

# องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ทางเลือกใหม่ของการบริหารการศึกษา

## An educational innovative organization: A new choice of educational administration

บทความวิชาการ

องค์กร ประจันเขตต์\*

Ong-on Prajankett, R.N., M.S.N.\*

### บทคัดย่อ

องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา เป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีการสร้างสิ่งใหม่ หรือมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสิ่งเดิมทั้งรูปแบบวิธีการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน แล้วทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพดีขึ้น ผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตาม การสร้างองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาได้นั้น องค์กรจะต้องมีผู้บริหารซึ่งเป็นทางเสือกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นผู้มีภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมเผชิญความเสี่ยง รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถสร้างบรรยากาศนวัตกรรม โดยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างอิสระ ที่สำคัญจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีการสร้างแรงจูงใจให้มีความมุ่งมั่นปรารถนาในการสร้างนวัตกรรม จนสามารถสร้างนวัตกรรมการศึกษาได้สำเร็จ จนกลายเป็นผู้มีนิสัยนวัตกรรมได้ในที่สุด ดังนั้น หากองค์กรทางการศึกษามีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม องค์กรมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และครู บุคลากรทางการศึกษามีนิสัยนวัตกรรม ย่อมส่งผลให้กลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาที่สามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีศักยภาพพร้อมในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ :** องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา, ภาวะผู้นำ, บรรยากาศนวัตกรรม, นิสัยนวัตกรรม

### Abstract

An educational innovative organization is an educational organization that creates innovations, or develops or changes traditional methods of working and teaching and learning management to achieve more efficient educational management. In an educational innovative organization, learners, as the important goal of education, will be developed with a high quality. To become an educational innovative organization, the administrators have to establish the direction of the organization; possess leadership such as transformative leadership with visions and readiness to confront risks; listen to opinions of frontline staff; and set up an innovative climate by providing sufficient support and establishing a flexible organizational structure that is conducive to free exchange and learning. More importantly, they should attach great importance to the development of instructors and other educational personnel to equip them with expertise in innovations and provide them with incentives to create educational innovations and result in their innovative behavior.

Corresponding Author: \*ร้อยเอกหญิง อาจารย์พยาบาล ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

E-mail: ong\_on14@hotmail.com

Accordingly, if an educational organization has administrators with transformative leadership, an innovative climate, as well as instructors and other educational personnel equipped with innovative behavior, it will become an educational innovative organization that is able to create innovations constantly, thus resulting in its competitiveness and sustainable value.

**Keywords:** Educational innovative organization, Leadership, Innovative Climate, Innovative Behavior

## บทนำ

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (knowledge based society) และการก้าวสู่การเปิดประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ของประเทศไทย มีผลให้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ การบริการ รวมไปถึงภาคการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว สร้างความสามารถภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน และความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม โดยมีเป้าหมายการจัดการศึกษาที่จะสร้างผู้เรียนให้มีสมรรถนะทั้งด้านความรู้และทักษะที่ได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและนอกประเทศ ดังนั้น ในกระบวนการบริหารการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรอยู่รอดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ เช่นเดียวกับคำกล่าวของ Charles Darwin (1809-1882) ที่ว่า “It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”

การที่องค์กรการศึกษาจะประสบความสำเร็จ และอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว ดังกล่าว ขึ้นอยู่กับการมีความคิดสร้างสรรค์ การค้นพบสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างนวัตกรรม (Adams, Bessant, and Phelps, 2006; Caldwell and O'Reilly, 2003) จากองค์กรแบบการดั้งเดิม (Traditional Organization) ที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมสั่งการ และวางแผนการทำงานทั้งหมด ต้องเปลี่ยนลักษณะองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovative Organization) ที่ต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารงานใหม่ ๆ รวมไปถึงการสร้างนิสัยนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กรนั้นก็คือครู บุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาที่จะต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สร้างรูปแบบการทำงาน สร้างสื่อการสอน และวิธีจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ อยู่เสมอ

เพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษา เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ถือเป็นจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นทรัพย์สินทางปัญญา ที่ไม่อาจจับต้องได้ (intangible asset) แต่มีค่ามหาศาลมากกว่าทรัพย์สินทางกายภาพ (tangible asset)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์องค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional organization) ไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovative organization) การสร้างนิสัยนวัตกรรม (Innovative behavior) ในครู (teacher as innovator) รวมไปถึงคุณลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่จะนำสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา โดยแสดงให้เห็นถึงรูปแบบ และวิธีการที่สามารถนำมาใช้เพื่อศึกษา พัฒนาและสร้างองค์ความรู้ต่อไป

จากองค์กรแบบดั้งเดิม สู่องค์กรแบบใหม่

ประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษามากกว่า 10 ปี ตั้งแต่การปฏิรูปครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2542 จนมาถึงการปฏิรูปรอบที่สองเมื่อปี พ.ศ. 2552 ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ครูยุคใหม่ สถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่ ระบบบริหารจัดการใหม่ โดยยังคงมุ่งเน้นการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การบริหารจัดการที่ถ่ายโอนจากส่วนกลางลงสู่การบริหารในระดับโรงเรียนและท้องถิ่น ภายใต้แนวคิดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (learner-centered education) แต่ในสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันกลับพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีการบริหารงานแบบดั้งเดิม ดังเช่น แนวคิดทฤษฎีการบริหารของ Fayol (1949 อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551) ที่ยังมีการจัดโครงสร้างการบริหารตามลำดับชั้น (hierarchy) ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจสูงสุด ทั้งในด้านอำนาจการตัดสินใจ การวางแผนงาน การประสานงาน การควบคุม รวมไปถึงการแบ่งกลุ่มทำงาน (division of work) นำไปสู่ความมุ่งมั่นที่จะทำงานเฉพาะฝ่าย

ของตนให้สำเร็จ มากกว่าการร่วมแรงร่วมใจเพื่อความสำเร็จทั้งองค์กร เช่นเดียวกับแนวคิดองค์กรแบบราชการ (Bureaucratic school) ของ Weber (1946 อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551) ที่เน้นการแบ่งงานกันทำ โดยให้อำนาจหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน มีการเขียนกฎระเบียบในการทำงานไว้อย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดบรรทัดฐานเดียวกันในการทำงาน อีกทั้งไม่นำความสัมพันธ์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน

นอกจากนี้ ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร หรือการพัฒนาครูในสถานศึกษา ยังมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้เป็นที่ไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัดจากนโยบายส่วนกลางของประเทศ มากกว่าการพัฒนาตามความต้องการของครู รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มักเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การเพิ่มขึ้นเงินเดือน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและสร้างความผูกพันในองค์กร (organizational commitment) มากกว่าการคำนึงถึงการสร้างความพอใจในการทำงาน และการส่งเสริมความผูกพันต่อวิชาชีพ (professional commitment) (Hall, 1996) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านจิตสังคมที่มีความสำคัญ จำเป็น และยั่งยืนมากกว่าปัจจัยด้านวัตถุ

### องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovative Organization)

องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา (McKeown, 2008) หรือเป็นองค์กรที่มีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป (บุญเกื้อ ควรหาเวช, 2543)

องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา (Educational innovative organization) หมายถึง องค์กรหรือสถาบันการศึกษาที่มีการกระทำใหม่ การสร้างใหม่ หรือการพัฒนาตั้งแต่ต้นจนจบ การศึกษาหรือการจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว มีแรงจูงใจในการเรียน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับผู้เรียน (มนสิข สิริธสมบุญ, 2552) ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา สถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถคิดค้นทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาได้ตั้งแต่กระบวนการทำงาน และการผลิตผลงาน ทั้งในรูปแบบการบริหาร การจัดทำ

หลักสูตร การสร้างสื่อหรือวิธีการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการวัดและประเมินผล เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนตามศักยภาพ และมีสมรรถนะพร้อมในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีการศึกษาถึงปัจจัยและรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมพอสมควร แต่การศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมศึกษายังมีค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้นำผลการศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ได้รับการพิสูจน์และเป็นที่ยอมรับทางวิชาการมาแนะนำ โดยการเชื่อมโยงสู่บริบทขององค์กรทางการศึกษาในทุกระดับของประเทศไทย ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมศึกษานั้น ต้องประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) บรรยากาศนวัตกรรม (Innovative Climate) และนิสัยนวัตกรรม (Innovative Behavior)

### ภาวะผู้นำ (Leadership)

Nair (2008) กล่าวว่า “มีกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมไม่มากนักที่จะประสบความสำเร็จโดยปราศจากภาวะผู้นำ” ผู้นำหลายองค์รวมทั้งภาครัฐและเอกชนต่างเชื่อว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตและมีประสิทธิผล (Damanpour and Schneider, 2008) ภาวะผู้นำจึงนับว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม การศึกษาของ Byrd (2012) พบว่า บทบาทของผู้นำและภาวะผู้นำมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในหน่วยทหารของสหรัฐอเมริกา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร leader-member exchange (LMX) อย่างมีคุณภาพ ทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดี ไว้วางใจ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Basu, 1991; Dunegan, Tierney, and Duchon, 1992 and Scott and Bruce, 1994)

นอกจากนี้ยังพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมขององค์กร Brewer and Tierney (2010) อธิบายว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถและการแสดงศักยภาพของผู้ตาม ที่จะแสดงออกถึงความสนใจส่วนตัวเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับการศึกษาของ

Borins (2002) ได้ทำวิจัยเชิงสำรวจในผู้จัดการบริษัทเอกชน จำนวน 1,158 คน พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การผลักดันเป้าหมายให้เป็นที่ยอมรับ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การให้สิ่งสนับสนุนรายบุคคล 5) การคาดหวังสมรรถนะสูง และ 6) การเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม

### บรรยากาศนวัตกรรม (Innovative climate)

ความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสร้างบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกเป็นอิสระที่จะริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ ร่วมกับการควบคุมให้นวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นประโยชน์สูงสุด (Adams, Bessant, and Phelps, 2006) การศึกษาของ Dunegan et al. (1992) พบว่า บรรยากาศการทำงาน (work climate) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญของการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Mathisen and Einarsen (2004) ที่พบว่า สิ่งแวดล้อมการทำงาน (work environment) มีส่วนช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมการของพนักงาน

การสร้างบรรยากาศนวัตกรรมให้เกิดขึ้นนั้นจะต้องเกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เน้นความเป็นทางการ มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ จากการศึกษาของ Jung et al. (2003) ด้วยวิธีการสังเคราะห์งานวิจัย (meta-analysis) จำนวน 23 ฉบับ พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบทางการ มีสายการบังคับบัญชาแบบแนวดิ่ง และอายุการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรนวัตกรรม ในขณะที่การวิจัยของ Laegreid et al. (2009) ที่ศึกษาการเกิดนวัตกรรมในองค์กรของประเทศนอร์เวย์ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์กรที่เห็นคุณค่าของการลงมือทำ โดยการให้รางวัลเป็นเครื่องตอบแทนความสำเร็จ และสร้างกำลังใจแก่พนักงานให้กล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีม การลงมือทำทันที และความอดทนต่อความผิดพลาด เป็นบรรยากาศองค์กรที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ (Caldwell and O'Reilly, 2003)

เห็นได้ว่า มีการศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศองค์กรให้เป็นบรรยากาศนวัตกรรม โดยการส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรรับรู้บรรยากาศที่เป็นบวก มีอิสระที่จะคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างกำลังใจ ให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จในรูปแบบต่าง ๆ อันเป็นพื้นฐานของการ

เกิดนวัตกรรม ซึ่งกลวิธีดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้ในสถานศึกษาได้

### นิสัยนวัตกรรม (Innovative Behavior)

การเกิดนวัตกรรม จำเป็นต้องมีผู้สร้างนวัตกรรมหรือนวัตกรรม ดังนั้น หากต้องการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา จำเป็นต้องสร้างให้สมาชิกในองค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา และครูให้มีนิสัยนวัตกรรมเสียก่อน จากการศึกษาของงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการมีนิสัยนวัตกรรมนั้นมีหลายประการ ดังเช่น การศึกษาของ Sazandrishvili (2009) ที่พบว่า การมีอิสระในงาน (job autonomy) ของพนักงาน เป็นสิ่งที่มีมาก่อนนิสัยนวัตกรรม กล่าวคือ พนักงานจะต้องมีอิสระในการออกแบบ กำหนดทิศทาง ขั้นตอนการทำงานของตนเอง นำไปสู่การเรียนรู้เป้าหมายของความสำเร็จในงาน และ การเกิดนิสัยนวัตกรรมในที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ Carmeli (2006) ที่พบว่า ภาวะผู้นำตนเอง (self-leadership) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนิสัยนวัตกรรม การสร้างภาวะผู้นำตนเอง สามารถทำได้โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ใช้ความคิด เชื่อในความคิดนั้น เกิดเป็นภาพแห่งความสำเร็จในการทำงาน โดยผู้บริหารหรือผู้นำมีหน้าที่เสริมสร้างพลังอำนาจและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม

นอกจากการมีอิสระในงาน และการมีภาวะผู้นำตนเองแล้ว อีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของนิสัยนวัตกรรม นั่นคือการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (perceived organization support) การศึกษาของ Pundt et al. (2010) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ทั้งด้านทรัพยากรในการทำงาน สวัสดิการต่าง ๆ รวมไปถึงการให้กำลังใจจากผู้นำ จะทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกผูกพัน และต้องการที่จะตอบแทนองค์กรด้วยการคิดค้นสร้างผลงาน นวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สำหรับลักษณะนิสัยนวัตกรรมที่เหมาะสมนั้น อันดับแรกจะต้องเป็นผู้ที่มีแรงขับในตนเองสูง ที่จะผลักดันให้ตัวเองกระตือรือร้นที่จะศึกษาเรียนรู้ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และจะต้องเป็นผู้มีความฝัน มีวิสัยทัศน์ที่จะไปให้ถึงโดยไม่เกรงกลัว ความล้มเหลว (Nicholson & West, 1988; Rushton & West, 1988; Linden, 1990;) สามารถมองเห็นโอกาสของการสร้างนวัตกรรมได้จากสภาพที่มีอยู่ เช่น แทนที่จะมองว่ามีน้ำอยู่ครึ่งแก้ว แต่กลับมองว่ามีน้ำเพียงครึ่งแก้ว เพราะที่ว่างอีก

ครึ่งแก้วที่เหลือ คือ โอกาสในการค้นคว้าหาความรู้ ผิวกฝนทักษะ จนเกิดความชำนาญในการสร้างนวัตกรรมต่อไปนั่นเอง และนอกจากการมีความรู้ความสามารถแล้ว เหนือสิ่งอื่นใด คือ ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรมให้สำเร็จ ดังคำกล่าวของ Peter Ducker ศาสตราจารย์ชื่อดังแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่ว่า “Innovation requires knowledge, ingenuity, and above all else, focus.” (Ducker, 2002)

ดังนั้น ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะ ครู อาจารย์ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการกระบวน การเรียนการสอน จึงควรได้รับการพัฒนาให้มีนิสัยนวัตกรรม นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการ เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### ข้อเสนอสำหรับการบริหารการศึกษา

การบริหารสถานศึกษาภายใต้สังคมแห่งการเรียนรู้ และการแข่งขัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารในสถานศึกษา ทุกระดับ จะต้องรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง เร่งพัฒนา สถานศึกษาให้มีศักยภาพในทุกด้าน

การบริหารสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ ดังนั้น ผู้เขียนจึงขอเสนอแนวทางการบริหารสถาน ศึกษาไปสู่องค์กรนวัตกรรมการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถาน ศึกษา ดังนี้

1. ผู้บริหารควรปรับทัศนคติมุมมองให้มีวิสัยทัศน์ที่ ทำทาย และมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จ
2. ผู้บริหารควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่น กล้าที่จะเสี่ยง และมองเห็นโอกาสของความสำเร็จ
3. ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศสถานศึกษาให้ครู อาจารย์ มีแรงจูงใจที่จะคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการทำงาน ลด ขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการใช้วิธีการ ดังนี้

3.1 จัดสรรทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเวลาอย่างเพียงพอ

3.2 สรรหาแหล่งประโยชน์ด้านจากภายนอก องค์กรทั้งด้านความรู้ทางวิชาการ วิทยาการใหม่ ๆ โดยเฉพาะ ด้านการเรียนการสอน

3.3 ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ โดยคำนึงถึง ความต้องการของครู อาจารย์เป็นหลัก

4. สร้างนิสัยนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในตนเอง และ ครู อาจารย์ โดยวิธีการ ดังนี้

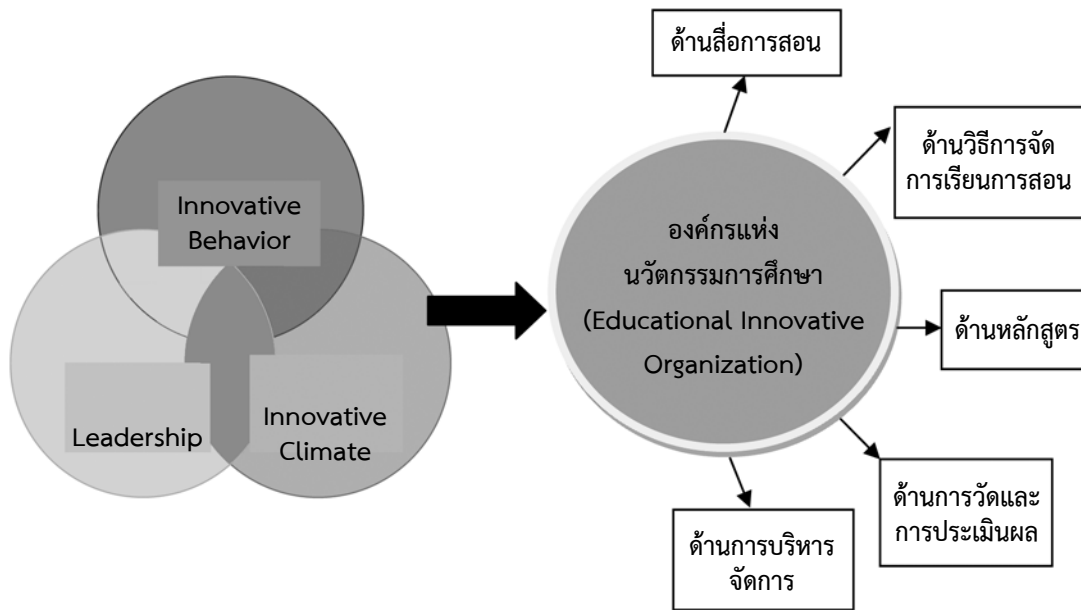
4.1 ให้อิสระในการทำงานแก่ครู อาจารย์ ให้สามารถออกแบบวิธีการ ขั้นตอนการทำงานของตนเองได้ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน (advocator)

4.2 เสริมพลังอำนาจ และสร้างขวัญกำลังใจ ด้วยการกล่าวชมเชย ให้ประกาศเกียรติคุณ หรือรางวัล เพื่อ เป็นการเสริมแรงในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษา และเป็น แรงผลักดันให้ผู้อื่นปรารถนาที่จะปฏิบัติตาม

5. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อจัดการความรู้หรือ นวัตกรรมทางการศึกษาที่เกิดขึ้นไปสู่แนวปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรมในสถานศึกษาต่อไป

### บทสรุป

จากการศึกษาที่ผ่านมาสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) บรรยากาศนวัตกรรม (Innovative Climate) และนิสัยนวัตกรรม (Innovative Behavior) เป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า ทั้ง 3 องค์ประกอบต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน กล่าวคือ ภาวะผู้นำนอกจากการมีวิสัยทัศน์ มีนิสัย นวัตกรรมแล้ว ยังต้องเป็นผู้สนับสนุนให้องค์กรมีบรรยากาศ นวัตกรรม ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีอิสระที่จะคิดสร้างสรรค์ จนเกิดเป็นนิสัยนวัตกรรมกลายเป็นองค์กรนวัตกรรมในที่สุด ดังแผนภาพ



แผนภาพแสดงรูปแบบขององค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา

ในสังคมทุกวันนี้ และในอนาคตเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การสร้างสิ่งใหม่ให้เป็นผลงานนวัตกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนา จึงมีความจำเป็นที่สถาบันทางการศึกษาที่เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องส่งเสริมและสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น ในลักษณะกระบวนการ ขั้นตอน หรือผลิตภัณฑ์ที่จับต้องใช้ได้ ลักษณะสำคัญของนวัตกรรมนั้นต้องมาจากความตั้งใจที่ต้องการให้เกิดขึ้น และต้องมีความใหม่และนำมาใช้ได้ ทั้งนี้ในบางครั้ง อาจจะไม่จำเป็นต้องใหม่เสมอไป แต่ต้องมีเป้าหมายเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร หรือให้แก่สังคมในวงกว้าง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและขีดความสามารถของคนส่วนใหญ่ในประเทศ การสร้างสถาบันทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา จะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการชิงความได้เปรียบในยุคฐานความรู้ อันจะเป็นรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนาประเทศอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืนตลอดไป

### เอกสารและสิ่งอ้างอิง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.  
บุญแก้ว ควรหาเวช. (2543). นวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพฯ: อาร์เอส ปรีนซ์ตั้ง.

องค์กร ประจันเขตต์. (2556). ประสบการณ์ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 14(3) : 116-124.  
Adams, R., J. Bessant and R. Phelps. (2006). Innovation Management Measurement: A Review. *International Journal of Management Review*. 21-47.  
Angle, H. (1989). *Psychology and Organizational Innovation. Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York: Harper and Row.  
Basu, R. (1991). An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictors of innovative behavior. Doctoral Dissertation., MI, U.S.A.: Purdue University.  
Borins, S. (2002). Leadership and innovation the public sector. *Leadership and Organization Development Journal*. 23(8) : 467-476.  
Brewer, D. J., and W. G. Tierney. (2010). Barriers to Innovation in U.S. Higher Education. *Reinventing the American University: The Promise of Innovation in Higher Education*

- (pp. 1-35). Washington, D.C.: American Enterprise Institute Conference.
- Byrd, M. (2012). The Anatomy of The Innovative Organization: A Case Study of Organizational Innovation within A Military Structure. Doctoral Dissertation. Faculty of the USC Rossier School of Education. University of Southern California.
- Caldwell, D. F. and C. A. O'Reilly. (2003). The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations: The Role of Social Influence. *Small Group Research*. 34(4) : 497-517.
- Carmeli, A., et al. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*. 27(1) : 75-90.
- Damanpour, F. and M. Schneider. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research*. 495-522.
- Ducker, F. P. (2002). *The Discipline of Innovation. The Innovative Enterprise*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Dunegan, K., P. Tierney and D. Duchon. (1992). Toward an Understanding of Innovation Climate: Explaining Variance in Perceptions by Divisional Affiliation, Work Group Interactions, and Subordinate-Manager Exchanges. *IEEE Transactions on Engineering Management*. (Special Issue 39) : 227-236.
- Hall, D. T. (1996). *The Career is dead. Long live the career*. Jossey Bass, San Francisco.
- Jung, D., C. Chow and A. Wu. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*. 525-544.
- Kanter, R. (1982). The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*. 150-161.
- Laegreid, P., P. Roness and K. Verhoest. (2009). Explaining Innovative Culture and Behavior State Agencies. Conference Paper, EPGA Annual Conference, EPGA Study Group on Governance of Public Sector Organizations, Malta.
- Linden, R. M. (1990). *From vision to reality: strategies of successful innovators in government*. Charlottesville: LEL Enterprises.
- Mathisen, G and S. Einarsen. (2004). A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environment within Organizations. *Creativity Research Journal*. 119-140.
- McKeown, M. (2008). *The Truth About Innovation*. London, Prentice Hall.
- Nair, P. 2008. 30 Strategies for Education Innovation. (Online). [www.DesignShare.Com](http://www.DesignShare.Com). September 23, 2012.
- Nicholson, N and M. West. (1988). *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pundt, A. M. and E. Nerdinger. (2010). Innovative Behavior and the Reciprocal Exchange between Employees and Organizations. *German Journal of Research in Human Resource Management*. 24(2) : 173-193.
- Rushton, R. and M. West. (1988). Mismatches in work role transitions. MRC/ESRC Social and Applied Psychology Unit. University of Sheffield.
- Sazandrishvili, N. (2009). Contextual and Personal Antecedents of Innovative Behavior Mediation Effect of Learning Goal Orientation on The Relationship between Job Anatomy and Innovative Behavior. Master Thesis Project. University of Twente. USA.
- Scott, S. and R. Bruce. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*. 44(2) : 580-607.