

Factors Supporting the Success of Education Sandbox Schools: A Case Study of Yala Province

ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา: กรณีศึกษาจังหวัดยะลา

Chanoknan Pasuro, Warapark Maitreephun*, and Ekkarin Sungtong

ชนกนันท์ พะสุโร, วรภาคย์ โมตรีพันธ์, และ เอกรินทร์ สังข์ทอง

Educational Administration Program, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani 94000, Thailand
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปัตตานี 94000 ประเทศไทย

*Corresponding author: warapark.m@psu.ac.th

Received April 21, 2024 ■ Revised May 14, 2025 ■ Accepted May 15, 2025 ■ Published August 29, 2025

Abstract

This research aimed to explore the key factors supporting the success of education sandbox schools in Yala Province. With the use of ‘embedded case study design,’ this qualitative study positioned schools as embedded units within the case study of Yala Province. Six schools were purposively selected out of 28 education sandbox schools based on their successful implementation of the Educational Sandbox Policy. Data were collected through semi-structured interviews, observations, and document analysis. Three key informants from each school included the school principal, the head of the academic affairs division, and a representative from the school board. Thematic analysis, data triangulation as a means of establishing validity, and focus group discussions for confirmatory factor analysis were employed to analyze the data. The findings revealed seven key factors contributing to the success of education sandbox schools in Yala: 1) clear understanding of education policy and community context; 2) innovative leadership of school administrators; 3) effective management of resources and budgets; 4) potential for curriculum development and instructional design; 5) organizational culture focusing on innovation; 6) promotion of learning organizations; and 7) establishment of networks to enhance educational quality. These findings can be utilized as a conceptual framework for developing schools’ strategic plans for educational quality enhancement and successful implementation of the policy in education sandbox schools.

Keywords: success factors, education sandbox, elementary schools, Yala Province

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยมีโรงเรียนเป็นหน่วยการวิจัยที่ฝังตัวอยู่ในกรณีศึกษาจังหวัดยะลา เรียกรูปแบบนี้ว่า ‘Embedded-case study’ คณะผู้วิจัยเลือกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามาปฏิบัติ จำนวน 6 โรงเรียน จากโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรม จำนวน 28 โรงเรียน เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง พร้อมกับการสังเกตและศึกษาเอกสาร มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญโรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ และตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แก่นสาระสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบสามเส้าและการสนทนากลุ่มกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเพื่อยืนยันองค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา มี 7 ปัจจัย ดังนี้ 1) ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและบริบทชุมชน 2) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 3) การบริหารทรัพยากรและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ 4) ศักยภาพในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 5) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม 6) การขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 7) การสร้างเครือข่ายเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ข้อค้นพบดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเจตนารมณ์ของนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต่อไป

คำสำคัญ: ปัจจัยความสำเร็จ, พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, โรงเรียนประถมศึกษา, จังหวัดยะลา

บทนำ (Introduction)

นักการศึกษาจากทั่วโลกให้ความสำคัญกับการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุค “VUCA World” โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี โลกาวัดันและการเข้าสู่สังคมยุคพลิกผัน (Panich, 2020) โลกในยุค “VUCA” ที่หมายถึงความผันผวนอย่างรวดเร็ว (Volatility) ความไม่แน่นอนคาดการณ์ได้ยาก (Uncertainty) ความซับซ้อนของปัญหา (Complexity) และความคลุมเครือของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Ambiguity) ผู้นำทางการศึกษาต้องวางแผนด้วยความยืดหยุ่น ตัดสินใจบนพื้นฐาน

ของข้อมูลสารสนเทศ เรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อปรับตัวและพัฒนาความคล่องตัวในการบริหารจัดการ (Ramachandran, 2021) ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา นวัตกรรมที่เรียกว่า ‘Treehouse School’ ถูกออกแบบขึ้นในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อให้โรงเรียนและบ้านร่วมกันจัดการศึกษา โดยผู้เรียนไม่จำเป็นต้องเรียนในห้องเรียน (Panich, 2020) ในประเทศจีน นวัตกรรมยกระดับคุณภาพการศึกษาของมณฑลเหิงไฮ่โดยใช้กล้องวิดีโอทัศนขนาดเล็กติดหน้าห้องเพื่อถ่ายทอดการเรียนการสอนสำหรับใช้ประกอบการให้ข้อเสนอแนะแก่ครู ช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการสอนและ

คุณภาพการศึกษา (Tucker, 2014) สำหรับในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 เริ่มใช้นโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Education Sandbox) เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาได้มีอิสระในการจัดการศึกษาและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการสถานศึกษามากขึ้นท่ามกลางบริบทของสังคมยุคพลิกผัน (Disruption)

กระทรวงศึกษาธิการของไทยประกาศใช้พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 โดยมีเป้าหมายเพื่อคิดค้นและพัฒนาวัตกรรมการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผู้เรียน ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานทางการศึกษาในระดับพื้นที่และสถานศึกษานำร่อง (Royal Thai Government Gazette, 2019) ในตอนเริ่มต้นมีจังหวัดนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 8 จังหวัด ประกอบด้วย กาญจนบุรี เชียงใหม่ นราธิวาส ปัตตานี ยะลา ระยอง ศรีสะเกษ และสตูล (Office of Educational Innovation Area, 2022) ปัจจุบันมีพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพิ่มขึ้นอีก 12 จังหวัด ได้แก่ กระบี่ กรุงเทพมหานคร จันทบุรี ตรัง บุรีรัมย์ ภูเก็ต แม่ฮ่องสอน สงขลา สระแก้ว สุโขทัย สุราษฎร์ธานี และอุบลราชธานี ด้วยเหตุดังกล่าว การศึกษาวิจัยในประเด็นพื้นที่นวัตกรรมศึกษากำลังได้รับความสนใจจากนักวิชาการเป็นอย่างมาก เพื่อร่วมค้นหาปัจจัยสู่ความสำเร็จและต้นแบบในการบริหารจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ ยกตัวอย่างเช่น Wannapairo and Palachai (2023) ศึกษาองค์ประกอบการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การนวัตกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เครือข่ายความร่วมมือ การบูรณาการอย่างมีเอกภาพ และการจัดการศึกษาโดยใช้จังหวัดเป็นฐาน ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การจัดการศึกษาควรยึดโยงกับบริบท สภาพแวดล้อม วิถีชีวิต และวัฒนธรรมของจังหวัดนั้น ๆ

ปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา ถึงแม้ว่ามีการศึกษาวิจัยบ้างแล้วในภาพรวมระดับประเทศ ทั้งนี้บริบทและเป้าหมายของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลามีความแตกต่างจากจังหวัดอื่น ๆ โดย “มุ่งสร้างเด็กยะลาให้รัก(ษ์)ยะลา และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง โดยใช้ฐานภาษาและการเรียนรู้ สู่การสร้างอาชีพในสังคมแห่งความสุข” (Committee for Driving the Yala Education Sandbox, 2024) ในระยะเริ่มต้น จังหวัดยะลามีโรงเรียนนำร่อง จำนวน 30 โรง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 28 โรง และสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จำนวน 2 โรง อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลายังมีไม่มากนัก ยกตัวอย่างเช่น Kongsri and Kerdtip (2023) พัฒนามาตรฐานตัวชี้วัดด้านผู้เรียนสำหรับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา พบว่า ผู้เรียนในจังหวัดยะลาควรมีมาตรฐาน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและความสามารถพื้นฐาน ด้านทักษะภายในตัวเอง ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ด้านทักษะ

เทคโนโลยีดิจิทัล ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และด้านความคิดขั้นสูง Yama and Rorbkorb (2024) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารหลักสูตรฐานสมรรถนะในโรงเรียนนำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา ซึ่งพบว่าปัจจัยที่สำคัญคือ ปัจจัยด้านครูผู้สอนและปัจจัยด้านการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง ดังนั้น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับในบริบทของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลาส่วนใหญ่อยู่ในระดับหลักสูตรและระดับผู้เรียน

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาองค์ประกอบในการบริหารจัดการระดับสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จังหวัดยะลามีบริบททางวัฒนธรรม ศาสนาและภาษาของผู้เรียนที่แตกต่างจากภูมิภาคอื่น ๆ ในประเทศไทย เช่น การตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีบริบททางวัฒนธรรมผสมผสานระหว่างไทย จีนและมลายู การมีประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม และการใช้ภาษามลายูและภาษาไทยถิ่นใต้ในชีวิตประจำวันมากกว่าภาษากลาง เป็นต้น (Maitreephun, 2019) นอกจากนี้ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ยังอยู่ในระดับต่ำและบางโรงเรียนยังตั้งอยู่ในพื้นที่สถานการณ์ความไม่สงบซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ด้วยเหตุดังกล่าว จึงควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในจังหวัดยะลา หลังจากมีการขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในระยะหนึ่ง คณะผู้วิจัยตั้งคำถามการวิจัยว่า “ความสำเร็จของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลาตามเป้าหมายของพระราชบัญญัติฯ เกิดจากปัจจัยอะไร” คำถามการวิจัยดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยที่พยายามค้นหารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา กรณีศึกษาจังหวัดยะลา ดังนั้น ผลการวิจัยจากบทความนี้มีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-based education) ซึ่งจำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ตามบริบทของแต่ละพื้นที่มาเปรียบเทียบ สังเคราะห์ และสรุปผลเชิงอุปนัย (Inductive reasoning) เพื่อให้สถานศึกษาต่าง ๆ ที่ต้องการพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมได้นำไปใช้ท่ามกลางความจำเป็นที่ต้องบริหารจัดการอย่างยืดหยุ่นและความคล่องตัวในบริบทของสังคมยุคพลิกผัน

วัตถุประสงค์การวิจัย (Objective)

เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ในการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ‘องค์กรนวัตกรรม’ ในที่นี้หมายถึง ‘โรงเรียนนวัตกรรม’ หรือ ‘โรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา’ ซึ่งจำเป็นต้องบริหารจัดการแนวใหม่หรือปรับปรุงโครงสร้าง

การจัดหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการบริการ (Junkrapor & Chienwattanasook, 2019) สอดคล้องกับ Hirunsathit and Chaemchoy (2019) ซึ่งได้ให้แนวคิดที่สะท้อนความเป็นโรงเรียนนวัตกรรมว่า ควรมุ่งเน้นการสร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและด้านนวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบโครงสร้าง เทคโนโลยี วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

จากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนนวัตกรรมพบว่า ปัจจัยที่อาจช่วยสนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่มุ่งนวัตกรรม 3) การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม 4) บรรยากาศองค์กรส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 5) โครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 6) พฤติกรรมองค์กรที่มุ่งนวัตกรรม 7) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งนวัตกรรม 8) การสื่อสารที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 9) ทีมงานร่วมกันสร้างนวัตกรรม และ 10) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมนวัตกรรม (Giles & Hargreaves, 2006; Prajankett, 2014; On-Ay et al., 2015; Morakul et al., 2017; Masniyom & Chanetiyang, 2017; Kamhom et al., 2019; Phonmanee & Ariratana, 2019; Arpha et al., 2020; Trairat & Sinjindawong, 2020) ทั้งนี้คณะผู้วิจัยใช้องค์ประกอบทั้ง 10 ประการของความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา กรณีศึกษาจังหวัดยะลา

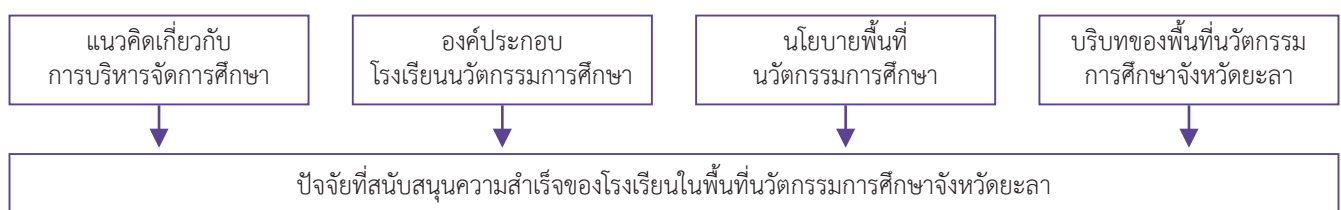
สำหรับในบริบทพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาในบริบทของจังหวัดต่าง ๆ ได้แก่ Poonsub and Ruttanasiraprapa (2021) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในภาพรวม 8 จังหวัดนำร่องในระยะเริ่มต้น ภาพรวมองค์ประกอบในการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ 1) การบริหาร

ฐานนวัตกรรม 2) การบริหารสมรรถนะองค์กร 3) การบริหารหุ้นส่วนองค์กร 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) การพัฒนานวัตกรรม 6) นวัตกรรมเชิงระบบ และ 7) การบริหารแผนนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม Poonsub and Ruttanasiraprapa (2021) ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการศึกษาเชิงลึกในแต่ละพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษาเนื่องจากมีบริบทเชิงพื้นที่ ทรัพยากรในการบริหารจัดการ และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละพื้นที่ ๆ แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะดังกล่าวสะท้อนภาพผ่านงานวิจัยของ Chuenban et al. (2024) ศึกษารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง พบ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นนวัตกรรม 4) การบริหารจัดการองค์กร 5) การบริหารหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะ 6) การบริหารจัดการกระบวนการเรียนการสอนเชิงนวัตกรรม 7) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงระบบ 8) การบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 9) กลไกการขับเคลื่อนการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะเห็นได้ว่ารูปแบบหรือปัจจัยในการบริหารสถานศึกษาอาจมีความแตกต่างกันแต่ละในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา

■ กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

กรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) (Canadian International Development Agency, 1999) และการบริหารจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-based education) (Pimmas, 2018) นโยบายพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษา (Royal Thai Government Gazette, 2019) บริบทของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา (Committee for Driving the Yala Education Sandbox, 2024) และองค์ประกอบของโรงเรียนนวัตกรรม (Phonmanee & Ariratana, 2019; Arpha et al., 2020; Trairat & Sinjindawong, 2020) ดังแสดงใน Figure 1

Figure 1
Conceptual Framework
กรอบแนวคิดการวิจัย



■ วิธีดำเนินการวิจัย (Methodology)

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คณะผู้วิจัยออกแบบการวิจัย (Research design) โดยใช้กรณีศึกษา (Case study) เพื่อศึกษาและพรรณาปรากฏการณ์เชิงลึกภายใต้บริบทของจังหวัดยะลา หลังจากได้นโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับสถานศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 ซึ่งอาจจะแตกต่างจากจังหวัดอื่น ๆ ทั้งในบริบทการบริหารจัดการ ความพร้อมของทรัพยากรและบุคลากร รวมถึงบริบทของพื้นที่ในเชิงวัฒนธรรม โดยกำหนดจังหวัดยะลาเป็นกรณี (Case) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย (Stake, 1995; Creswell, 1998) อย่างไรก็ตาม หน่วยการวิจัย (Unit) คือ โรงเรียน รูปแบบการวิจัยจึงมีหน่วยเป็น ‘โรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา’ ที่ฝังตัวอยู่ในกรณีศึกษา ‘จังหวัดยะลา’ หรือเรียกรูปแบบนี้ว่า ‘Embedded-case study’ (Yin, 2003) ซึ่งโรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการภายใต้การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา

การศึกษาวิจัยนี้เลือกโรงเรียนแบบเจาะจง (Purposeful selection) (Law et al., 1998) จำนวน 6 โรงเรียน จากจำนวนทั้งสิ้น 28 โรงเรียน ครอบคลุมทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีความเพียงพอที่จะทำให้ข้อมูลลุ่มตัวในการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Creswell, 1998) คณะผู้วิจัยเลือกโรงเรียนโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษานำร่องเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในระยะก่อนหน้าประกอบการพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ในการเลือก ดังนี้ 1) มีนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนเชิงประจักษ์สามารถเป็นแบบอย่างได้ 2) มีกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม 3) แสดงถึงความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการบริหารและการจัดการสถานศึกษา และ 4) มีเครือข่ายที่เข้ามาร่วมพัฒนาการจัดการศึกษาทั้งในมิติการสนับสนุนทรัพยากรและพัฒนาครู ทั้งนี้ต้องได้รับความยินยอมและเต็มใจ (Willingness) จากผู้บริหารและครูในการเข้าพื้นที่เพื่อศึกษาวิจัยและให้ข้อมูลเชิงลึก เมื่อเลือกโรงเรียนได้แล้ว คณะผู้วิจัยได้ปรึกษากับศึกษานิเทศก์เพื่อยืนยันอีกครั้งว่าโรงเรียนที่ถูกเลือกสมควรเป็นแบบอย่างและมีความเหมาะสมต่อการศึกษาวิจัยตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลัก โดยมีส่วนร่วมในการวิจัย (Research participants) จำนวน 18 คน (โรงเรียนละ 3 คน) ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview protocol) จำนวน 3 ฉบับ เป็นเครื่องมือในการวิจัย แต่ละฉบับใช้สัมภาษณ์ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ และ 3) ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา ข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นซึ่งผู้สัมภาษณ์สามารถปรับได้ตามสถานการณ์ขณะสัมภาษณ์ เช่น การเพิ่มคำถามที่ลึกขึ้น (Follow-up questions) การปรับลำดับของข้อคำถามตามบริบทของการสนทนา เป็นต้น (Merriam &

Tisdell, 2016) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย นักวิชาการศึกษาสังกัดมหาวิทยาลัย นักการศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยทั้ง 3 ท่านมีส่วนในการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ และตอนที่ 2 เป็นประเด็นการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ประกอบด้วยคำถามปลายเปิด เป็นหลักจำนวน 10 ข้อ และเป็นข้อคำถามย่อย ๆ (Probes) เพื่อใช้เตือนผู้สัมภาษณ์อีกประมาณ 50 ข้อ ซึ่งอาจจะไม่ได้ใช้ถามหากผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงแล้ว (Merriam & Tisdell, 2016)

คณะผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านละประมาณ 40-60 นาที สำหรับบางท่านได้สนทนาเพิ่มเติมอย่างไม่เป็นทางการในระหว่างการเดินทางกลับโรงเรียนในสถานศึกษาและห้องเรียน พร้อมการศึกษาดูเอกสารต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาสถานศึกษา รายงานผลการพัฒนานวัตกรรม รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของสถานศึกษา เป็นต้น เพื่อการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) สำหรับสร้างความน่าเชื่อถือของงานวิจัย หลังจากถอดเทปบทสัมภาษณ์เพื่อการวิเคราะห์ คณะผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจำแนกข้อมูลออกเป็นหน่วยย่อยตามกรอบแนวคิดการวิจัยและกำหนดรหัสข้อมูล (Coding) จากนั้นเชื่อมโยงและเปรียบเทียบโน้ตทัศน์ของรหัสข้อมูลโดยใช้แผนที่ความคิด (Thematic mapping) เพื่อสร้างแก่นสาระ (Theme) และให้ความหมายของแต่ละแก่นสาระ ผลการวิจัยพบว่า ได้ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาศรีสะเกษ จังหวัดยะลา จำนวน 7 แก่นสาระ

การสร้างที่น่าเชื่อถือของการวิจัย (Trustworthiness) คณะผู้วิจัยได้เชิญผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทั้ง 18 คน กลับมาสนทนากลุ่ม (Focus group) อีกครั้งเพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้จากการวิจัย (Member checking) พร้อมวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะว่าร่างปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนที่จัดไว้ 7 แก่นสาระ สอดคล้องกับข้อมูลที่มีส่วนร่วมในการวิจัยให้ไว้หรือไม่และมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด (Lincoln & Guba, 1985) โดยใช้แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ซึ่งใช้เวลาในการสนทนาประมาณ 3 ชั่วโมงในรูปแบบออนไลน์ จากนั้นนำผลการสนทนากลุ่มมาปรับผลการวิจัยเพื่อยืนยันปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา กรณีศึกษาจังหวัดยะลา

■ ผลการวิจัย (Results)

จากการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกสังเกต และศึกษาดูเอกสาร พร้อมทั้งสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันองค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่ามี 7 ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จซึ่งประกอบด้วย 1) ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและบริบทชุมชน

2) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 3) การบริหารทรัพยากรและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ 4) ศักยภาพในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 5) วัฒนธรรมองค์กร

ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม 6) การขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 7) การสร้างเครือข่ายเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ดังแสดงใน Figure 2 และนำเสนอตามประเด็นต่อไป

Figure 2

Factors Supporting the Success of Schools in Yala Education Sandbox

ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา



1. ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายพื้นที่นวัตกรรมและบริบทชุมชน

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ สังเกต และวิเคราะห์เอกสาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 6 โรงเรียน มีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายพื้นที่นวัตกรรมและบริบทชุมชน โดยศึกษานโยบายอย่างถี่ถ้วน สื่อสารนโยบายที่ชัดเจน และทำความเข้าใจบริบทของชุมชน หลังโรงเรียนนำนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสู่การปฏิบัติ ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนศึกษานโยบายอย่างถี่ถ้วน ทำให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ดังที่ ผอ. 6 ได้กล่าวว่า “ได้ศึกษานโยบายพื้นที่นวัตกรรม เพื่อนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของโรงเรียน” สอดคล้องกับ ผอ. 2 ที่กล่าวว่า “นโยบายของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษาได้รับอำนาจในการบริหารงานอย่างอิสระ และสามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา” สอดคล้องกับ ผอ. 3 ที่กล่าวว่า “พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นการปฏิรูปการจัดการศึกษาที่เปิดโอกาสให้โรงเรียนได้เปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ จัดการศึกษาในพื้นที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ พ.ร.บ. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562” และจากการสัมภาษณ์และการสังเกต พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สามารถนำนโยบาย

สู่การปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562

อีกทั้งยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน ดังที่ ผอ. 1 ได้กล่าวว่า “การสื่อสาร...ถ้าเราสื่อสารแบบสองทาง ก็คือว่าทั้งผู้รับสารเองแล้วก็ผู้ส่งสารเองเนี่ย มีการสื่อสารที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเข้าใจนโยบายในทิศทางเดียวกัน สามารถที่จะขับเคลื่อนแล้วก็นำไปเกิดนวัตกรรมได้” สอดคล้องกับ ครู 6 ที่กล่าวว่า “ผอ. จะสื่อสารที่ทำให้ครูเราเข้าใจและเห็นคุณค่าว่าเราทำแล้วมันเกิดผลกับนักเรียน เป็นการพูดสร้างแรงจูงใจว่าสิ่งที่ทำเราได้กับตัวเราเองได้กับนักเรียน ได้กับองค์กร” สอดคล้องกับ ผอ. 5 ที่กล่าวว่า “ที่โรงเรียนจะมีความชัดเจนในการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เราจะแบ่งครูตามฝ่ายที่เป็นหลักของการบริหารงาน ยกตัวอย่างเช่น งานวิชาการจะมีหัวหน้าฝ่ายและก็มีสมาชิกในฝ่ายในแต่ละฝ่ายเราจะร่วมกันคิด” สอดคล้องกับ ครู 2 ที่กล่าวว่า “ผอ. มีการจัดระบบการทำงานค่อนข้างชัดเจนอยู่แล้ว คุณครูมีหน้าที่ภาระงานที่รับมอบหมายชัดเจน ถ้าเกิดว่างานชัดเจนส่งผลทำให้การประเมินงานอะไรต่าง ๆ มันก็ชัดเจนไปด้วยนะค่ะ”

นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนได้ทำความเข้าใจบริบทของชุมชนเป็นอย่างดี ดังที่ ครู 2 ได้กล่าวว่า “นโยบายของโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษาได้รับอำนาจในการบริหารงานอย่างอิสระ และสามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและความ

ต้องการของชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา” สอดคล้องกับ ครู 3 ที่กล่าวว่า “นโยบายช่วยให้โรงเรียนได้ออกแบบการจัดการศึกษาอย่างอิสระ ให้สอดคล้องกับบริบทในพื้นที่” สอดคล้องกับ ผอ. 3 ที่กล่าวว่า “สิ่งที่เราจะต้องคือการสร้างคนดีก่อน โดยเอาหลักวิถีของความเป็นมุสลิมมาใช้ที่ว่าพัฒนาจากภายใน และพัฒนาภาษาเพื่อการสื่อสาร โดยเฉพาะเป้าหมายของเด็กในพื้นที่ เขาต้องการแค่ให้เขาได้มีอาชีพที่ดูแลตัวเองได้ พี่และครูก็สุขใจ ในตอนนี้เราก็ฝึกทักษะเหล่านั้นให้เด็กเกิดรายได้ระหว่างเรียน ตอนนี้โครงการอาชีพที่กำลังทำอยู่ทุกชั้น” สอดคล้องกับ ครู 6 ที่กล่าวว่า “ทางโรงเรียนใช้เพจ Facebook โรงเรียน ประชาสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของโรงเรียน ความสำเร็จของโรงเรียน สร้างการรับรู้ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง”

2. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 6 โรงเรียนมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยส่งเสริมให้ครูเปิดใจยอมรับนวัตกรรม พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของครู และร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถส่งเสริมให้ครูเปิดใจยอมรับนวัตกรรม ดังที่ ผอ. 1 ได้กล่าวว่า “สิ่งแรกเลยสิ่งที่เราต้องทำก็คือ การเปิดใจ การเปิดใจทั้งองค์กรว่าจะทำนวัตกรรมร่วมกัน หรือการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ เนี่ย มันมีความสำคัญ พอเราเปิดใจแล้วนะก็จะเป็นการวางแผนร่วมกันทั้งคณะครู นักเรียน เราเปิดเป็นเวทีเพื่อที่จะให้ทุกคนได้แชร์ความคิดของตัวเอง เมื่อเราวางแผนแล้วเราก็ลงมือปฏิบัติในการทำนวัตกรรมชิ้นนั้น เมื่อลงมือปฏิบัติแล้วเราก็จะให้มีการแชร์นวัตกรรม แล้วสุดท้ายก็คือ เรามาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งว่านวัตกรรมสามารถนำไปใช้ได้จริงไหม หรือเราจะปรับใช้ ตรงนี้ก็จะเป็นเรื่องของการพัฒนานวัตกรรม” สอดคล้องกับ ผอ. 2 ที่กล่าวว่า “อย่างแรกเลยก็คือ สร้างความตระหนักให้คุณครูเห็นถึงผลลัพธ์ก็คือ ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญว่า จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งโรงเรียนก็คือ เพื่อพัฒนาผู้เรียนนะฉะนั้น การที่เราจะพัฒนาเด็กได้ก็คือเราต้องมีการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ ๆ เนื่องจากว่าสังคมมันเปลี่ยนไป ถ้าเราอยู่กับที่ก็เหมือนกับเราไม่มีการเติบโตหรือไม่มีการพัฒนาอะไรเลย ทำแบบเดิม ๆ ผลมันก็จะแบบเดิม ถ้าเด็กของเราเริ่มสังคมที่เปลี่ยนไปหรือว่ามีอะไรที่โลกของเราเปลี่ยนไป เด็ก ๆ ก็ต้องมีผลลัพธ์ที่เปลี่ยนไปตามโลกของเราด้วยนะค่ะ ทำให้ครูสามารถที่เริ่มในการพัฒนาและจัดทำนวัตกรรมได้” สอดคล้องกับการศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนแห่งหนึ่งมีรูปแบบการบริหารจัดการในการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนด้วย HOTSPRING Model ซึ่งตัว O: Open mind คือ การเปิดใจให้กันก่อนการดำเนินการทุกครั้ง มีการประชุมเพื่อให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ และจากการสังเกต พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม และมีความเป็นกันเองกับครูและบุคลากร

ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของครู ดังที่ ครู 1 ได้กล่าวว่า “ในส่วนของนวัตกรรม

ของโรงเรียน โรงเรียนมีการขับเคลื่อนการนิเทศภายในด้วยการใช้โมเดล OK. BETONG ของท่าน ผอ.โรงเรียน เราจะดำเนินการเริ่มจากตัวแรกที่เป็น Open-mind การเปิดใจสร้างความตระหนักให้กับคุณครู แล้วก็ตัวเคก็จะเป็นการวางแผนสร้างการรับรู้ให้กับคุณครูเพื่อที่จะดำเนินการต่อไป แล้วก็มีการสังเกตการสอน การสะท้อนการพูด การเสนอแนะ การปรับตามสภาพจริงนะครับ สุดท้ายแบ่งปัน” สอดคล้องกับ ผอ. 6 ที่กล่าวว่า “จะมีระบบก็คือ การส่งต่อแบบพี่น้อง เป็นแบบพี่น้อง เพราะว่าตอนนี้อยู่ทำงานที่อยู่ในโรงเรียนจะเป็นวัยที่ค่อนข้างที่จะใกล้เคียงกัน เพราะฉะนั้น การส่งต่อการทำงานแบบพี่น้องไม่ใช่หัวหน้าฝ่ายกับลูกน้อง แต่จะเป็นการทำงานแบบพี่น้อง แล้วก็เป็นการทำงานแบบร่วมกัน สร้างนวัตกรรม แล้วก็ร่วมกันพัฒนาการทำงานและนวัตกรรมนั้นไปพร้อม ๆ กัน” สอดคล้องกับ ผอ. 2 ที่กล่าวว่า “โรงเรียนมีนวัตกรรมหนึ่งห้องเรียนหนึ่งอาชีพ ครูแต่ละคนต้องต้องพยายามหาอะไรใหม่ ๆ ถ้าเป็นเรื่องเดิม ๆ เนี่ยดูแล้วว่ามันไม่น่าสนใจ ครูแต่ละคนก็จะมีมีความพยายามที่อยากจะสร้างสรรค์ในแต่ละชั้นของตัวเองให้มันโดดเด่น ให้มันดียิ่งขึ้น” และสอดคล้องกับการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนมีรูปแบบการบริหารจัดการในการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนด้วย HOTSPRING Model ซึ่งตัว I: Impulsion คือ การกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนยังกระตุ้นให้ครูพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายและจุดเน้นของโรงเรียน พร้อมสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร ดังที่ ผอ. 1 ได้กล่าวว่า “ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ เราจะร่วมกันทำ คิดทั้งโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ผู้เรียนเป็นคนดี มีความรู้คุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” สอดคล้องกับ ครู 1 ที่กล่าวว่า “ทุกคนในโรงเรียนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ เพื่อที่ทุกคน จะได้ทำงานด้วยกัน” สอดคล้องกับ ผอ. 4 ที่กล่าวว่า “ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ประชุมครูว่าเราจับจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร ที่จับจุดอ่อนของเราชัดเจน คือเราขาดแคลนครู เพราะฉะนั้นก็เลยทำงานที่เห็นผลชัดเจนตั้งแต่แรกดีกว่า จะไม่ปรับแล้วก็เปลี่ยนบ่อยทำให้ครูเกิดภาระงานมากขึ้น เราก็เลยเอางานเดิมที่ต่อยอด “เดคูพาจ” งานหัตถศิลป์ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แล้วก็ต่อเนื่องค่ะ” สอดคล้องกับ ผอ. 6 ที่กล่าวว่า “เวลาเราทำอะไรต้อง SWOT ก่อน อันดับแรกเลยไม่ว่าจะเรื่องอะไร นวัตกรรมก็เหมือนกันค่ะ พอเราจับจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค แล้วก็โอกาส แล้วเราก็คุยกับครูค่ะ” และสอดคล้องกับการศึกษาเอกสาร พบว่า ทุกโรงเรียนได้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

3. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้โรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ประสบความสำเร็จคือการบริหารทรัพยากรและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ จากการเก็บข้อมูล พบว่า โรงเรียนมีการบริหารทรัพยากรและงบประมาณที่ตอบสนองต่อนโยบายพื้นที่นวัตกรรม บุคลากรมีความเข้าใจระเบียบการบริหารงบประมาณ และมีการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อพัฒนาการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อใช้ขับเคลื่อนนโยบายพื้นที่นวัตกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ พรบ. กำหนด ดังที่ ผอ. 6 ได้กล่าวว่า “โรงเรียนสามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระ สามารถนำงบประมาณไปบริหารจัดการออกแบบได้ เช่น เงินค่าหนังสือโรงเรียนโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการออกแบบจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนเองโดยที่โรงเรียนไม่จำเป็นต้องซื้อหนังสือตามที่กระทรวงกำหนดและสามารถบริหารจัดการงบประมาณเองได้” สอดคล้องกับ ผอ. 4 ที่กล่าวว่า “ทางโรงเรียนต้องขอบคุณทางพื้นที่นวัตกรรมเขาได้ให้งบประมาณอยู่ตลอดในทุกปีงบประมาณเราก็เลยจัดทำห้องนี้ขึ้นมาค่ะ เป็นห้องพื้นที่นวัตกรรมเลยโดยเฉพาะ ถึงแม้ว่ามันจะแคบมันจะเล็กหน่อยแต่เห็นเชิงประจักษ์ว่าเด็ก ๆ ทำจริงแล้วทำแล้วไปไหน แล้วต่อยอด” สอดคล้องกับ ผอ. 2 ที่กล่าวว่า “โรงเรียนวางแผนงบประมาณโดยคำนึงถึงนโยบายพื้นที่นวัตกรรม ทำโครงการที่สนับสนุนการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรม” และจากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม พบว่า ทุกโรงเรียนมีการวางแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายมีรายงานและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณตามระเบียบ

ครูและบุคลากรมีความเข้าใจระเบียบการบริหารงบประมาณ เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างถูกต้องและยืดหยุ่น ดังที่ ผอ. 2 ได้กล่าวว่า “เมื่อเขตพื้นที่จัดอบรมให้กับครูในเรื่องของงานงบประมาณ ระเบียบ ข้อกำหนดทางกฎหมายจะส่งครูเข้าอบรมให้มีความเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้อง” สอดคล้องกับ ผอ. 5 ที่กล่าวว่า “ครูการเงินต้องเข้าใจระเบียบการบริหารงบประมาณ และต้องให้ทุกคนในโรงเรียนเข้าใจ” สอดคล้องกับ ผอ. 6 ที่กล่าวว่า “บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้เกิดการใช้จ่ายที่สิ้นเปลืองงบประมาณ” และงบประมาณของโรงเรียนมีอยู่อย่างจำกัด ผู้บริหารโรงเรียนจึงระดมทุนและทรัพยากรเพื่อพัฒนาการศึกษา พร้อมทั้งมองหาโอกาสทางการศึกษาเพื่อความเสมอภาค ดังที่ ผอ. 2 ได้กล่าวว่า “ของโรงเรียนเนี่ยโชคดี เราเป็นโรงเรียนที่ได้รับการดูแลจากมูลนิธิไทยรัฐหรือว่าหนังสือพิมพ์ไทยรัฐนะคะในเรื่องของงบประมาณ” สอดคล้องกับ ผอ. 4 ที่กล่าวว่า “ทางคณะวิทยากรเรียนรู้และศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่สนับสนุนงบประมาณตามโครงการก่อการครูสู่เพื่อเด็ก” สอดคล้องกับ ครู 2 ที่กล่าวว่า “มีการจัดการศึกษาฟรี มีทุนการศึกษาตามโครงการทุนเสมอภาค เพื่อให้นักเรียนทุกคนมีคุณภาพถ้วนหน้า” สอดคล้องกับ ครู 4 ที่กล่าวว่า “แล้วก็เขตพื้นที่เขาให้โอกาสให้ขายของทุกวันพุธ เราก็ลองให้เด็กไปขายของในรายการชิม ช้อป นะคะ” และจากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม พบว่า ทุกโรงเรียนมีการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อ

พัฒนาคุณภาพการศึกษา จากชุมชน หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

4. ศักยภาพในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ สังเกต และวิเคราะห์เอกสาร พบว่า โรงเรียนทั้ง 6 โรงเรียนมีศักยภาพในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เป็นอย่างมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นสมรรถนะและส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารโรงเรียนคอยสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ดังที่ ผอ. 6 ได้กล่าวว่า “สำหรับการจัดการเรียนรู้ของครู จะสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง คุณครูเขาจะมีวิธีการดำเนินการหลังจากเข้าอบรมก็กลับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันโดยไม่เป็นทางการ” สอดคล้องกับ ครู 4 ที่กล่าวว่า “แน่นอนละกลุ่มงานที่ขับเคลื่อนหลัก คือ วิชาการแนวทางในการเริ่มต้นแรกเลยนะค่ะ ครูวิชาการไปอบรมมาแล้วก็มาเล่าให้ ผอ. พิง และชวนครูในโรงเรียนด้วยกันนี้แหละไปอบรมด้วยกัน คือ เราไม่ได้รู้เรื่องคนเดียว ก็รู้กันหลาย ๆ คน หลังจากนั้นเราก็กลับมาต่อยอดประมาณนี้ค่ะ” สอดคล้องกับ ผอ. 4 ที่กล่าวว่า “มีการสร้างความตระหนักให้ทุกคนแบบมุ่งนวัตกรรมเวลามีอบรมก็จะให้ครูไปด้วยกัน คือ พอเราทำงานกันตรงนี้นะมันจะต้องทำงานด้วยกัน เพื่อเป็นการต่อยอด” สอดคล้องกับ ครู 2 ที่กล่าวว่า “ครูพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความตั้งใจ มุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มเวลาและเต็มความสามารถ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแนววิถี Active Learning” และจากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม พบว่า ครูทุกโรงเรียนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง (ID Plan) และมีรายงานสรุปผลการพัฒนาตนเองรายบุคคล

รวมทั้งการปรับเปลี่ยนที่สำคัญคือการพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นสมรรถนะให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และสามารถพัฒนานักเรียนรอบด้าน ดังที่ ผอ. 6 ได้กล่าวว่า “โรงเรียนสามารถกำหนดโครงสร้างหลักสูตรได้ตามบริบทพื้นที่ ตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนได้ เช่น หลักสูตรฐานสมรรถนะครูเกิดความคล่องตัวในการออกแบบการเรียนรู้และออกแบบผลลัพธ์การเรียนรู้ได้ตามตัวชี้วัด” สอดคล้องกับ ผอ. 2 ที่กล่าวว่า “โรงเรียนได้นำหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียน” สอดคล้องกับการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม พบว่า โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ ภายใต้นวัตกรรมหลักในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (School Concept) คือ สืบสานภูมิปัญญา สร้างสรรค์อาชีพ สู่การเป็นผู้ประกอบการที่ดี ในสังคมพหุวัฒนธรรม สอดคล้องกับ ครู 1 ที่กล่าวว่า “โรงเรียนใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะ พัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นการสร้างความสามารถที่จำเป็นให้กับนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการสื่อสาร และการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ” และจากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม พบว่า ทุกโรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ หลักสูตรตอบสนองบริบทของพื้นที่ และสามารถพัฒนานักเรียนรอบด้าน และ

จากการสังเกต พบว่า ครูทุกโรงเรียนนำหลักสูตรฐานสมรรถนะสู่การปฏิบัติในห้องเรียน

นอกจากนี้ โรงเรียนมีการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการสร้างและใช้นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ดังที่ ครู 1 ได้กล่าวว่า “คุณครูต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงในการจัดการเรียนการสอน คุณครูแต่ละท่านต้องมีนวัตกรรมที่จะมาส่งเสริมหรือปรับปรุงหรือพัฒนาในการจัดการในการสอนของแต่ละรายวิชา” สอดคล้องกับการศึกษาเอกสาร พบว่า ครูพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยใช้ OK. BETONG Model สอดคล้องกับ ครู 2 ที่กล่าวว่า “นวัตกรรมของครูผู้สอนนี่จะเป็น 8 T Model แล้วก็ตัวที่จะไปสู่ห้องเรียนของผู้เรียนจะเป็นนวัตกรรมหนึ่งห้องเรียนหนึ่งอาชีพ มีโครงการ Project based learning” สอดคล้องกับ ครู 4 ที่กล่าวว่า “ที่โรงเรียนเราใช้ POYOH Model บูรณาการร่วมกับการสอนแบบ Active Learning สู่การพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน ในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการนิเทศแบบ PDCA” สอดคล้องกับ ผอ. 4 ที่กล่าวว่า “เรามี “เดคูพาจ” งานหัตถศิลป์ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สร้างอาชีพเสริม ด้วยการเรียนรู้แบบ Active learning จะเป็นการคิดสร้างสรรค์”

5. วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนทั้ง 6 โรง สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม โดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการสร้างนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม และการสร้างความสุขและความท้าทายในการพัฒนานวัตกรรม ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนานวัตกรรม ดังที่ ผอ. 1 ได้กล่าวว่า “ค่านิยมหลักก็คือ การมีส่วนร่วมในการทำงาน แล้วก็เน้นการทำงานที่เขาเรียกว่าการเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน แล้วก็ทำงานเพื่อผลประโยชน์ของนักเรียน เน้นการทำงานที่เกิดประโยชน์ของนักเรียนทุกอย่างแท้จริง เพราะว่าในหลาย ๆ งานเนี่ย เวลาทีมงานที่สำคัญ ยกตัวอย่างเช่น เราจะทำเรื่องของการทดลองวิทยาศาสตร์นอกสถานที่ เราไปดูว่าตอนนี้ถ้าเสียของชุมชนมันมีเยอะ จะแก้ปัญหามาโดยใช้นวัตกรรมอย่างไร แต่ครูก็บอกว่า ผอ.ตอนนี้มีงานอื่น แต่ถ้าเรายกเรื่องประโยชน์ของบ้านนักเรียน นักเรียนสามารถเรียนรู้ และก็ทดลองได้เนี่ย ครูเขาจะเห็นความสำคัญแล้วก็จะขับเคลื่อนนวัตกรรมต่อไป” สอดคล้องกับ ผอ. 4 ที่กล่าวว่า “ครูทุกคนในโรงเรียนช่วยกันขับเคลื่อนนวัตกรรม “เดคูพาจ” งานหัตถศิลป์ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สร้างอาชีพเสริม ด้วยการเรียนรู้แบบ Active learning” สอดคล้องกับ ครู 6 ที่กล่าวว่า “คือ มีการทำงานเป็นทีม ก็คือว่าจะต้องรู้เรื่องราวเพื่อนกำลังทำอะไรอยู่เนอะครับ ตรงนี้ก็เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่ทุกคนจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันทำ ร่วมกันดำเนินการ” และสอดคล้องกับการสังเกต พบว่า ครูและบุคลากรทุกโรงเรียน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นแบบพึ่งพาเกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ

รู้จักหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง

โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม เช่น เปิดพื้นที่การเรียนรู้แบบสบาย ๆ ให้ครูได้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ ดังที่ ผอ. 1 ได้กล่าวว่า “บรรยากาศขององค์กรเนี่ยจริง ๆ แล้ว ผอ. จะทำให้มันเป็นพื้นที่แบบสบาย ๆ แต่ว่าให้ทุก ๆ พื้นที่ เป็นเหมือนกับชุมชนนักปฏิบัติก็คือ ให้ทุกพื้นที่เหมือนกับมีนักคิดอยู่ในทุกพื้นที่แล้วก็สามารถที่จะแชร์ความคิดได้ เป็นบรรยากาศที่ไม่ได้เป็นทางการ” สอดคล้องกับ กรรมการ 1 ที่กล่าวว่า “ผอ. สร้างบรรยากาศให้มีบรรยากาศร่มรื่น สวยงาม น่าดู น่าอยู่ และน่าเรียน ทุกพื้นที่ในบริเวณโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนสร้างบรรยากาศให้มันรู้สึกเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของครูและนักเรียน” สอดคล้องกับ ครู 4 ที่กล่าวว่า “บรรยากาศในการทำงานที่คุณครูสามารถสร้างนวัตกรรมได้ เด็กได้เรียนรู้ ได้ปฏิบัติจริง” สอดคล้องกับ กรรมการ 4 ที่กล่าวว่า “บรรยากาศในโรงเรียนดีมากก็คือ เข้ามาอยู่แล้วก็สบายใจ ชาวบ้านก็ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนทุกอย่าง ไม่ว่าโรงเรียนจะมีกิจกรรมใด ๆ ก็เข้าร่วมตลอด” และยังสอดคล้องกับการสังเกต พบว่า ทุกโรงเรียนมีบรรยากาศร่มรื่น สวยงาม น่าอยู่ และน่าเรียน มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม ทุกพื้นที่ในบริเวณโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า โรงเรียนยังส่งเสริมให้มีการสร้างความสุขและความท้าทายในการพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ ดังที่ ผอ. 3 ได้กล่าวว่า “ที่โรงเรียนทำมาอยู่แล้วเข้าสู่ปีที่ 3 เราจะมีกิจกรรมหนึ่งที่เรามีอยู่ทุกเดือนก็เป็นกิจกรรม “จิบกาแฟ แชร์งาน” นะคะ เจ้าของงานได้มาพูดคุย ได้มาแลกเปลี่ยน และได้นำเสนอข้อมูล ส่วนกิจกรรมที่สองที่เราทำก็คือ จะเป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ความร่วมมือ กิจกรรม OD นะคะ แบ่งทีม แบ่งสี แล้วทำกิจกรรมร่วมกัน” สอดคล้องกับ ผอ. 2 ที่กล่าวว่า “เรื่องของนวัตกรรมมันก็สอดแทรกอยู่ในเรื่องของเรียนการสอนทุก ๆ บริบท บางครั้งครูก็อาจจะไม่ได้มองว่าเป็นนวัตกรรม แต่เขาก็มีการปรับเปลี่ยนการสอน มีการยกระดับการเรียนการสอนของเขาแบบนั้นมันคือการสร้างและใช้นวัตกรรม” สอดคล้องกับการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนมีรูปแบบการบริหารจัดการในการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนด้วย HOTSPRING Model ซึ่งตัว H: Happiness คือ ครูและบุคลากรทำงานอย่างมีความสุข สนุกในการทำงาน งานสำเร็จตามที่เป้าหมายกำหนดไว้

6. การขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงเรียนทั้ง 6 โรง ประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้บริหารและครูร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูที่เข้มแข็ง และส่งเสริมการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม ผู้บริหารโรงเรียนและครูเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยมีเป้าหมายเดียวกันในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทุกคนในทีมมีความเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของกันและกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังที่ ผอ. 2 ได้กล่าวว่า “อันดับแรกเลยคิดว่าในเรื่องของการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมที่เน้นในการทำงาน

แต่ละครั้งทุกคนก็จะมีทีมงาน ซึ่งทีมงานมันไม่ได้เป็นเจาะจงว่าฉันอยู่ฝ่ายนี้และทีมงานฉันมีแค่นี้ แต่ว่าการทำงานในแต่ละครั้งทีมงานจะเปลี่ยนไปตามบริบทของงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมมันเป็นหัวใจหลักสำคัญในการที่จะสร้างงานหรือว่าผลิตงานออกมาให้มีคุณภาพ ถ้าทีมงานเราโอเค เข้มแข็ง เข้าใจกัน มันก็สามารถสร้างงานได้อย่างดี” และสอดคล้องกับการศึกษาเอกสาร พบว่าโรงเรียนมีรูปแบบการบริหารจัดการในการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนด้วย HOTSPPRING Model ซึ่งตัว T: Team คือการทำงานเป็นทีม เน้นทีมงาน ทีมทำ และทีมสนับสนุน การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกันในระบบทีม สอดคล้องกับ ผอ. 5 ที่กล่าวว่า “ที่โรงเรียนมีการทำงานแบบเป็นทีมเวิร์ค เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด ต้องขึ้นอยู่กับ การวางแผนงาน การแบ่งหน้าที่ตามความสามารถ รวมถึงทุกคนต่างร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดกำลัง เพื่อให้งานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด”

ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning community: PLC) และมีช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ดังที่ ผอ. 5 ได้กล่าวว่า “พอเรื่องของพื้นที่นวัตกรรมเข้ามา เราก็จะมีกระบวนการ PLC ทางคนที่เป็นผู้ที่รับนโยบายก็คือ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จะต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อน ประสิทธิภาพก็จะเกิดขึ้น” สอดคล้องกับ ผอ. 1 ที่กล่าวว่า “เราใช้กระบวนการ PLC จะเป็นการประชุมที่ไม่เป็นทางการ ทำกันเป็นประจำ เพื่อให้ครูได้พูดในสิ่งที่ตัวเองทำ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และได้สนับสนุนให้ครูได้ศึกษาอบรมจากแหล่งต่าง ๆ เช่น อาศรมศิลป์ หรือว่าจะเป็นแหล่งที่เป็นโรงเรียนรุ่งอรุณ หรือว่าจะเป็นโรงเรียนของอาจารย์ยักษ์ หรือว่าเป็นโรงเรียนเกษตร ก็อย่างง่าย ๆ จะให้ครูไปดูจากโรงเรียนที่มีความสำเร็จ มีความพร้อม เพื่อเอามาปรับใช้กับโรงเรียน” สอดคล้องกับ ผอ. 5 ที่กล่าวว่า “ช่องทางการสื่อสารผ่าน line แล้วก็เพจโรงเรียน แล้วก็ช่องทางที่สาม ก็คือ การพูดคุยธรรมดาๆ การประชุมพูดคุยธรรมดานี้จะเป็นการสื่อสาร นอกจากประชุมแล้วก็จะเป็นการที่เรา PLC ถือว่าเป็นช่องทางที่สำคัญมาก” และจากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม พบว่า ทุกโรงเรียนมีการกำหนดชั่วโมงกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และมีการบันทึกการทำกิจกรรม PLC อย่างเป็นระบบ

ที่สำคัญโรงเรียนทั้งหมดมีการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ดังเช่น ผอ. 1 ได้กล่าวว่า “โรงเรียนได้มีการจัดการความรู้และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้โมเดล OK BETONG ครูมีวิธีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และทุกจุดในโรงเรียนจะเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อที่จะให้นักเรียนและครูไปใช้แหล่งเรียนรู้ตรงนั้นให้เกิดเป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม” สอดคล้องกับ ผอ. 6 ที่กล่าวว่า “การจัดการความรู้ของโรงเรียนนั้น มีการนำความรู้ที่ได้มาสรุปและวิเคราะห์ประเด็นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจและสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ให้ชุมชน” สอดคล้องกับ กรรมการ 1 ที่กล่าวว่า “ในการขับเคลื่อนโครงการอารยเกษตร ไม่ใช่จะทำให้เด็กปลูกผักอย่างเดียว แต่ว่า

ปลูกผักยังงี้ให้เด็กเกิดการเรียนรู้ ครูให้เด็กได้มีการบันทึกการเจริญเติบโต เราลองปลูกข้าวโพดช่วงหน้าฝน พอเราปลูกช่วงหน้าฝนนี้ กวามันจะแตกหน่อข้า เด็กสามารถเรียนรู้ได้จากสถานการณ์จริง เกิดการสร้าง KM ที่เกิดขึ้นกับตัวนักเรียนจริง” สอดคล้องกับ ครู 3 ที่กล่าวว่า “ช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ของคุณครูและนักเรียนก็อยู่ในกลุ่มไลน์แล้วยังมีช่องทางเพจของโรงเรียน” สอดคล้องกับ ครู 2 ที่กล่าวว่า “ช่องทางในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ทางเพจของโรงเรียน เพจของเขต นักเรียนก็มีการสร้าง Content ลงใน TikTok ใน YouTube”

7. การสร้างเครือข่ายเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ สังเกต และวิเคราะห์เอกสาร พบว่า โรงเรียนทั้ง 6 โรง สร้างเครือข่ายเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยการสร้างความยั่งยืนของเครือข่าย แสวงหาภาคีเครือข่ายเพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษา และเปิดบ้านวิชาการเพื่อเผยแพร่ความสำเร็จ ซึ่งโรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างความยั่งยืนของเครือข่าย (Network) เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ดังที่ ผอ. 2 ได้กล่าวว่า “การจัดโครงสร้างองค์กรจริง ๆ ก็เป็นไปตามระเบียบ วางงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน แล้วก็ก็มีคณะกรรมการสถานศึกษา นอกจากคณะกรรมการสถานศึกษา ก็มีคณะกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านการศึกษา และก็เป็นผู้หลักผู้ใหญ่ในพื้นที่ที่จะมาช่วยด้านนวัตกรรมของโรงเรียน” สอดคล้องกับ ผอ. 6 ที่กล่าวว่า “สามารถกระจายอำนาจให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนา กลไกในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคประชาสังคมในพื้นที่ เข้ามาช่วยกัน” สอดคล้องกับ ครู 6 ที่กล่าวว่า “ผอ. และครู ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้ปกครองได้สานสัมพันธ์กับโรงเรียนมากขึ้น” สอดคล้องกับ กรรมการ 6 ที่กล่าวว่า “ทางโรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีโอกาสเข้ามาพัฒนาสถานศึกษา” สอดคล้องกับ ผอ. 1 ที่กล่าวว่า “ที่เรากำลังทำตอนนี้ก็คือ เราจะสร้างเป็นเครือข่ายของภูมิปัญญาท้องถิ่น มีปราชญ์ชาวบ้านที่เรียกว่าครูปาทำ มาช่วยเสริมในการสร้างนวัตกรรม”

อีกทั้งยังพบว่า โรงเรียนมีการแสวงหาภาคีเครือข่ายเพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับนักเรียนในโรงเรียน ดังเช่น ผอ. 2 กล่าวว่า “โรงเรียนได้รับการดูแลจากมูลนิธิไทยรัฐหรือว่าหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ และถ้าเขาจะ Support เราในเรื่องของข่าว บางครั้งข่าวของโรงเรียนที่โดดเด่น เขาก็จะลงหนังสือพิมพ์ไทยรัฐให้กับเราด้วยนะคะ อย่างเช่นเรื่องของอาชีพ เด็กทำผ้ามัดย้อม” สอดคล้องกับการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนมีรูปแบบการบริหารจัดการในการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนด้วย HOTSPPRING Model ซึ่งตัว N: Network news คือ การใช้เครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานต่อสาธารณชนด้วยวิธีการหลากหลาย สอดคล้องกับ ผอ. 1 ที่กล่าวว่า “ในการบริหารงานตามพื้นที่นวัตกรรมของโรงเรียน เราได้รับการส่งเสริมจาก ม.อ.” สอดคล้องกับ ครู 4 ที่กล่าวว่า “ต้องขอบคุณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาที่ได้สนับสนุนนักศึกษาฝึกวิชาชีพครูในการทดลองสอน ฝึกสอน และจัดกิจกรรมพิเศษ รวมทั้งการจัดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ให้กับครู”

นอกจากนี้โรงเรียนมีการเปิดบ้านวิชาการ (Open House) เพื่อเผยแพร่แนวคิดการจัดการเรียนรู้และผลงานของนักเรียนให้ประชาชนและชุมชนได้รับทราบ ดังที่ ผอ. 1 ได้กล่าวว่า “โรงเรียนจัดกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรม และได้ไปแลกเปลี่ยนในเวทีการประกวดหรือในเวทีที่เป็นเวทีวิชาการต่าง ๆ ที่ครูต้องการที่จะไปแลกเปลี่ยน” สอดคล้องกับครู 3 ที่กล่าวว่า “ช่องทางการแลกเปลี่ยนอย่างแรกใช้เพจโรงเรียนในการประชาสัมพันธ์ แล้วอย่างที่สองก็จะใช้ช่องทางก็คือ เครือข่ายของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมทั้งหมด เราจะใช้ในการนำเสนองานหรือการนำเสนอผลงานที่เป็นเชิงประจักษ์ แล้วอย่างที่สองสามการเปิดบ้านวิชาการ Open House คือให้ชุมชน ให้องค์กรต่าง ๆ เข้ามาชม” สอดคล้องกับ ครู 5 ที่กล่าวว่า “โรงเรียนจัดกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการทุกปีให้ครูและนักเรียนได้แสดงผลงาน และเวลาที่มีกิจกรรมข้างนอก ผอ.จะให้ครูและนักเรียนนำเอาผลงานของน้องนักเรียนไปตั้งวางขาย เวลาเขาจัดงานนะค่ะ ที่เขานางแก้วก็จะมิงานปีละครั้ง เราก็อ่านอง ๆ ไปจัดบูธค่ะ” และจากการศึกษาเอกสาร พบว่า ทุกโรงเรียนได้จัดโครงการหรือกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการเพื่อเผยแพร่ความสำเร็จ เป็นประจำทุกปีการศึกษา

■ อภิปรายผล (Discussion)

จากผลการวิจัยพบว่า มี 7 ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา ทั้งนี้ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยในแต่ละปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายพื้นที่นวัตกรรมและบริบทชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานโยบายอย่างถ่องแท้ สื่อสารนโยบายที่ชัดเจน และทำความเข้าใจบริบทของชุมชน ถือเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องศึกษาพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 (Royal Thai Government Gazette, 2019) ตลอดจนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถสื่อสารนโยบายที่ชัดเจน และนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phabua (2021) ที่ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารนโยบายที่ดีและชัดเจนของผู้บริหารโรงเรียนจะช่วยให้ครูเข้าใจทิศทางการดำเนินงาน และสามารถขับเคลื่อนนโยบายไปในทิศทางเดียวกันได้ นอกจากนี้ความเข้าใจนโยบายแล้ว อีกประเด็นสำคัญคือ ความเข้าใจบริบทของชุมชน โดยผู้บริหารโรงเรียนควรเรียนรู้วัฒนธรรม วิถีชีวิต ปัญหา และความต้องการของจังหวัดยะลา พัฒนาแนวทางการบริหารและการจัดการเรียนรู้ กำหนดวิสัยทัศน์และจุดเน้นของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของจังหวัดยะลา (Committee for Driving the Yala Education Sandbox, 2024) เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาและพัฒนาเด็กนักเรียนได้ตรงกับความต้องการของพื้นที่ ซึ่งความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและบริบทชุมชน คือ หัวใจหลัก

ของการบริหารจัดการโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมที่จะนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างมีทิศทางและตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและชุมชนได้อย่างแท้จริง

2. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูเปิดใจยอมรับนวัตกรรม พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของครู และร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และยั่งยืน โดยเริ่มจากการส่งเสริมให้ครูเปิดใจยอมรับนวัตกรรม สร้างทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง จัดอบรมพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ และเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีและวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย เพื่อให้ครูมีความพร้อมในการสร้างและใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ ถัดมา คือ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของครู โดยเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสนับสนุนการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ผ่านกิจกรรมหรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้ครูคิดนอกกรอบ และกล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Arpha et al. (2020) และผลการวิจัยของ Kamhom et al. (2019) ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องสร้างบรรยากาศให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็น กล้ารับความเสี่ยง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม (David & Jonathan, 2012) คือ ให้การสนับสนุนและสร้างความมั่นใจในการทำงานและเห็นคุณค่าของบุคลากรทุกคน ดูแลและสนับสนุนบุคลากรให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมยังครอบคลุมถึงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน โดยการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ครูเปิดใจ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างแท้จริง

3. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีการบริหารทรัพยากรและงบประมาณที่ตอบสนองต่อนโยบายพื้นที่นวัตกรรม บุคลากรมีความเข้าใจระเบียบการบริหารงบประมาณ และมีการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อพัฒนาการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับนโยบายพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษา ดำเนินการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้ตรงตามเป้าหมายและกิจกรรมที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนนโยบาย พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ (Results based management) ที่เน้นประสิทธิผลและความรับผิดชอบในกระบวนการบริหาร (Canadian International Development Agency, 1999) ต่อมาผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและระเบียบการใช้งบประมาณอย่างถูกต้อง เพื่อให้การใช้จ่ายเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ และที่สำคัญคือการระดมทุนและทรัพยากรจากภายนอก เพื่อสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ในแผนพัฒนาโรงเรียน ทั้งนี้แนวทางของ Office of the Education Council (2019)

ยังเสนอว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรเข้าใจกระบวนการในการระดมทุน และสามารถจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารทรัพยากรและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่ทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสร้างความโปร่งใส ความเชื่อมั่น และความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

4. ศักยภาพในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นสมรรถนะ และส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมีความรู้ที่ทันสมัย และสามารถปรับการจัดการเรียนรู้ให้ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Trairat and Sinjindawong (2020) ที่ชี้ว่าการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องจะช่วยยกระดับการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นสมรรถนะ ตามกรอบหลักสูตรของจังหวัดยะลา พ.ศ. 2567 ซึ่งจะช่วยพัฒนาเด็กให้มีทักษะชีวิตที่จำเป็น สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในโลกอนาคต อีกประเด็นสำคัญ คือ การส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Saengloetuthai (2021) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ของครู เป็นเครื่องมือสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างแท้จริง ซึ่งการส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นสมรรถนะ ไปจนถึงการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในห้องเรียน เป็นการพัฒนาแบบองค์รวม เพื่อให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ สร้างนักเรียนที่มีคุณภาพ และขับเคลื่อนโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

5. วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการสร้างนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม และการสร้างความสุขและความท้าทายในการพัฒนานวัตกรรม ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรช่วยเหลือกันในการสร้างนวัตกรรม ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของนวัตกรรม รู้สึกมีคุณค่า และมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ภายในโรงเรียน สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องคือ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Tidd and Bessant (2018) ที่เน้นว่าการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องอาศัยบรรยากาศที่กระตุ้นพฤติกรรมสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดใหม่ ๆ นอกจากนี้ การสร้างความสุขและความท้าทายในการพัฒนานวัตกรรมก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญ โดยการจัด

กิจกรรมที่ท้าทายความสามารถ สร้างแรงบันดาลใจ และให้รางวัล หรือการชื่นชมแก่ผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จะช่วยให้ครูมีแรงจูงใจและความสุขในการทำงาน และทำให้งานนวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในองค์กรการศึกษา Morakul et al. (2017) ชี้ว่าบรรยากาศองค์กรที่เป็นมิตร มีการชื่นชมและให้รางวัล จะช่วยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีพื้นฐานจากความร่วมมือ ความไว้วางใจ ความสุขในการทำงาน และการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ทั้งหมดนี้เป็นรากฐานสำคัญของโรงเรียนที่สามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

6. การขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูที่เข้มแข็ง และส่งเสริมการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม โดยผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จัดให้มีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ ผ่านการทำงานเป็นทีมในโครงการต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมของโค้ชทีม (Team Coaching) จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ช่วยเสริมพลังการพัฒนาอย่างมีระบบ ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและรู้สึกเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ อีกประเด็นสำคัญ คือ การจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม (KM) ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมการจัดเก็บและรวบรวมองค์ความรู้ภายในโรงเรียน แนวทางนี้สอดคล้องกับผลวิจัยของ Morakul et al. (2017) ซึ่งพบว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนในภาพรวม และยังสอดคล้องกับ Kamhom et al. (2019) ที่ระบุว่า การจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรม ซึ่งการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็งทั้งในเชิงระบบและบุคคล โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการทำงานเป็นทีม การพัฒนา PLC และการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมอย่างมีระบบ ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างแท้จริง

7. การสร้างเครือข่ายเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยการสร้างความยั่งยืนของเครือข่าย แสวงหาภาคีเครือข่ายเพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษา และเปิดบ้านวิชาการเพื่อเผยแพร่ความสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนของเครือข่าย ผ่านการเชื่อมโยงกับภาคีหลากหลาย ได้แก่ ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี และการแบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งส่งผลให้เกิดพลังร่วมในการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษา และช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Tidd and Bessant (2018) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย ซึ่งทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและทรัพยากรต่าง ๆ จากนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องแสวงหาภาคีเครือข่ายเพื่อสร้าง

โอกาสทางการศึกษา โดยเปิดกว้างให้เครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Trairat and Sinjindawong (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่า การสร้างเครือข่ายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่องค์กรนวัตกรรม โดยเฉพาะการเปิดรับความรู้ใหม่จากหน่วยงานภายนอก และการสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังควรจัดกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ เพื่อเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จของนักเรียนและครูต่อผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายภาคี ซึ่งการสร้างเครือข่ายไม่ใช่เพียงแค่การมีพันธมิตร แต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์กับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อร่วมกันยกระดับคุณภาพการศึกษา ผ่านการสนับสนุนด้านทรัพยากร โอกาสการเรียนรู้ และการเผยแพร่ผลงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นพลังร่วมที่ขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

■ สรุปผล (Conclusions)

ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลา มี 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและบริบทชุมชน 2) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 3) การบริหารทรัพยากรและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ 4) ศักยภาพในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 5) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม 6) การขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 7) การสร้างเครือข่ายเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

■ ผลที่ได้จากการวิจัยและการนำไปใช้ประโยชน์ (Implications)

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา หรือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยะลาควรพัฒนาศักยภาพโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาโดยใช้ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียน 7 ประการ เป็นกรอบในการพัฒนา เนื่องจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลาที่ประสบความสำเร็จมีสาเหตุมาจากปัจจัยดังกล่าว ตัวอย่างเช่น หากโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีผู้บริหารและครูย้ายเข้ามาใหม่ ควรพัฒนาให้เข้าใจนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาและบริบทของชุมชนรอบโรงเรียน เนื่องจากอาจมีผลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและการสร้างภาคีเครือข่ายรอบชุมชน เป็นต้น

2. ผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา หรือโรงเรียนที่ต้องการเข้าร่วมโครงการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาควรพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยใช้ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียน 7 ประการ เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม เป็นต้น

3. ผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา หรือโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาให้เป็นโรงเรียนนวัตกรรมควรทำความเข้าใจนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้กระจ่าง และทำความเข้าใจบริบทของชุมชน รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และศักยภาพด้านอื่น ๆ ดังที่ได้ค้นพบในงานวิจัยนี้ว่าเป็นปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จดังกล่าวช่วยสนับสนุนโรงเรียนในการจัดการศึกษาอย่างอิสระที่คำนึงถึงบริบทและการบริหารจัดการเชิงพื้นที่

■ แนวทางการศึกษาวิจัยต่อยอดในอนาคต (Future Research)

1. การวิจัยครั้งต่อไปสามารถนำปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดยะลาไปสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงปริมาณที่สามารถศึกษาพื้นที่ในวงกว้างมากขึ้นและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในวงกว้างมากขึ้น (Generalization) เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะกรณีศึกษาจังหวัดยะลาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

2. การวิจัยครั้งต่อไปสามารถต่อยอดโดยศึกษาโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในสังกัดอื่น ๆ และสามารถเปรียบเทียบความเหมือนหรือความต่างของผลการวิจัยของสถานศึกษาแต่ละสังกัด เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา

3. การวิจัยครั้งต่อไปสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในภาพรวมของประเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเชิงนโยบาย เนื่องจากในปัจจุบันมีการขยายผลทั้งในเชิงพื้นที่และในเชิงปริมาณที่สะท้อนให้เห็นจำนวนของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น

■ การมีส่วนร่วมของผู้เขียน (Author Contributions)

ชนกันท์ พะสุโร: เขียนร่างต้นฉบับบทความ ออกแบบกรอบแนวคิดการวิจัย การดำเนินการวิจัยและตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย วรภาคย์ ไผตรีพันธ์: ทบทวนและแก้ไขต้นฉบับบทความ ออกแบบกรอบแนวคิดการวิจัย การดำเนินการวิจัยและตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย เอกรินทร์ สังข์ทอง: ทบทวนและแก้ไขต้นฉบับบทความ และกำกับดูแลการวิจัย

■ การประกาศผลประโยชน์ทับซ้อน (Declaration of Competing Interest)

ผู้เขียนขอประกาศว่าไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการศึกษาวิจัยนี้

เอกสารอ้างอิง (References)

- Arpha, K., Phonyiam, N., Sutthiprapa, P., Khumdinphithak, S., & Thawinkarn, D. (2020). Policy recommendation to develop innovative organization of secondary school in Khon Kaen Province. *KKU Research Journal of Humanities and Social Sciences (Graduate Studies)*, 8(3), 32–41. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/gskkuhs/article/view/247807>
- Canadian International Development Agency. (1999). *Results-based management in CIDA: An introductory guide to the concepts and principles*. Canadian International Development Agency, Hull, Quebec.
- Chuenban, C., Warabanrungskul, T., Sripanomtanakorn, S., & Nilkote, R. (2024). A model of school administrations for excellence in schools under the education sandbox Rayong Province. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 9(8), 558–574. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSAA/article/view/273116>
- Committee for Driving the Yala Education Sandbox. (2024). *Krop laksut sathansueksa radap kansueksa khanphuenthan changwat Yala phutthasakkarat B.E. 2567 tam laksutkaenklang kansueksakhan phuenthan phutthasakkarat B.E. 2551* [School curriculum framework basic education level, Yala Province, A.D. 2024 according to the basic education core curriculum A.D. 2008]. Yala Rajabhat University.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage.
- David, M. H., & Jonathan, V. (2012). Becoming a leader who fosters innovation. Center Creative Leadership.
- Giles, C., & Hargreaves, A. (2006). The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform. *Educational Administration Quarterly Journal*, 42(1), 124–156. <https://doi.org/10.1177/0013161X05278189>
- Hirusathit, S., & Chaemchoy, S. (2019). The priority needs of Watsongtham school management based on concept of innovation organization. *Academic Journal Phranakorn Rajabhat University*, 10(2), 252–267. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/AJPU/article/view/183285>
- Junkrapor, M., & Chienwattanasook, K. (2019). Establishing an innovative organization to drive towards the organizational excellence. *Executive Journal*, 39(1), 52–66. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/executivejournal/article/view/171521>
- Kamhom, P., Kammantakun, W., & Srisombut, K. (2019). A structural equation model of factors influencing for innovative secondary schools in the office of the basic education commission. *Journal of Education and Innovation*, 21(3), 180–195. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/88061
- Kongsri, S., & Kerdtip, C. (2023). The development of learners' standards and indicators for the internal quality assurance of education sandbox pilot schools in Yala Province. *Journal of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus*, 35(1), 165–180. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edupsu/article/view/263108>
- Law, M., Stewart, D., Letts, L., Pollock, N., Bosch, J., & Westmorland, M. (1998). *Guidelines from critical review form: Qualitative studies*. McMaster University Occupational Therapy Evidence-Based Practice Research Group.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Maitreephun, W. (2019). From a new paradigm of leadership theories to the roles of school leaders in building school-community relations. *Journal of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus*, 30(3), 17–29. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edupsu/article/view/233626>
- Masniyom, P., & Chanetiyang, D. (2017). Strategy in developing of private schools to an educational innovative organization. *Journal of MCU Social Science Review*, 6(2), 809–822. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/article/view/243686>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey Bass.
- Morakul, R., Chanasid, D., Booncherdchoo, N., & Toujinda, O. (2017). A factor analysis of innovative organization of school in the basic education. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(2), 2341–2355. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/103480>
- Office of Educational Innovation Area. (2022). *Prakāt samnak nāyokratthamontri rūang kānkamnot phūnthi nawattakam kānsuksā* (Announcement of the Prime Minister's Office on the designation of educational innovation areas) Education Sandbox. https://www.edusandbox.com/21st_dec_2022_new_area
- Office of the Education Council. (2019). *Model of resource mobilization for education*. Prikwarn Graphic.
- On-Ay, W., Chanbanchong, C., Jansila, V., & Mejang, S. (2015). A model for the development of a private school towards an innovative organization. *Journal of Education Naresuan University*, 17(2), 74–84. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/33351
- Panich, W. (2020). *A world-class education*. The Siam Commercial Foundation.
- Phabua, T. (2021). Communication skill of the school administrator which affect the teacher performance motivation in international standard school under the Office of the Secondary Educational Service Area 3, Phra Nakhon Si Ayutthaya Province. *Journal of Educational Review Faculty of Educational in MCU*, 8(1), 55–68. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDMCU/article/view/247049>
- Phonmanee, W., & Ariratana, W. (2019). The development of administration model for creating learning management innovations in secondary school under the Office of the Basic Education Commission. *Journal of Educational Administration, Khon Kaen University*, 15(1), 36–50. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDMKKU/article/view/199013>
- Pimmas, S. (2018). Strategic area-based education. *Bodhi Research Journal*, 2(2), 16–37. <https://ejournals.swu.ac.th/index.php/Bodhi/article/view/10998>
- Poonsub, W., & Ruttanasiraprapa, N. (2021). The factors of school administration in the education sandbox. *Journal of Innovation and Management*, 6(2), 65–77. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journalcim/article/view/251389>
- Prajankett, O. (2014). An educational innovative organization: A new choice of educational administration. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 15(1), 45–51. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/JRTAN/article/view/18430>
- Ramachandran, R. (2021). Leading in a VUCA world. *Journal of Business Management*, 20(1), 89–111. <https://doi.org/10.12725/ujbm.54.5>
- Royal Thai Government Gazette. (2019, April 30). *Phraratchabanyat phūnthi nawattakam kānsuksā B. E. 2562* [Education Sandbox A.D. 2019]. https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/056/T_0102.PDF
- Saengloetuthai, J. (2021). Development of learning management innovation: Online lesson. *Journal of Research and Curriculum Development*, 11(2), 1–7. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jrccd/article/view/246494>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Wiley.
- Trairat, C., & Sinjindawong, S. (2020). The development of school to innovation organization: A case study of vibhavadi academic group under the Secondary Educational Service Area Office 2. *The 15th RSU National Graduate Research Conference* (pp. 1903–1914). Rangsit University. <https://dspace.spu.ac.th/server/api/core/bitstreams/8193600b-3289-45e8-851e-3e8b67f5742d/content>
- Tucker, M. S. (2014). *Chinese Lessons: Shanghai's Rise to the top of the PISA League Tables*. National Center on Education and the Economy.
- Wannapairo, S., & Palachai, S. (2023). Driving educational sandbox innovation by areas-based approaches. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 3(6), 367–384. <https://doi.org/10.60027/iarj.2023.271503>
- Yama, I., & Rorbkorb, N. (2024). Factors affecting the competency-based curriculum administration process in education sandbox pilot schools: A case study of Yala Primary Educational Service Area 2. *Silpakorn Educational Research Journal*, 16(2), 317–331. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sueduresearchjournal/article/view/275514>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage.