropriateness of the components was then examined through semi-structured interviews with five experts. The current state, desired state, and priority needs were also investigated among 338 educational administrators. Second, the strategies were developed and their appropriateness was examined by nine experts. Third, the feasibility and utility of the strategies were evaluated by 338 educational administrators. The research instruments consisted of a content synthesis form, a semi-structured interview protocol, a questionnaire, and a strategy evaluation form. Qualitative data were analyzed using content analysis, while quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Priority Needs Index Modified (PNI modified). The findings revealed that the strategies for managing innovative educational institutions to enhance sustainability comprised four main strategies, eight sub-strategies, 16 measures consisting of 48 items, and 53 indicators. The four main strategies were: 1) organizational restructuring and management system development; 2) organizational culture and learning development; 3) human resource development; and 4) leadership development in the digital and innovation era. The expert review indicated that the strategies were appropriate. Overall, the strategies were rated at a high level in terms of both feasibility and utility, with leadership development in the digital and innovation era receiving the highest evaluation. The developed strategies can serve as a systematic framework for transforming vocational educational institutions into innovative organizations and supporting their continuous and sustainable development.

Keywords: Management Strategy, Innovative Educational Institution, Sustainability, Office of the Vocational Education Commission

บทนำ

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ภายใต้บริบทโลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจฐานความรู้ ทำให้สถานศึกษาต้องเผชิญทั้งโอกาสและความท้าทายที่ซับซ้อนมากขึ้น ทั้งด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล การแข่งขันทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะประเทศไทยที่มุ่งขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะสูงรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย สถาบันการอาชีวศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานยุคดิจิทัลและอุตสาหกรรมสมัยใหม่ พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กำหนดให้การจัดการอาชีวศึกษาต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีเอกภาพด้านนโยบายแต่หลากหลายในการปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และเน้นการพัฒนาครูและบุคลากรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ขณะเดียวกัน แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ทำให้การจัดการอาชีวศึกษาต้องปรับจากการตอบสนองแบบเดิม ไปสู่การจัดการศึกษาเชิงรุกที่บูรณาการความรู้กับนวัตกรรม การคิดเชิงระบบ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาทักษะสีเขียวเพื่อรองรับการพัฒนาที่ยั่งยืน แนวคิดสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม จึงได้รับการเน้นย้ำมากขึ้น โดยถูกมองว่าเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านกระบวนการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สุริศา ริมศิริ, 2562)

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติสถานศึกษาอาชีวศึกษาจำนวนไม่น้อยยังไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงได้ ส่วนหนึ่งเกิดจากการเข้าใจแนวคิดนวัตกรรมอย่างจำกัด การมองนวัตกรรมเฉพาะด้านสิ่งประดิษฐ์ ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ยังไม่เข้มแข็ง แม้นโยบายภาครัฐจะผลักดันให้เพิ่มสัดส่วนผู้เรียนสายอาชีวศึกษา และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง แต่ระบบอาชีวศึกษาไทยยังเผชิญปัญหาเชิงโครงสร้างและคุณภาพ ทั้งด้านภาพลักษณ์ ทักษะไม่ตรงงาน คุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ความขาดแคลนครูและทรัพยากร ความร่วมมือกับสถานประกอบการที่ยังไม่ทั่วถึง ปัญหาเหล่านี้สะท้อนความจำเป็นในการมีกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมที่ชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับบริบทของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อใช้เป็นแผนที่นำทางในการปรับโครงสร้างองค์กร พัฒนาวัฒนธรรมและการเรียนรู้ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลให้สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน

แม้ว่าจะมีการศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม การบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในหลายบริบท แต่ยังพบข้อจำกัดด้านการบูรณาการแนวคิดดังกล่าวให้เป็นกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยเฉพาะการเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมและการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำด้านดิจิทัลและนวัตกรรมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การศึกษาที่มุ่งพัฒนากลยุทธ์ซึ่งผ่านการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และการประเมินความเป็นไปได้และ

ความเป็นประโยชน์จากผู้บริหารสถานศึกษา ยังมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมที่มีความสอดคล้องกับบริบทของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างความยั่งยืนของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น การสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงมีความสำคัญเชิงวิชาการและเชิงนโยบาย ทั้งในฐานะกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการองค์การอาชีวศึกษาให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ และในฐานะเครื่องมือปฏิบัติการที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทาง วางมาตรการ และติดตามผลการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียน ความสามารถของบุคลากร และความยั่งยืนของสถานศึกษาอาชีวศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การทบทวนวรรณกรรม

1. สภาพและบริบทการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีลักษณะเฉพาะที่เน้นการผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและภาคอุตสาหกรรม โดยต้องมีการบริหารจัดการทั้งด้านหลักสูตร เทคโนโลยี และความร่วมมือกับสถานประกอบการ ทั้งนี้การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และนโยบายระดับชาติ เช่น Thailand 4.0 ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะนวัตกรรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต จากการศึกษาพบว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวทั้งด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและยกระดับคุณภาพผู้เรียน (ณภาพร จันทรวง, 2566) นอกจากนี้ การบริหารสถานศึกษายังต้องคำนึงถึงทรัพยากร บุคลากร และเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ชญาณิศ อินทวงค์ และคณะ, 2566) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการอาชีวศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับโลกการทำงานในอนาคต

2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแนวทางหรือแผนการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยแนวคิดด้านกลยุทธ์สมัยใหม่เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและประเมินผล จากงานวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ส่งเสริมสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การใช้เทคโนโลยี การสร้างเครือข่าย และการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ชญานิศ อินทวงค์ และคณะ, 2566) ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษา โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) การบริหารตามหลัก POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) การบริหารคุณภาพ (Total Quality Management: TQM) จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ณภาพร จันทร์ดวง, 2564) ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจึงควรเป็นการบริหารที่บูรณาการหลักการบริหารที่เป็นระบบ การมีส่วนร่วม และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้

4. แนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม

สถานศึกษาแห่งนวัตกรรม (Innovative School) หมายถึง สถานศึกษาที่มีการนำแนวคิดใหม่ เทคโนโลยี และกระบวนการสร้างสรรค์มาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ลักษณะสำคัญของสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม ได้แก่ 1) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้เชิงรุก 2) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม 4) การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง โดยงานวิจัยระบุว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร และทักษะการสร้างนวัตกรรม (เพ็ญพิมล พลสมบัติ และบุญชม ศรีสะอาด, 2565) รวมทั้งต้องมีการสร้างแรงจูงใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์ และยอมรับความเสี่ยงในการทดลองสิ่งใหม่ (รติยา พรสุวรรณ์ และวัลลภา อาริรัตน์, 2569) ดังนั้น การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยการบริหารที่สนับสนุนการมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาความคิดและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

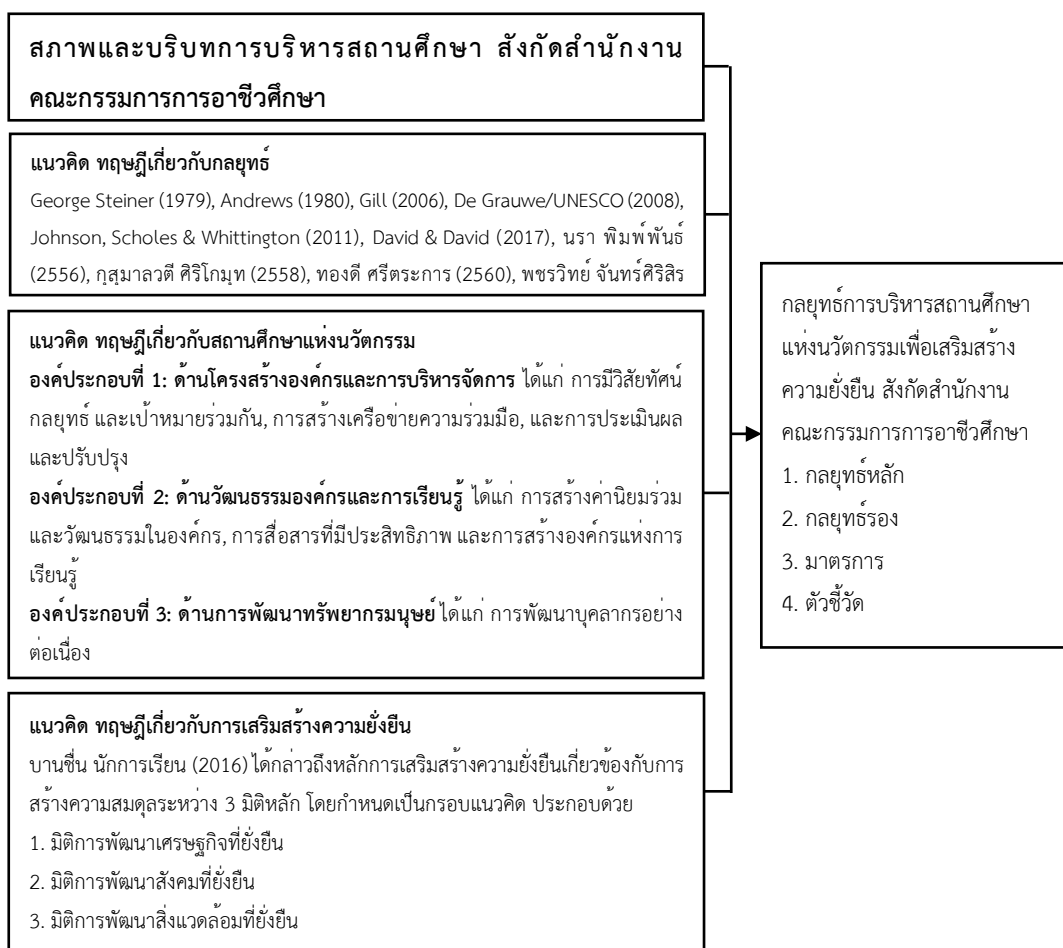
5. แนวคิดการเสริมสร้างความยั่งยืน

ความยั่งยืน (Sustainability) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างสมดุลใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยไม่กระทบต่อความสามารถของคนรุ่นต่อไป ในบริบทของสถานศึกษา ความยั่งยืนหมายถึงการบริหารจัดการที่สามารถดำรงคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาสถานศึกษาเพื่อความยั่งยืนจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และนโยบายระดับชาติ โดยเฉพาะการพัฒนานวัตกรรมและทรัพยากรมนุษย์ (ณภาพร จันทร์ดวง,

2564) ดังนั้น การเสริมสร้างความยั่งยืนในสถานศึกษาจึงต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ดังนั้น การพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความยั่งยืนจึงควรบูรณาการการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

6. การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงองค์ประกอบหลายด้านเข้าด้วยกัน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นกลไกในการกำหนดทิศทาง การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงาน 2) วัฒนธรรมองค์กรและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลและนวัตกรรมของบุคลากร และ 4) ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลและนวัตกรรม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างความร่วมมือ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในรายนี้นี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยมีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อสร้างและตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนี้

1. การยกร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มา ยกร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2. การสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 9 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จากผู้ที่มีคุณสมบัติดังนี้ กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารระดับนโยบายของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 2 คน กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 4 คน และกลุ่มที่ 3 เป็นนักวิชาการ นักวิจัย อาจารย์มหาวิทยาลัยที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีตำแหน่งทางวิชาการและมีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการศึกษา หรือด้านการบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม จำนวน 3 คน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จาก 433 วิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 2,165 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 และการกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประชากรตามภูมิภาคหรือเขตพื้นที่การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จากนั้นกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากร และดำเนินการสุ่มตัวอย่างภายในแต่ละชั้นภูมิ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวและเป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานที่อยู่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในช่วงเวลาที่ดำเนินการวิจัย และยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ใช้สำหรับเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม 2) แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์

และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และ 3) แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของกลยุทธ์

เครื่องมือวิจัยได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยพิจารณา ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) กำหนดเกณฑ์การยอมรับตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบพบว่าค่าดัชนี IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้ 1) เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 2) เก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน ผ่านระบบออนไลน์ (QR Code) 3) จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ และ 4) เก็บข้อมูลการประเมินกลยุทธ์ โดยใช้แบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดหมวดหมู่ข้อมูล สรุปประเด็น และนำเสนอเชิง พรรณนา และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเทคนิค SWOT และ TOWS Matrix โดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย และเกณฑ์การตัดสินความเหมาะสมของกลยุทธ์ ที่ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00

ผลการวิจัย

ผลการศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาพบว่า ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง 16 มาตรการ (48 ข้อ) 53 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. **กลยุทธ์หลักที่ 1** การปรับโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารจัดการ ประกอบด้วย กลยุทธ์ รอง 1.1 ปรับโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นและเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้กำหนดมาตรการประการแรก คือ ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน โดยจัดตั้งหน่วยงานกลางหรือ คณะกรรมการขับเคลื่อนนวัตกรรมที่มีอำนาจตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากร (มีอำนาจและสรรพกำลัง) ควบคู่ กับการลดความซ้ำซ้อนในการสั่งการและเพิ่มความเป็นอิสระในการทำงานของทีมพัฒนานวัตกรรม ซึ่งผลการ ดำเนินงานของมาตรการสะท้อนผ่านตัวชี้วัด ร้อยละของฝ่ายบริหารที่มีการจัดตั้งงานหรือคณะกรรมการ

ขับเคลื่อนนวัตกรรมที่มีบทบาทชัดเจน และจำนวนโครงการนวัตกรรมที่ดำเนินการโดยทีมข้ามสายงาน แสดงให้เห็นทิศทางการเปลี่ยนผ่านไปสู่โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างจริงจัง และมาตรการที่สองภายใต้กลยุทธ์รองคือ ส่งเสริมบทบาทบุคลากรและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม โดยกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนของบุคลากรในการมีส่วนร่วมพัฒนานวัตกรรม โดยไม่จำกัดอยู่แค่ตำแหน่งหรือแผนก และจัดสรรพื้นที่สร้างสรรค์ (Creative Space) และทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทดลองและพัฒนานวัตกรรม ด้วยการจัดการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานอื่น ผลสัมฤทธิ์ของมาตรการดังกล่าวสะท้อนผ่านตัวชี้วัด ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเสนอและพัฒนานวัตกรรม และจำนวนนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนาและนำไปใช้จริง

สำหรับกลยุทธ์รอง 1.2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ได้กำหนดมาตรการแรกคือ พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัวและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม โดยนำแนวคิดการบริหารที่ยืดหยุ่น โปร่งใส มีส่วนร่วม และนำระบบ “ดิจิทัลแพลตฟอร์ม” สำหรับการบริหารโครงการนวัตกรรมมาใช้ เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้าของแต่ละโครงการได้อย่างโปร่งใสและ Real-time ปรับกระบวนการตัดสินใจให้รวดเร็ว โปร่งใส และมีส่วนร่วม โดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น E-signature, Dashboard ในการตัดสินใจเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบย้อนกลับได้ ยังครอบคลุมการพัฒนาระบบ KM (Knowledge Management) เข้าถึงง่าย ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดการยกระดับเป็น Digital KM Platform แบบออนไลน์-เชื่อมโยง วิเคราะห์ข้อมูลได้จริง และรวมถึงสร้างกลไกบูรณาการภายในและร่วมกับภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการทำความร่วมมือหลายระดับ (ภายใน-เอกชน-ชุมชน-ต่างประเทศ) เพื่อความยั่งยืน ผลสำเร็จของมาตรการนี้สะท้อนผ่านตัวชี้วัด อาทิ ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารจัดการ ระยะเวลาเฉลี่ยในการอนุมัติโครงการนวัตกรรม ร้อยละของข้อมูลที่นำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย ร้อยละของบุคลากรที่เข้าถึงและใช้ระบบการจัดการองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม และระดับความต่อเนื่องและประสิทธิผลของความร่วมมือในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และมาตรการที่สองภายใต้กลยุทธ์รองคือ พัฒนาระบบการติดตาม ประเมินผล และให้รางวัลที่ส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม โดยพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่เน้นผลลัพธ์และการเรียนรู้ (Outcome-based & Learning-oriented) โดยใช้ Dashboard แบบเรียลไทม์ในการติดตามผลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความรวดเร็วในการประเมิน พร้อมนั้นกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของนวัตกรรมที่หลากหลาย ทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ และผลกระทบ และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์และกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยการรายงานผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสร้างระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยที่โปร่งใสและมุ่งเป้าบุคลากรและทีมงานที่มีผลงานด้านนวัตกรรมดีเด่น ตัวชี้วัดของมาตรการนี้ประกอบด้วย ระดับความสำเร็จในการนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสร้างนวัตกรรม คุณภาพและผลกระทบของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นต่อการเรียนการสอนและการบริหารสถานศึกษา การรับรู้ถึงวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทดลองและการเรียนรู้จากความผิดพลาดภายในองค์กร และผลของระบบรางวัลต่อการเพิ่มจำนวนและคุณภาพของผลงานนวัตกรรมภายในองค์กร

2. กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการเรียนรู้ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2.1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้กำหนดมาตรการประการแรกคือ ปลุกฝังค่านิยมและทัศนคติ กล้าคิด-กล้าลอง, เปิดใจเรียนรู้จากความผิดพลาดและทำงานข้ามสายงานที่ส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมโดยผู้บริหารแสดงตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) กล้าคิด-กล้าลอง, เปิดรับความเปลี่ยนแปลง, ทำงานข้ามสายงาน และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมการลดการใช้พลังงานและใช้พลังงานทดแทนในองค์กร และส่งเสริมค่านิยมการทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ การกล้าทดลองและการเรียนรู้จากความผิดพลาดใช้สื่อดิจิทัล-โซเชียลภายในองค์กรควบคู่กิจกรรมสื่อสารเพื่อให้ค่านิยมเข้าถึงง่ายและต่อเนื่อง ผลการดำเนินงานสะท้อนผ่านปริมาณการใช้พลังงานที่ลดลง จำนวนโครงการ Green Innovation ที่ดำเนินการ และระดับการรับรู้และการยอมรับค่านิยมวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ควบคู่กันนั้นมาตรการด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและจัดเวทีส่งเสริมพลังสร้างสรรค์นวัตกรรม มุ่งเน้นสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจ ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ เช่น Idea Contest, Innovation Day ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผล ได้แก่ ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศการทำงานและการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

สำหรับกลยุทธ์รอง 2.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการพัฒนาระบบและกลไกการสื่อสารและการจัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย ได้กำหนดมาตรการประการแรกคือ พัฒนาระบบการสื่อสารที่เชื่อมกับฐานข้อมูลกลาง (สอศ.) และการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่หลากหลาย ทันสมัย และเข้าถึงง่าย (เช่น Intranet, Social Platform) สถานศึกษายังจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice - CoP) ร่วมกับ PLC ดิจิทัล เพื่อให้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ได้ทั้ง onsite และ online พร้อมสร้างระบบการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management System) ที่รวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรมของสถานศึกษา และส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์จากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ไปยังบุคลากรอื่น ๆ (Mentoring, Coaching) เข้ากับระบบประเมินสมรรถนะบุคลากรและการจัดเก็บองค์ความรู้ใน KM ความสำเร็จของมาตรการดังกล่าวประเมินได้จากประสิทธิภาพของระบบการสื่อสารและการจัดการองค์ความรู้ จำนวนชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP) ที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ระดับการนำความรู้จาก CoP ไปใช้ จำนวนองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่ถูกจัดเก็บและเผยแพร่ผ่านระบบ KM และจำนวนครั้งของกิจกรรม Mentoring หรือ Coaching ต่อปี และมาตรการที่สองภายใต้กลยุทธ์รองคือ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกกับสถานประกอบการและภาคอุตสาหกรรม โดยสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการฝึกอบรม สัมมนาหรือการศึกษาต่อ ตลอดจนสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับเครือข่ายหลายระดับ (Multi-level partnership) ทั้งใน-ต่างประเทศ เพื่อสร้างพลังเครือข่ายจริง สถานศึกษายังจัดกิจกรรม

แลกเปลี่ยนเรียนรู้และดูงานร่วมกับเครือข่ายภายนอกอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งส่งเสริมการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยี และแนวปฏิบัติที่ดีจากภายนอกมาปรับใช้ (Adaptation) ให้เหมาะกับบริบทของสถานศึกษา ในการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของมาตรการนี้สะท้อนผ่านร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตนเองผ่านการฝึกอบรมหรือกิจกรรมการเรียนรู้อื่น ๆ จำนวนเครือข่ายความร่วมมือภายนอกที่สถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ระดับความสำเร็จในการสร้างและใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือภายนอก และการนำองค์ความรู้และประสบการณ์จากการเรียนรู้มาพัฒนานวัตกรรมและการปฏิบัติงาน

3. กลยุทธ์หลักที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3.1 พัฒนาระบบบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพด้านดิจิทัล นวัตกรรมเชิงผู้ประกอบการ และการสอนเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน ได้กำหนดมาตรการแรกคือ พัฒนาระบบการสรรหา คัดเลือก และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถด้านนวัตกรรม โดยเริ่มจากกำหนดสมรรถนะ (Competencies) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม จากนั้น ปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยเน้นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการแก้ปัญหา และความสามารถในการปรับตัว พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจและสวัสดิการที่เหมาะสม เช่น รางวัลผลงานเด่น สิทธิอบรมพิเศษโอกาสพัฒนาอาชีพหรือการแลกเปลี่ยนต่างประเทศ เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ควบคู่กันนี้ยังพัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนานวัตกรรมและความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสะท้อนผ่านตัวชี้วัด เช่น ร้อยละของตำแหน่งงานที่สรรหาบุคลากรได้ตามสมรรถนะด้านนวัตกรรมที่กำหนด อัตราการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง จำนวนครูที่ได้รับการยอมรับ/รางวัลด้านนวัตกรรมการสอน ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลงานด้านนวัตกรรม และระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา และมาตรการที่สองภายใต้กลยุทธ์รองคือ พัฒนา ศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและทักษะแห่งอนาคต โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan IDP) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายนวัตกรรมของสถานศึกษา มีการจัดการฝึกอบรม สัมมนา และ Workshop เพื่อพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต (Future Skills) รวมถึงหลักสูตรอบรมครุร่วมกับมหาวิทยาลัยและภาคอุตสาหกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง (Experiential Learning) ตลอดจนสนับสนุนการเข้าร่วมการประชุม สัมมนา และการนำเสนอผลงานวิชาการและนวัตกรรมในระดับชาติ และนานาชาติ ผลสำเร็จของมาตรการดังกล่าวสะท้อนผ่านระดับการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากร ร้อยละบุคลากรผ่านการอบรมในด้านนวัตกรรมและทักษะแห่งอนาคต ระดับความพร้อมของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีและพัฒนานวัตกรรม และจำนวนสตาร์ทอัพ/โครงการที่ได้รับการสนับสนุน

สำหรับกลยุทธ์รอง 3.2 สร้างกลไกการรักษาและส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรที่มีความสามารถสูงเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ได้กำหนดมาตรการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและความหลากหลาย เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม โดยส่งเสริมการสร้างทีมผ่านองค์กรต่างประเทศ รวมถึงสนับสนุนการดำเนินงานของ ศูนย์นวัตกรรมผู้เรียน เพื่อสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนและพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน มีการพัฒนาทักษะการทำงาน

เป็นทีม การสื่อสาร และการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผลสำเร็จสะท้อนประสิทธิภาพและความร่วมมือของทีมงานข้ามสายงานในการพัฒนานวัตกรรม และจำนวนผลงานนวัตกรรมที่เกิดจากกระบวนการทำงานเป็นทีม และมาตรการที่สองภายใต้กลยุทธ์รองคือ พัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันและส่งเสริมความหลากหลาย เพื่อสร้างความผูกพันและนวัตกรรม โดยสร้างระบบการให้คำปรึกษา (Mentorship) และการโค้ช (Coaching) ภายในองค์กร และส่งเสริมการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความเท่าเทียมในทีมงานเพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่าง ความสำเร็จมาตรการดังกล่าวประเมินได้จากผลกระทบของโครงการพัฒนาบุคลากรต่อการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา และการนำไปใช้จริง/ผลกระทบที่เกิดขึ้น

4. กลยุทธ์หลักที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลและนวัตกรรม ประกอบด้วย กลยุทธ์รอง 4.1 เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ พร้อมส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและนานาชาติ เพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่ยั่งยืน ได้กำหนดมาตรการพัฒนาภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovation Leadership) ของผู้บริหารในยุคดิจิทัล โดยจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่เน้นทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ผู้บริหารศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้นำองค์กรนวัตกรรมทั้งในและต่างประเทศพร้อมผลักดันการลงนาม MOU กับสถานประกอบการและมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ผลสำเร็จของมาตรการนี้สะท้อนผ่านร้อยละของผู้บริหารที่ผ่านการอบรมหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม และจำนวนผู้เรียนที่ได้ไปฝึกงาน/โครงการร่วมต่างประเทศ มาตรการที่สองภายใต้กลยุทธ์รองคือ เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์และบทบาทผู้นำในการเอื้ออำนวยระบบนิเวศนวัตกรรม โดยมีการสร้างเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมนวัตกรรม และส่งเสริมความร่วมมือแบบ Triple Helix ระหว่างรัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา ผู้บริหารแสดงบทบาทเป็นผู้สนับสนุน (Sponsor) และผู้เอื้ออำนวย (Facilitator) ให้เกิดนวัตกรรม เพื่อให้เกิดโครงการและระบบสนับสนุนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดสะท้อนผล ได้แก่ จำนวนความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ที่ลงนาม/ดำเนินการ และการได้รับสนับสนุนต่อเนื่องจากภาคีเครือข่ายหรือการบูรณาการเข้ากับหลักสูตร

สำหรับกลยุทธ์รอง 4.2 สร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กรเพื่่มุ่งสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม อย่างยั่งยืน ได้กำหนดมาตรการแรกคือ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม โดยจัดกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมของสถานศึกษา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมจะถูกสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอและผ่านช่องทางที่หลากหลาย ควบคู่กับการจัดกิจกรรมสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมต่อความสำเร็จของสถานศึกษาและผู้เรียน รวมทั้งส่งเสริมการจัดทำแนวปฏิบัติที่เป็นดี Good Practice การจัดทำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ Best Practice เพื่อเป็นตัวอย่างและขยายผลเป็นวงกว้าง ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ ร้อยละของบุคลากรที่รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ระดับความชัดเจนและการยอมรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมของสถานศึกษาโดยบุคลากร จำนวนช่องทางและกิจกรรมที่ใช้ในการสื่อสารเรื่องนวัตกรรมภายในองค์กร และผลกระทบของภาวะผู้นำต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและความสำเร็จของโครงการนวัตกรรม และมาตรการที่สองคือ ส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจในโครงการนวัตกรรม โดยใช้ Platform มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการพัฒนานวัตกรรมไปยังทีมงานและหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมสร้างกลไกการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากร โดยใช้ feedback system online/offline ที่เป็นรอบต่อเนื่อง และต้องรายงานผลการนำข้อเสนอแนะไปปรับใช้จริง (Closing the Loop) นอกจากนี้ยังสนับสนุนการทดลองและการริเริ่มโครงการนวัตกรรมจากระดับปฏิบัติการ (Bottom-up Innovation) ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผล ได้แก่ ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนนวัตกรรมของสถานศึกษา ร้อยละของบุคลากรที่รับทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมของสถานศึกษา ระดับการแสดงออกถึงภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมของผู้บริหารในยุคดิจิทัล และจำนวนโครงการนวัตกรรมที่ริเริ่มจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ในภาพรวม ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลและนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยด้านความเป็นไปได้เท่ากับ ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.70) รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D.= 0.72) และ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการเรียนรู้ ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D.= 0.73) ตามลำดับ และความเป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารจัดการ ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.74)

อภิปรายผล

ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการ พบว่า กลยุทธ์ด้านการปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาจำเป็นต้องมีโครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเอื้อต่อการตัดสินใจเชิงนวัตกรรม ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับ

แนวคิดของ Burns และ Stalker (1961) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มุ่งสู่นวัตกรรมควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เน้นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบเปิดกว้าง และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการนวัตกรรมของ รักษ์ วรกิจโกศาทร (2547) ที่ระบุว่า โครงสร้างองค์กรที่ลดความซับซ้อนของสายการบังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการสร้างและขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในเชิงทฤษฎี ยังสอดคล้องกับแนวคิด Contingency Theory ของ Burns และ Stalker (1961) ซึ่งอธิบายว่า โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง หากองค์กรอยู่ในบริบทที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล องค์กรควรใช้โครงสร้างแบบยืดหยุ่น (Organic Structure) มากกว่ารูปแบบราชการที่ตายตัว เช่นเดียวกับแนวคิดของ OECD (2018) เกี่ยวกับ Innovation Governance ซึ่งชี้ให้เห็นว่า องค์กรการศึกษาที่ต้องการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีโครงสร้างกำกับดูแล (Governance Structure) ที่ชัดเจน โปร่งใส และเอื้อต่อการจัดสรรทรัพยากร ผลการวิจัยที่พบว่าการจัดตั้งหน่วยงานหรือคณะกรรมการขับเคลื่อนนวัตกรรมโดยเฉพาะ จึงสะท้อนการพัฒนาโลกกำกับดูแลที่รองรับการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556) ที่ชี้ว่า โครงสร้างองค์กรและระบบบริหารจัดการที่เหมาะสมมีผลต่อแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะในบริบทสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย เทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคมอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ยังชี้ให้เห็นว่า การปรับโครงสร้างองค์กรจะเกิดประสิทธิผลสูงสุดเมื่อดำเนินควบคู่กับระบบกำกับติดตาม การจัดสรรทรัพยากร และกลไกการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ประเด็นนี้สะท้อนว่าการบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมต้องอาศัยการออกแบบเชิงระบบที่เชื่อมโยงโครงสร้าง ระบบบริหาร ภาวะผู้นำ และทรัพยากร เข้าด้วยกันเพื่อรองรับความยั่งยืน ซึ่งในมิติของการกำหนดทิศทางองค์กร แนวคิดของ Mintzberg (1979) มองว่าการกำหนดกลยุทธ์องค์กร (organizational strategy formulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องเชื่อมโยงโครงสร้าง การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน เมื่อเชื่อมโยงกับผลการวิจัย จะเห็นได้ว่า การปรับโครงสร้างให้ยืดหยุ่นและการปรับระบบบริหารจัดการให้คล่องตัว มีความหมายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงผังโครงสร้าง หากแต่เป็นการออกแบบกรอบกลยุทธ์ที่เอื้อให้การจัดสรรบทบาท การสนับสนุนทรัพยากร และการหล่อหลอมวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรม ไปในทิศทางเดียวกันอย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกัน แนวคิดของ Schumpeter (1934) ชี้ว่า นวัตกรรมเกิดจากการจัดระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้เกิดการสร้างคุณค่าใหม่ ผ่านการปรับโครงสร้าง องค์กรและการทำงานเป็นทีม ในบริบทของสถานศึกษาอาชีวศึกษา การออกแบบโครงสร้างและระบบบริหารให้สนับสนุนการทำงานร่วมกันข้ามแผนก การทดลองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ และการใช้ทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น จึงไม่เพียงทำให้เกิดนวัตกรรมเชิงกระบวนการและเชิงบริหารเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อความยั่งยืนด้านคุณภาพผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการเรียนรู้ พบว่า กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ จินตกานต์ สุธรรมดี (2560) ที่ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และยอมรับความแตกต่าง จะเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับแนวคิด Psychological Safety ของ Edmondson (1999) อธิบายว่าบรรยากาศการทำงานที่ไม่ลงโทษความผิดพลาดและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างปลอดภัย จึงส่งผลให้บุคลากรกล้าเสนอแนวคิดใหม่และมีส่วนร่วม ในการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น ผลการวิจัยครั้งนี้จึงสะท้อนให้เห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ไม่ได้เกิดจากนโยบายเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยพฤติกรรมของผู้นำ บรรยากาศการทำงาน และระบบสนับสนุนที่ช่วยให้การเรียนรู้ร่วมกันเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การคิดเชิงระบบ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ว่าเป็นฐานสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน สถานศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงานจริง และการสะท้อนคิดต่อประสบการณ์ จะสามารถพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของตนเองได้อย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกัน ผลการวิจัยนี้ยังสะท้อนว่าค่าเฉลี่ยด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ยังไม่อยู่ในระดับสูงมากนัก ซึ่งตีความได้ว่ากระบวนการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และแนวปฏิบัติเดิมยังไม่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ หรือถูกมองเป็นภาระงานมากกว่ากลไกพัฒนาศักยภาพองค์กรในระยะยาว ประเด็นนี้สอดคล้องกับรายงานของ OECD (2021) ที่ระบุว่าระบบอาชีวศึกษาไทยยังมีข้อจำกัดด้านคุณภาพกระบวนการเรียนรู้ รูปแบบการจัดการเรียนการสอน และระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาทักษะและสมรรถนะสมัยใหม่ของผู้เรียนในบริบทการวิจัยครั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการเรียนรู้ยังเป็นทั้งจุดแข็งเชิงศักยภาพ และโจทย์เชิงท้าทายที่ต้องเร่งขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

กลยุทธ์หลักที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความยั่งยืนของสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Human Capital Theory ของ Becker (1964) ซึ่งมองว่าการลงทุนในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว การที่สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม จึงเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์มากกว่าการพัฒนาเชิงกิจกรรมระยะสั้น สำหรับบริบทอาชีวศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล อุตสาหกรรม 4.0 และความต้องการทักษะใหม่ของสถานประกอบการ ทำให้บทบาทของครูและบุคลากรต้องขยับจากผู้สอนตามหลักสูตร ไปสู่ผู้ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้และโค้ชนวัตกรรมของผู้เรียน นอกจากนี้ นโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ยังย้ำชัดถึงความสำคัญของการพัฒนาปริมาณและคุณภาพครูและบุคลากรอาชีวศึกษาเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลัก โดยกำหนดเป้าหมายให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ข้อนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ชี้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านนวัตกรรม

ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาไม่อาจเป็นเพียงกิจกรรมอบรมระยะสั้น แต่ต้องพัฒนาในลักษณะ ระบบที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ และกลไกแรงจูงใจเชิงนโยบาย เพื่อให้บุคลากรเห็นคุณค่าและมีแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2544) ที่มองว่า การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ยงยุทธ สงพะโยม (2565) จึงชี้ว่าการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ และความพร้อมของบุคลากรในยุคการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยเฉพาะทักษะด้านการคิดเชิงสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เมื่อเปรียบเทียบกับบริบทสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผลการวิจัยครั้งนี้จึงสะท้อนว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่อาจจำกัดอยู่เฉพาะการอบรมเนื้อหาวิชาชีพ แต่ต้องครอบคลุมการยกระดับสมรรถนะนวัตกรรมและสมรรถนะดิจิทัลควบคู่กันไป

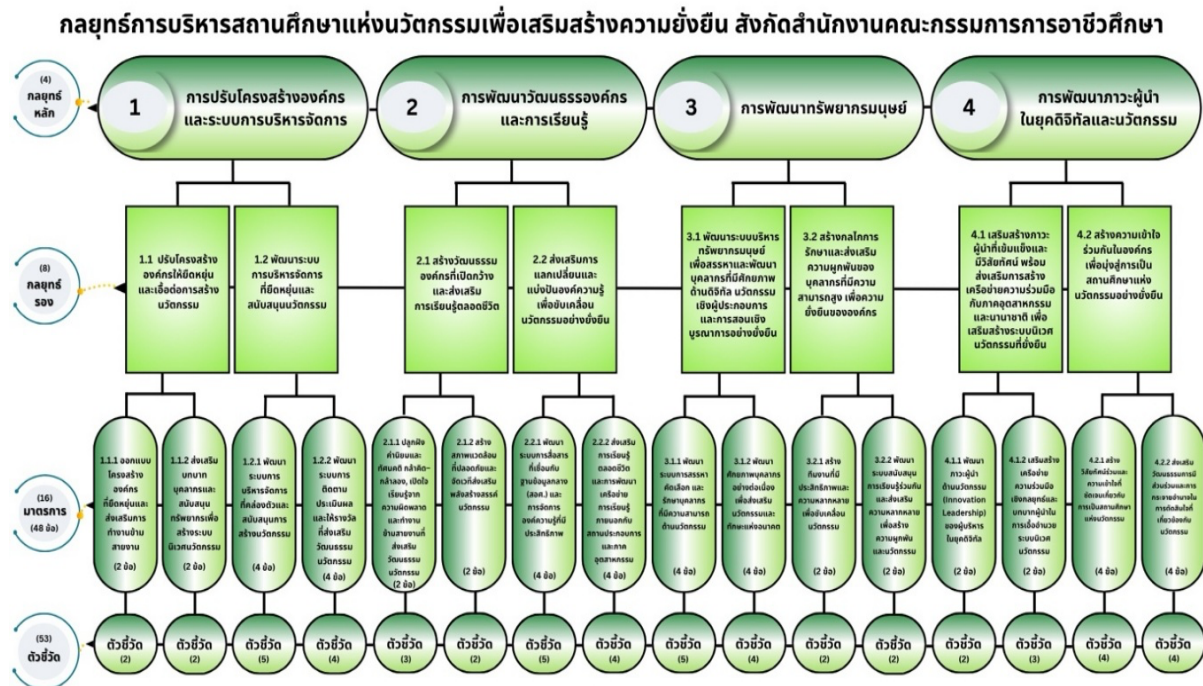
กลยุทธ์หลักที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลและนวัตกรรม ผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษาอาชีวศึกษามีกรอบการบริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และการกำหนดทิศทางองค์กรในระยะยาว ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการใช้เทคโนโลยี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบอาชีวศึกษาและความต้องการของตลาดแรงงาน ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า ภาวะผู้นำในสถานศึกษาไม่ได้ทำหน้าที่เพียงควบคุมหรือกำกับดูแลงานเท่านั้น แต่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ขององค์กร และการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าบุคลากรในสถานศึกษาคาดหวังให้ผู้นำมีบทบาทมากกว่าการบริหารตามระเบียบ แต่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สร้างแรงบันดาลใจ และเปิดพื้นที่ให้เกิดการทดลองแนวคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของ Bass (1999) ที่เน้นการเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่รายบุคคล อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษา และสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืนของ Fullan (2005) อธิบายว่า ผู้นำที่มีความยั่งยืนต้องมองเห็นภาพรวมของระบบ เชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษากับบริบทนโยบายและสังคมภายนอกได้อย่างสอดคล้องกัน ในลักษณะเดียวกัน แนวคิดของ Mintzberg (1987) มองว่ากลยุทธ์มิได้เป็นเพียงแผนการดำเนินงาน แต่เป็นกรอบที่กำหนดทิศทางอนาคตขององค์กร เชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อมและสะท้อนกรอบคิดร่วมของผู้บริหารและบุคลากร เมื่อพิจารณาในบริบทของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จึงกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ภาวะผู้นำและนวัตกรรมมีบทบาทเป็นแกนหลักในการบูรณาการทรัพยากร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับข้อเสนอของ ราชกิจ พรหมชาติ และคณะ (2567) ที่ระบุว่าผู้นำสถานศึกษาอาชีวศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มุ่งสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การวิจัยและพัฒนาการใช้เทคโนโลยี และการบริหารบนหลักจริยธรรม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของสถานศึกษาในระยะยาว รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ปวีณา กันถิน (2560) ที่เน้นบทบาทของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ข้อค้นพบเหล่านี้สอดคล้องกับงานวิจัยของยินดี ฮานาฟี

(2562) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรการศึกษา โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ แนวคิดเรื่อง Digital Leadership ของ Sheninger (2019) ยังช่วยขยายความเข้าใจต่อบทบาทผู้นำสถานศึกษาในยุคปัจจุบันว่า ผู้นำต้องทำหน้าที่ทั้งในฐานะผู้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และผู้สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการอย่างสร้างสรรค์

ในบริบทของงานวิจัยนี้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม ควรเป็นภาวะผู้นำเชิงมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีบทบาทในการตัดสินใจและการพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า สถานศึกษาอาชีวศึกษามีจุดแข็งด้านโครงสร้างและระบบการบริหารที่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่จุดอ่อนสำคัญยังอยู่ที่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำและนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยช่องว่างระหว่างโครงสร้างกับภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้สถานศึกษาอาชีวศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนศักยภาพเชิงระบบไปสู่ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน การเรียนรู้ขององค์กร และความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างแท้จริง ภาวะผู้นำที่อ่อนกำลังด้านนวัตกรรมสะท้อนถึงการขาดลักษณะของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแรงบันดาลใจ และการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าลอง และเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นนวัตกรรมและความยั่งยืน สอดคล้องกับกรอบคิดของ Burns และ Stalker (1961) ที่อธิบายว่า หากผู้นำไม่สามารถใช้ประโยชน์จากโครงสร้างแบบยืดหยุ่นได้เต็มศักยภาพ องค์กรก็จะยังไม่สามารถสร้างสรรค์และปรับตัวได้รวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ในบริบทนี้ ผู้นำสถานศึกษาอาชีวศึกษายังไม่ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) หรือผู้ผลักดันเครือข่ายการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมอย่างจริงจัง ทำให้โอกาสในการสร้างสรรค์และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงยังไม่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ของ Mintzberg (1979) ที่ชี้ว่าเมื่อกลยุทธ์ภาวะผู้นำและนวัตกรรมยังอ่อนกำลัง แสดงว่ากระบวนการเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และวัฒนธรรมองค์กรยังไม่ครบวงจร ผู้นำอาจมีการกำหนดบทบาทและงานอย่างชัดเจน แต่ยังไม่เน้นบทบาทของตนในฐานะผู้นำวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ ทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีแนวโน้มคงสภาพเดิม (status quo) มากกว่ามุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม

องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยได้สรุปองค์ความรู้การวิจัยเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้การวิจัยเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

จากภาพที่ 2 แสดงกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง 16 มาตรการ (48 ข้อ) 53 ตัวชี้วัด คือ

กลยุทธ์หลักที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารจัดการ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 1.1 ปรับโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นและเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และ 1.2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการเรียนรู้ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2.1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 2.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์หลักที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพด้านดิจิทัล นวัตกรรมเชิงผู้ประกอบการ และการสอนเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน และ 3.2 สร้างกลไกการรักษาและส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรที่มีความสามารถสูงเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

กลยุทธ์หลักที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลและนวัตกรรม ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4.1 เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ พร้อมส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและนานาชาติ เพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่ยั่งยืน และ 4.2 สร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กรเพื่อบูมสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

1. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ควรกำหนดนโยบายและกลยุทธ์สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน เป็นกรอบกลางของสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยบูรณาการเข้ากับยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ควรปรับโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นและปรับลดลำดับขั้นที่ซ้ำซ้อนให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม รวมทั้งควรเปิดโอกาสให้เกิดการทำงานข้ามสายงาน มีคณะกรรมการหรือหน่วยงานด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน และมีระบบบริหารที่คล่องตัว โปร่งใส รองรับการพัฒนาและขยายผลนวัตกรรมในองค์กร
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ควรพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับสมรรถนะที่จำเป็นและผลลัพธ์ผู้เรียน ด้วยการพัฒนาทักษะดิจิทัล การจัดการเรียนรู้ การทำงานร่วมกับสถานประกอบการ และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาผลการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์ในสถานการณ์จริง
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์หรืออิทธิพลขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมทั้ง 4 ด้านที่มีต่อผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนของสถานศึกษา
3. ควรศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนารูปแบบการนำกลยุทธ์ไปใช้ในระดับสถานศึกษา และศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

เอกสารอ้างอิง

- จินตกานต์ สุธรรมดี, (2560). กรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี*, 7(2), 30-37.
- ชญานิศ อินทวงค์, นวัตร หอมสิน, และพิมพ์พร จารุจิตร. (2566). กลยุทธ์การบริหารสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(10), 481–495.

- ณภาพร จันทรวง. (2566). การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- ปวีณา กันถิน. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เพ็ญพิมล พลสมบัติ, และบุญชม ศรีสะอาด. (2565). แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, 7(2), 658-672,
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*.
- ยงยุทธ สงพะโยม. (2565). *กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาลัยศิลปากร].
- ยินดี ฮานาฟี. (2562). *แนวทางการส่งเสริมการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับครูโรงเรียนสามโคกสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี*. มหาวิทยาลัยรังสิต.
- รักษ์ วรกิจโกคาทร. (2547). *การจัดการนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตในการจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร Innovation Management for Executives (IMEs)*. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. สยามบุ๊คส์.
- รัตติยา พรสุวรรณ์, และวัลลภา อาริรัตน์. (2569). การศึกษาวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 5(1), 143-152.
- ราชกิจ พรหมชาติ, ทนง ทองภูเบศร์, และวีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย. (2567). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารอาชีวศึกษา*. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, 6(4), 469-484.
- สุริศา ริมศิริ. (2562). *การพัฒนาตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Corwin Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- OECD. (2018). *OECD science, technology and innovation outlook 2018*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Vocational education and training in Thailand (OECD Reviews of Vocational Education and Training)*. OECD Publishing.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sheninger, E. C. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). Corwin.

